

SÓNIA SOUSA *et al.*

AS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL NUM CONTEXTO DE CRISE ECONÓMICA



Confederação Nacional
das Instituições de
Solidariedade

FUNDACÃO
Millennium
bcp

TÍTULO

As Instituições Particulares de Solidariedade Social
num contexto de crise económica

TEXTOS

Sónia Sousa *et al.*

CAPA

FORMA, DESIGN: Margarida Oliveira

COORDENAÇÃO EDITORIAL

IPI Consulting Network Portugal

Promotor**Apoio****Execução**

ÍNDICE

Nota prévia.....	5
1. Introdução.....	7
2. A importância das IPSS na economia portuguesa e europeia	9
2.1. Introdução	9
2.2. Dimensão económica das ISFLSF em Portugal	10
2.3. Dimensão económica das ISFLSF na União Europeia	12
2.4. Síntese das principais ilações.....	13
3. Desafios à actuação das IPSS num quadro de crise e de uma sociedade em profunda mudança	15
3.1. Introdução	15
3.2. As necessidades sociais.....	15
3.3. A resposta das IPSS às necessidades sociais	19
3.4. O que falta fazer para melhor responder às necessidades sociais	25
3.5. Síntese dos desafios à actuação das IPSS.....	28
4. Desafios à viabilidade financeira das IPSS	31
4.1. Introdução	31
4.2. A aproximação possível à estrutura financeira das IPSS: O caso das ISFLSF	31
4.3. Perspectiva qualitativa sobre o financiamento das IPSS	33
4.3.1. A perspectiva das IPSS	34
4.3.2. A perspectiva da sociedade tal como reflectida na imprensa escrita.....	38
4.4. Síntese das pré-condições para vencer o desafio da viabilidade financeira.....	40
5. Benchmarking da actuação e sustentabilidade das instituições sociais sem fins lucrativos	43
5.1. Algumas tendências previsíveis.....	43
5.1.1. Um novo paradigma no relacionamento com benfeitores e mecenas	44
5.1.2. A importância crescente da internet e das redes sociais virtuais	45
5.1.3. Um novo paradigma de Estado enquanto prestador de serviços sociais.....	47
5.1.4. As tendências demográficas	48
5.1.5. A economia da partilha (<i>collaborative consumption</i>).....	49
5.2. Boas práticas de sustentabilidade das instituições sociais sem fins lucrativos.....	50
5.2.1. Boas práticas de empreendedorismo social	50
Empresas sociais	50
Mutualidades de empresas sociais	53
Cooperativas sociais	54
Voluntariado técnico	55
Parcerias para a responsabilidade social	56
Empresas detidas por fundações.....	57
Parcerias para o uso de tecnologia proprietária para fins sociais	58
Prestação de serviços complementares.....	58
Políticas públicas de estímulo ao empreendedorismo social	59
Prémios de mérito para empreendedores sociais.....	60

5.2.2. Boas práticas de investimento social	60
<i>Community pledge</i>	60
Redes e círculos de investimento social	61
Empréstimos sociais.....	61
Fundos de investimento social.....	62
Intermediação de investimento social	63
Mercado de valores sociais	63
Produtos financeiros derivados sociais	64
Rating social.....	65
Banco de tempo social	65
Unidades monetárias de serviço social	66
Intermediação de voluntariado.....	67
Comunidades autofinanciadas.....	67
5.2.3. Exemplos de outras boas práticas	68
Payshop	68
Pontos t.....	68
Arredonda	68
10 milhões de estrelas - um gesto pela paz	69
6. Recomendações.....	71
6.1. VIABILIDADE económico-financeira das IPSS.....	73
6.2. SUBSISTÊNCIA: adequação entre as necessidades sociais e as respostas das IPSS	77
6.3. COMPLEMENTARIDADE: divulgação, colaboração com congêneres, envolvimento da sociedade civil	81
A empresa e a equipa.....	85
Anexos	
...Anexo I – Resultados dos inquéritos às IPSS	89
...Anexo II – Entrevistas a IPSS: metodologia e guião	113
...Anexo III – A visão da sociedade sobre a actuação das IPSS: resultados da pesquisa de imprensa	117
...Anexo IV – Resultados dos inquéritos às juntas de freguesia	133
...Anexo V – Resultados dos inquéritos às câmaras municipais	147
...Anexo VI – Resultados das entrevistas a informadores privilegiados	165

NOTA PRÉVIA

O estudo agora apresentado corresponde, no essencial, à primeira fase do projecto proposto à CNIS sobre o “Desenvolvimento das Instituições e Grupos de Acção Social”. Na sua génese esteve a análise dos contextos socioeconómicos de mais de trinta concelhos, onde realizámos trabalhos nos últimos anos. Dessa análise eram patentes o crescendo dos problemas sociais e o papel fundamental das instituições de solidariedade social na sua solução. Essa convicção levou à realização, para o Governo Civil de Castelo Branco, do estudo “A Economia Social - uma resposta à crise no distrito de Castelo Branco”, de algum modo preliminar deste estudo.

Durante a realização do trabalho que agora apresentamos – “As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica” – considerámos importante alargar a análise ao papel das autarquias – municípios e freguesias – na resposta às necessidades sociais, bem como verificar como os órgãos de comunicação social têm tratado as necessidades sociais e as problemáticas das instituições particulares de solidariedade social.

Este estudo é devedor das informações, sugestões e opiniões das seguintes personalidades:

Alfredo Bruto da Costa	Natália Nunes
Américo Ribeiro	Irmã Júlia Bacelar
Ana Cardoso	Padre Lino Maia
André da Costa Jorge	Luísa Valle
Armando Leandro	M ^a Isabel Jonet
Armando Vieira	M ^a Lucinda Fonseca
Artur Trindade	Paula França
Correia Saraiva	Susana Queiroga
Eugénio da Fonseca	Teresa Venda
João Nêu	Ulisses Garrido
Joaquim Azevedo	Vera Bicho
Jorge Morgado	

Foram, também, fundamentais os conhecimentos e os dados transmitidos pelas pessoas entrevistadas nas instituições abaixo mencionadas:

ABEI - Associação para o Bem Estar Infantil	Manuel Martins
APAC - Associação Popular de Apoio à Criança	José Casaleiro
CADIN - Centro de Apoio ao Desenvolvimento Infantil	Andreia Craveiro Duarte Vasconcelos

Caritas Diocesana de Lisboa	Alberto Churro Ana Amaral José Frias Gomes
CEBI - Fundação para o Desenvolvimento Comunitário	Fernando Rodrigues Isabel Castanho
Centro Social de Ermesinde	Henrique Rodrigues
Centro Social e Paroquial de Nossa Senhora da Conceição	Ermelinda Santos
Centro Social e Paroquial do Campo Grande	Henrique Canelas
Confraria de Nossa Senhora da Nazaré	Nuno Batalha
CrescerSer - Associação Portuguesa para o Direito dos Menores e da Família	Fátima Serrano
Fundação Dr. João Almiro	João Almiro
Mundos de Vida	Celina Cláudia Manuel Araújo Sílvia Costa
O Teto - Associação de Solidariedade Social	Direcção
Obras Vicentinas - Confraria de São Vicente de Paulo	Alda Couceiro José Dias Martins
Santa Casa da Misericórdia da Trofa	Amadeu de Castro Pinheiro Zélia Reis
Santa Casa da Misericórdia de Borba	Rui Bacalhau
Santa Casa da Misericórdia de Macedo de Cavaleiros	Alfredo Castanheira Pinto

A todos o nosso reconhecido agradecimento.

Credores da nossa gratidão são igualmente a Direcção da CNIS, que acreditou na pertinência da nossa proposta, bem como a equipa da CNIS que acompanhou o desenrolar do trabalho e colaborou na facilitação de contactos e no esclarecimento de dúvidas.

Um agradecimento também é devido à Direcção da ANMP e da ANAFRE, e respectivas equipas, pelos apoios na realização dos inquéritos a municípios e freguesias.

Por último, é de toda a justiça testemunhar a nossa gratidão à Fundação Millennium BCP e, em particular, ao seu Secretário-Geral, pela viabilização deste estudo e pelo permanente apoio e encorajamento durante a feitura do mesmo.

Agora que o diagnóstico e as propostas de intervenção estão concretizadas, importa dar início à segunda fase do projecto, a da implementação das iniciativas delineadas.

Carlos Laranjo Medeiros
Coordenador do Projecto

1. INTRODUÇÃO

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são uma **realidade multissecular** na sociedade portuguesa, e encontram-se dispersas por todo o país. Durante séculos foram a instância fundamental de protecção social. No entanto, sobretudo a partir do século XX, com o advento da previdência e, depois, da segurança social, evoluíram para um papel diferente, mantendo embora, e até aumentando, as suas actividades. A mudança traduziu-se, em especial, no facto de o Estado assumir a responsabilidade política pela protecção social, mediante a consagração de direitos e a prestação de serviços diversos.

Para esta prestação, o Estado recorreu à participação das IPSS, regulando sua actividade e assegurando-lhes uma parte significativa do financiamento. Daí resultou um estatuto que, parecendo ambíguo, foi criativo para o desenvolvimento da acção social: As instituições «sentiram-se» contratadas pelo Estado para a prestação de serviços que a este competiam; e, ao mesmo tempo, procuraram manter a sua identidade própria, radicada na sociedade civil, independentemente do papel do Estado.

Esta evolução originou **três concepções** acerca da missão das IPSS: a estatizante, a de auto-responsabilização e a de cooperação. **A primeira** considera o Estado como o responsável pela acção social, que pode, e talvez deva, concessionar, no todo ou em parte, às IPSS e a outras entidades; nesta concepção, as instituições configuram-se como prestadoras de serviços ao Estado e, em simultâneo, aos utentes. **Na segunda** concepção, as instituições consideram-se emanação da sociedade civil e, por isso, vinculadas directamente à solução dos respectivos problemas sociais; porém, desde as fases mais antigas da sua história, sempre se verificou a comparticipação dos poderes públicos, no pressuposto de que também eram co-responsáveis por esta dimensão fundamental do bem comum. **A terceira** concepção corresponde à síntese das outras duas: as instituições estão comprometidas, e até identificadas, com as pessoas necessitadas, prestam-lhes as ajudas possíveis, com os seus próprios meios, requerem a intervenção subsidiária do Estado e assumem-no como co-responsável e regulador. Neste entendimento, as instituições não se posicionam face ao Estado, fundamentalmente, na defesa da sua viabilidade, mas sim a favor das pessoas necessitadas; e, assim, com estas mesmas pessoas e suas famílias, com o Estado, com as comunidades locais e com outras entidades, procuram as melhores soluções possíveis.

Cremos ser legítimo afirmar que, **ao longo da nossa história social, prevaleceu a terceira concepção**, isto é, a cooperação, não só com o Estado mas também com outras entidades, mau grado as oscilações pontuais para a primeira concepção e para a segunda. Nesta conformidade, acha-se muito difundida entre as IPSS, a convicção

de que, **mesmo que o Estado fosse ilimitado** em recursos financeiros, continuava a ser indispensável a existência das instituições; naturalmente com uma configuração diferente. Elas estariam capilarmente inseridas, como estão, no tecido social e desenvolveriam, pelo menos, as seguintes actividades: atenção a cada caso ou problema social; prestação directa e imediata das primeiras ajudas; mediação junto de entidades responsáveis pelas soluções adequadas; e acompanhamento de cada caso ou problema até à respectiva solução.

Mas, numa situação de **recursos escassíssimos**, é perfeitamente razoável que as IPSS tenham sofrido a evolução que a história e a realidade actual patenteiam. Note-se que a escassez de recursos não é novidade trazida pela crise actual; bem pelo contrário, ela acompanhou toda a história e é visível, sobretudo, na imensidão de situações não atendidas convenientemente.

Neste contexto, reveste-se da maior pertinência e oportunidade a decisão da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) relativa ao estudo, que agora se apresenta, sobre o «**desenvolvimento das instituições e grupos de acção social**». Pertinente é também o facto de o objecto do estudo não se circunscrever às próprias IPSS; ele abrange, de igual modo, os problemas sociais não resolvidos, e espera-se que tenha continuidade, numa outra fase, sobre os grupos de acção social de proximidade.

A «**sustentabilidade**» é uma palavra-chave neste estudo. E, sem prejuízo da sua acepção no sentido mais corrente, ela é considerada aqui no **triplo** sentido de viabilidade, subsistência e complementaridade. **Viabilidade** das próprias instituições; **subsistência**, na solução de problemas de pessoas necessitadas; e **complementaridade** entre as instituições e os grupos de acção social, sem prejuízo da cooperação com outras entidades da sociedade civil e com o Estado. Está subjacente ao estudo um objectivo de longo prazo que consiste na abrangência de todas as pessoas necessitadas, pela acção social, independentemente de não existirem hoje respostas adequadas. E o facto de tais respostas não existirem, para muitos casos, representa o estímulo mais forte para o desenvolvimento das IPSS e dos grupos.

2. A IMPORTÂNCIA DAS IPSS NA ECONOMIA PORTUGUESA E EUROPEIA

2.1. Introdução

A quantificação da importância económica das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) é apenas possível de forma aproximada, dadas as lacunas que ainda persistem em matéria de recolha e sistematização da informação estatística sobre este sector de actividade económica. Da informação estatística disponível, aquela que melhor se aproxima do universo de actuação das IPSS é a informação respeitante ao universo das designadas Instituições Sem Fim Lucrativo ao Serviço das Famílias (ISFLSF).

No entanto, a quantificação da importância económica directa das ISFLSF é uma subestimação da importância económica directa das IPSS por duas principais razões. A primeira fonte de subestimação resulta de, em conformidade com os critérios das Contas Nacionais, as Contas das ISFLSF não contabilizarem a produção de serviços não transaccionados no mercado (serviços não mercantis), os quais assumem grande relevância no conjunto das actividades exercidas pelas ISFLSF e, por extensão, nas actividades das IPSS¹. A segunda fonte de subestimação tem que ver com o facto das Contas das ISFLSF não contemplarem a contabilização do trabalho voluntário, o qual é de admitir ter um significado não negligenciável na actividade das IPSS.

Assim, a quantificação da importância económica directa do sector das ISFLSF que se apresenta e discute neste capítulo e que abrange o período de 1995 a 2008, corresponde ao limite mínimo do que será a efectiva importância directa das IPSS nas economias portuguesa e europeia.

É ainda de notar que a informação estatística das ISFLSF analisada neste capítulo está em conformidade com a informação disponível em dois importantes estudos anteriores de referência no sector não lucrativo. O primeiro é o estudo conjunto da Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal, e da *John Hopkins University, Baltimore, USA*, intitulado “O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada”, cujos resultados reportam ao ano de 2002. Este estudo correspondeu a um projecto-piloto que esteve na base do segundo estudo de referência no sector, a “Conta Satélite das Instituições Sem Fim Lucrativo para a Economia Portuguesa no Ano de 2006”, publicado pelo Instituto Nacional de Estatística em 7 de Julho de 2011. Ambos os estudos têm um âmbito de abrangência que vai muito para além do universo das IPSS na medida em que incluem não só as ISFLSF, aquele conjunto que

¹ A Conta Satélite das Instituições Sem Fim Lucrativo para a Economia Portuguesa publicada pela primeira vez pelo Instituto Nacional de Estatística em Julho de 2011 e reportando-se a 2006, estima que a contabilização da produção de serviços não mercantis aumente em 12% o valor acrescentado bruto das ISFLSF em Portugal no ano de 2006.

melhor se aproxima do universo das IPSS, mas também todas as restantes instituições sem fim lucrativo, como sejam: (1) as associações sem fim lucrativo ao serviço das empresas (p.e. associações profissionais, patronais, e sindicais); (2) as instituições sem fim lucrativo que operam no sector mercantil da economia (p.e. escolas, universidades, centros de investigação, associações de desenvolvimento económico, social e comunitário,...); (3) as instituições sem fim lucrativo da administração pública central e local (p.e. Prevenção Rodoviária Portuguesa, Casa Pia de Lisboa, e Santa Casa de Misericórdia de Lisboa); e (4) as instituições sem fim lucrativo de pequena dimensão (p.e. associações de pais, administrações de condomínios, associações de moradores, etc.). Ainda assim, nos anos em análise em cada um destes estudos (2002 e 2006, respectivamente) os resultados aí divulgados relativos ao subconjunto das ISFLSF são directamente comparáveis com os resultados que adiante se analisam e que abrangem o período de 1995 a 2008.

2.4. Síntese das principais ilações

A discussão das secções anteriores permite duas ilações no que respeita à importância das IPSS na economia portuguesa. Primeiro, embora actualmente impossível de quantificar com exactidão, a importância directa das IPSS na economia portuguesa em 2008 terá sido certamente superior a 1.7% do VAB, 2.9% das remunerações e 2.4% do consumo final. Estes valores traduzem a importância económica directa das ISFLSF que, como discutido atrás, correspondem ao limite mínimo do que será a importância económica directa das IPSS na economia portuguesa. Segundo, a importância económica directa das IPSS em Portugal será certamente superior à de ramos de actividade como o Fabrico de Material de Transporte ou as Indústrias da Madeira, Pasta, Papel e Cartão.

Em termos europeus, Portugal está entre os três primeiros Estados-membros da UE em termos de importância económica das ISFLSF e, por extensão, o mesmo será de admitir quanto à importância económica das IPSS.

3. DESAFIOS À ACTUAÇÃO DAS IPSS NUM QUADRO DE CRISE E DE UMA SOCIEDADE EM PROFUNDA MUDANÇA

3.1. Introdução

Este capítulo tem como objectivo discutir os desafios que se colocam à actuação das IPSS na resposta às necessidades sociais, num contexto de mudanças estruturais profundas tanto económicas como sociais.

O capítulo começa por analisar as necessidades sociais actualmente mais prementes e para as quais as IPSS são chamadas a dar resposta. Segue-se uma discussão do modo como as IPSS se têm ajustado ao novo contexto económico e social nas respostas oferecidas às necessidades novas e antigas com que são actualmente confrontadas. A terceira secção deste capítulo discute como é que as IPSS interagem com a comunidade em que se inserem, com outras IPSS, e com outros agentes da sociedade civil, nomeadamente empresas, mecenas e benfeitores. A síntese dos desafios que se colocam à actuação das IPSS num futuro próximo encerra o capítulo.

A presente análise reúne contributos das várias fontes de informação primárias utilizadas neste projecto, nomeadamente: (1) o inquérito às IPSS (ver Anexo I); (2) as entrevistas longas a um grupo seleccionado de IPSS (ver Anexo II); (3) a pesquisa de imprensa (ver Anexo III); (4) o inquérito às Juntas de Freguesia (ver Anexo IV); (5) o inquérito às Câmaras Municipais (ver Anexo V); e (6) as entrevistas longas a um conjunto de informadores privilegiados (ver Anexo VI).

3.5. Síntese dos desafios à actuação das IPSS

Necessidades sociais relacionadas com situações de carência material como pobreza, pobreza envergonhada e fome, bem como dificuldades em fazer face aos compromissos financeiros, embora tenham (ainda) uma magnitude não alarmante no seio da sociedade portuguesa, aumentaram substancialmente nos tempos mais recentes. Este acréscimo é sobretudo resultante do actual contexto de crise económica. Não se vislumbrando uma melhoria das condições económicas para os tempos mais próximos, será de admitir que se mantenha a tendência de agravamento destes problemas na sociedade portuguesa.

As IPSS e as Autarquias, tanto de forma isolada como em colaboração, têm vindo a desenvolver esforços para combater estas situações. Certamente que sem o contributo destas entidades o panorama de agravamento social nestas matérias seria bem mais gravoso.

As IPSS têm consciência de que é preciso fazer algo para responder a estes novos desafios e são vários os exemplos de iniciativas louváveis já tomadas nesse sentido. No entanto, está ainda muito enraizada nas mentalidades de muitas IPSS que as soluções passam quase sempre e fundamentalmente pelo reforço dos apoios financeiros públicos. Ora, a escassez de recursos públicos actuais e previsíveis para os anos vindouros torna esta visão cada vez mais irrealista. O grande desafio à actuação das IPSS é, pois, continuarem a responder às necessidades sociais, antigas e novas, mas a partir de uma base de apoios financeiros mais diversificada onde os apoios públicos são uma entre várias outras fontes de financiamento. Os apoios públicos continuarão a ter necessariamente um papel importante na estrutura de financiamento das IPSS, mas estes não podem continuar a ser encarados como a fonte primeira e em muitos casos quase exclusiva de recursos financeiros. Esta mudança de visão obriga também e primeiro que tudo a uma mudança de mentalidades no seio de muitas das IPSS. Mas esta mudança é inevitável e urgente.

4. DESAFIOS À VIABILIDADE FINANCEIRA DAS IPSS

4.1. Introdução

Este capítulo tem por objectivo analisar o actual modelo de financiamento das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e discutir a sua viabilidade financeira no quadro da previsível redução das transferências públicas.

Na ausência de estatísticas económico-financeiras oficiais para o sector das IPSS, este estudo recorre a informação primária para complementar a análise possível tendo por base as estatísticas oficiais respeitantes às Instituições sem Fins Lucrativos ao Serviço das Famílias (ISFLSF). Conforme discutido no Capítulo 2, as ISFLSF são o sector de actividade que melhor se aproxima do universo das IPSS de entre aqueles sectores para os quais as fontes oficiais recolhem informação económico-financeira numa base sistemática.

Assim, na secção seguinte analisa-se a situação financeira e modelo de financiamento das ISFLSF com base na informação económico-financeira disponível nas Contas Nacionais. Esta análise eminentemente quantitativa e relativa a um sector de actividade não inteiramente coincidente com o sector das IPSS é complementada e enriquecida na secção seguinte com um conjunto de informação qualitativa específica ao conjunto das IPSS. Tal informação qualitativa foi recolhida pela IPI através (1) de entrevistas longas a líderes de quase duas dezenas de IPSS, (2) de inquéritos realizados a mais de 560 IPSS, e (3) da pesquisa de imprensa realizada com o intuito de aferir da visão da sociedade sobre os vários aspectos da actuação das IPSS, incluindo a sua viabilidade financeira.

A conjugação destas várias fontes secundárias e primárias, umas quantitativas e outras qualitativas, permite traçar um quadro relativamente fidedigno daquele que é o actual modelo de financiamento das IPSS e discutir o que é preciso fazer para garantir a viabilidade financeira destas instituições. Tal discussão consta da secção que conclui este capítulo.

4.4. Síntese das pré-condições para vencer o desafio da viabilidade financeira

Esta análise evidencia a significativa fragilidade do modelo de financiamento das IPSS, até agora fortemente dependentes das transferências públicas. As restrições nas despesas públicas previstas para os anos mais próximos tornam o actual modelo de financiamento insustentável a prazo e impõem às IPSS e à sociedade em geral o desafio de encontrarem modelos alternativos de sustentação económico-financeira deste sector de vital importância económica e social.

O vencer deste desafio obrigará, primeiro que tudo, a uma profunda mudança de mentalidades, tanto do lado das instituições e suas direcções, como do lado da sociedade civil. Do lado das instituições, é fundamental colocar de lado a convicção, ainda enraizada em muitas das suas direcções, de que é normal e natural estas serem dependentes em larga medida das transferências públicas porque estão a prestar um serviço público. Ainda que tal convicção possa estar certa, o facto é que os recursos públicos serão muito escassos nos anos que se seguem, pelo que será irrealista pensar que as despesas sociais, incluindo as transferências para as IPSS, estarão imunes aos inevitáveis cortes na despesa pública.

Do lado da sociedade civil é igualmente necessária uma radical mudança de mentalidades. Como demonstram os resultados tanto do inquérito como da pesquisa de imprensa, o financiamento e sustentabilidade das IPSS não tem sido um assunto que preocupe significativamente a sociedade civil. Todos nós, sociedade civil, tendemos a tomar por garantidos os serviços sociais prestados pelas IPSS, mas a consciência de que é também uma responsabilidade de todos nós colaborarmos para a sustentabilidade a prazo desses serviços, é ainda muito incipiente. Isto é patente no reduzido número de vezes em que este assunto aparece debatido na imprensa, no pouco destaque que tais artigos merecem, mas também, e sobretudo, na pouca importância relativa que as ajudas financeiras provenientes da sociedade civil têm na estrutura de financiamento das IPSS. Um maior envolvimento da sociedade civil na sustentabilidade das IPSS obrigará também a um esforço por parte das IPSS de abertura à comunidade que a rodeia, de divulgação das suas actividades e da importância social das mesmas. Em suma, um maior envolvimento da sociedade requer um esforço por parte das IPSS de promoção da sua imagem social, até porque “não se pode ajudar o que não se conhece”.

A sustentabilidade financeira a prazo e até mesmo a sobrevivência de muitas das IPSS passa em larga medida por elas serem capazes de encontrar a combinação de estratégias de redução de custos e de aumento das receitas próprias que lhes permita atingir o equilíbrio económico-financeiro num quadro de quebra das transferências públicas. A análise supra revela vários bons exemplos neste sentido. Esta análise revela igualmente que estes exemplos são um pouco mais do que casos isolados. Com efeito, os resultados dos anos mais recentes indiciam uma tendência para o aumento do valor absoluto e da importância relativa das receitas provenientes de serviços prestados e da rentabilização do património no total das receitas das IPSS. Os resultados indiciam ainda alguma tendência para a contenção do aumento dos custos. No entanto, e salvo algumas excepções, a situação financeira da maioria das instituições é (ainda) deficitária. Embora muitas delas estejam já a avançar no sentido da menor dependência das transferências públicas, para a larga maioria as medidas tomadas são ainda insuficientes. Em muitos casos, a ausência de medidas mais eficazes resulta da incapacidade das instituições em saberem que medidas concretas tomar, tanto do lado da contenção dos custos como do lado do aumento das receitas.

Desejavelmente, as recomendações discutidas no último capítulo deste estudo poderão servir de guia orientador.

Finalmente, para que as medidas de redução de custos e aumento de receitas próprias por parte das IPSS, apoiadas pela sociedade civil, sejam eficazes, é fundamental que o Estado, na sua função de entidade reguladora, assegure um enquadramento normativo e legal estável, previsível, coerente, e razoável. As normas e padrões de segurança e qualidade, porque geralmente envolvem investimentos avultados, devem ser estáveis no tempo. Alterações frequentes implicam novos investimentos sem rentabilização apropriada dos investimentos anteriores e o consequente desperdício de recursos escassos, tanto financeiros como humanos. Para além de estáveis no tempo, estas normas e padrões têm igualmente que ser definidos dentro da razoabilidade imposta pelas reais capacidades económicas da sociedade portuguesa em geral e das IPSS em particular. As constantes novas exigências da Segurança Social e das Câmaras Municipais ao nível das infra-estruturas, dos equipamentos ou dos procedimentos administrativos, levam muitas vezes ao estrangulamento financeiro das instituições, seja porque obrigam a níveis de investimento avultados, em regra por recurso a crédito, seja porque exigem o reforço do quadro de pessoal apenas para lidar com a burocracia envolvida.

A mesma estabilidade e previsibilidade se exige às políticas públicas que directa ou indirectamente afectam as decisões das IPSS quanto às valências que estas ofereçam. As ofertas de novas valências ou o alargamento da capacidade das existentes exigem investimentos avultados que só fazem sentido num enquadramento legal e normativo estável e não causador de alterações bruscas da procura. Um exemplo da instabilidade e imprevisibilidade das políticas públicas que tem que ser evitado é o caso da recente alteração do enquadramento legal das actividades de tempos livres (CATL). As políticas públicas criaram incentivos às IPSS para alargarem a oferta de CATL para os alunos das escolas públicas. Muitas foram as instituições que responderam positivamente a este estímulo investindo nessa oferta. Não muito depois a política mudou e passaram a ser as escolas a disponibilizar essa oferta, cobrando valores simbólicos às famílias e levando ao desvio de muitas crianças dos CATL das IPSS para as escolas. Em muitas instituições tal significou a redução de quase 10% número de utentes, de forma inesperada, sem que as IPSS tivessem tido tempo de previamente reajustarem a capacidade instalada para outras valências e muito menos de rentabilizarem os investimentos efectuados.

5. BENCHMARKING DA ACTUAÇÃO E SUSTENTABILIDADE DAS INSTITUIÇÕES SOCIAIS SEM FINS LUCRATIVOS

Esta análise comparativa internacional usou como fontes principais as seguintes: (1) as comunicações apresentadas em conferências internacionais sobre a economia social, entre as quais *3rd EMES International Research Conference on Social Enterprise*; (2) publicações em sítios da internet da especialidade, nomeadamente o sítio noticioso norte-americano *The Chronicle of Philanthropy*; (3) as publicações e comunicações divulgadas por entidades ligadas à economia social tais como a associação internacional de investigação em economia social *The International Society for Third Sector Research* (ISTR), e a bolsa de pensamento belga *Pour la Solidarité* (PLS). Foram ainda tidas em conta outras fontes de informação não específicas ao sector mas com publicações disponíveis na internet em língua inglesa, francesa, portuguesa e castelhano.

5.1. Algumas tendências previsíveis

Actualmente, as IPSS vivem um período caracterizado por mudanças societais significativas, muitas delas decorrentes da fragmentação dos laços comunitários em pequenas redes, e o surgimento de novas necessidades sociais decorrentes do actual contexto de crise económica. A alteração dos hábitos individuais e dos comportamentos colectivos levantam novas questões quanto à forma de fazer chegar à população a protecção social adequada. A complexidade da resposta a estas questões é ampliada pelo actual contexto de agravamento de necessidades sociais antigas e surgimento de novas, a par com a tendência de redução dos apoios públicos, tanto os prestados directamente às famílias como as transferências públicas para as instituições sociais.

Neste contexto de profunda mudança com contornos conjunturais mas sobretudo estruturais, de natureza económica mas também societal, cultural e tecnológica, importa aqui identificar as tendências previsíveis e antecipar os seus impactes no actual quadro operativo das IPSS. Este exercício visa sobretudo estimular a reflexão e o debate sobre o reposicionamento futuro das IPSS, de modo evitarem os impactes negativos e beneficiarem dos efeitos positivos das mudanças em curso.

5.1.1. Um novo paradigma no relacionamento com benfeitores e mecenas

As organizações sem fins lucrativos vêem-se confrontadas com um cenário de abrandamento económico mundial, quebra de emprego e aumento do desemprego, e um decréscimo do montante e do número dos apoios públicos e do mecenato.

Por exemplo, segundo um recente estudo² conjunto do *Center on Nonprofits and Philanthropy (CNP)* e da *Association of Fundraising Professionals (AFP)*, as instituições de assistência social norte-americanas estão a ter dificuldades em conseguir captar donativos junto de novos mecenas e benfeitores que compensem as quebras nos donativos de antigos benfeitores regulares. No total, as instituições objecto do estudo angariaram mais de 1,2 mil milhões de Euros em 2010. Mas por cada 3,96 Euros obtidos, perderam 4,1 Euros por benfeitor que reduziu o valor do seu donativo ou que deixou de doar por completo. Como resultado, as contribuições, caíram, em média, cerca de 2 por cento entre 2009 e 2010. No entanto, esta quebra constitui uma melhoria face às quebras ainda mais acentuadas verificadas nos anos de 2008 e 2009.

A somar às restrições nas doações, as organizações sem fins lucrativos a nível mundial deparam-se igualmente com maiores exigências por parte dos beneficiários no sentido de terem um papel cada vez mais activo na definição e concepção dos serviços prestados. Esta tendência é designada na literatura da especialidade por co-criação ou co-produção dos serviços³.

O novo enquadramento de maiores dificuldades em angariar fundos e o envolvimento cada vez mais activo dos benfeitores na co-criação/co-produção de serviços coloca vários novos desafios às organizações sociais sem fins lucrativos. O primeiro e grande desafio prende-se com os mecanismos de angariação de fundos, sobretudo junto de benfeitores e mecenas privados e institucionais. Será fundamental que as organizações sociais sem fins lucrativos ajustem as suas capacidades comunicacionais de modo a melhorarem a eficácia das acções de angariação de fundos bem como a intensificarem a colaboração activa de mecenas e benfeitores no (re)desenhar da missão destas instituições.

Para tal, as organizações sociais sem fins lucrativos devem ser capazes de demonstrar e comunicar publicamente, de forma continuada, o valor acrescentado socioeconómico por si gerado bem como as vantagens comparativas que oferecem face a organizações similares, públicas e privadas.

² “2011 Fundraising Effectiveness Survey Report”, 2011, *Fundraising Effectiveness Project (FEP)*, *Center on Nonprofits and Philanthropy (CNP)* e *Association of Fundraising Professionals (AFP)*, edição electrónica em formato digital PDF, 26 de Agosto de 2011, Washington DC.

³ BRANDSEN, TACO; PESTOFF, VICTOR e VERSCHUERE, BRAM, “New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production”, 2011, *Routledge Critical Studies in Public Management*, Routledge, Taylor & Francis Group, Oxfordshire, 2011.

Em concreto, as organizações sociais sem fins lucrativos serão cada vez mais pressionadas a demonstrarem de forma qualitativa, mas também quantitativa, qual o impacto da sua actividade na comunidade e qual a eficácia com que utilizam os recursos angariados. Para muitas instituições tal significará demonstrarem que as actividades por si desenvolvidas (p.e., cuidados de vigilância e prevenção da doença junto de populações carenciadas) reduzem custos sociais e financeiros, presentes e futuros. Noutros casos será importante demonstrarem que podem prestar serviços com uma relação custo/benefício mais favorável e/ou com uma taxa de redução da incidência das necessidades nos públicos-alvo mais favorável que a conseguida por organizações congéneres do sector público ou privado.

6. RECOMENDAÇÕES

Este capítulo final oferece um conjunto de recomendações visando especificamente cada um dos três pilares fundamentais desta trabalho: (1) viabilidade económica e financeira das IPSS; (2) subsistência das instituições na perspectiva da adequação entre respostas prestadas e necessidades sociais; e (3) complementaridade entre as próprias instituições, mas também entre estas e as restantes entidades da sociedade civil, bem como o Estado.

A elaboração destas recomendações teve por base dois princípios orientadores. Em primeiro lugar, houve a preocupação de apresentar aqui um conjunto de recomendações de carácter transversal à generalidade das IPSS portuguesas. Pretendeu-se que estas recomendações fossem úteis à generalidade das IPSS portuguesas no seu triplo esforço de viabilidade, subsistência e complementaridade, independentemente da sua dimensão, valências oferecidas e localização geográfica. Outras recomendações apropriadas a instituições com características específicas, tanto em termos de dimensão crítica como de valências sociais, encontram-se detalhadas no exercício de *benchmarking* nacional e internacional (Capítulo 5). As recomendações constantes deste capítulo final devem, portanto, ser encaradas como complementares às sugestões mais específicas constantes do Capítulo 5.

Em segundo lugar, houve a preocupação de apontar recomendações cuja implementação seja possível dentro das actuais contingências financeiras. Aliás, várias das recomendações aqui apresentadas visam precisamente reforçar a viabilidade económica e financeira das IPSS.

6.1. VIABILIDADE económico-financeira das IPSS

- As IPSS gerem orçamentos anuais de vários milhões de Euros. É indispensável, por isso, que os seus **órgãos sociais sejam apoiados por quadros com experiência de gestão**. As IPSS necessitam de ter uma “gestão empresarial com sentido social”.
- O **voluntariado especializado** deve ser o caminho a seguir pelas IPSS para obtenção de apoio técnico de gestão. Este apoio deve abranger áreas tão diversas e especializadas como:
 - (1) Gestão de tesouraria;
 - (2) Investimentos;
 - (3) Formação e gestão de recursos humanos;
 - (4) Registo de informação estatística sobre os serviços prestados e as pessoas atendidas;
 - (5) Identificação de necessidades sociais não atendidas;
 - (6) Desenvolvimento de novos serviços sociais;
 - (7) Marketing, particularmente marketing social;
 - (8) Relacionamento externo com bancos, fornecedores, mecenas, benfeitores, voluntários ou outras IPSS.

O voluntariado especializado permite suprir necessidades de pessoal altamente qualificado e especializado que as IPSS precisam apenas em tempo parcial e que mesmo assim dificilmente conseguem custear. Em contrapartida, é relativamente fácil encontrar na generalidade das comunidades locais profissionais qualificados e experientes em quase todas estas valências, sejam profissionais no activo, sejam profissionais reformados. O desafio que se coloca às IPSS é o de serem capazes de mobilizar estes profissionais para colaborarem com elas na resposta às necessidades que afectam a comunidade em que se inserem.

- **As transferências públicas têm que passar a ser encaradas como uma entre outras fontes de receitas** e não como a fonte principal (ou única) de receitas das IPSS. Esta mudança de mentalidade do lado das IPSS e das suas direcções é um pré-requisito necessário para que estratégias de diversificação das fontes de receitas sejam prosseguidas. É convicção de muitas IPSS de que é normal e natural estas dependerem em larga medida das transferências públicas porque estão a prestar um serviço público. Ainda que esta possa ser uma convicção legítima, o facto é que os recursos públicos serão muito escassos nos anos que se seguem, pelo que será irrealista pensar que as

despesas sociais, incluindo as transferências públicas para as IPSS, estarão imunes aos inevitáveis cortes da despesa pública.

- Algumas das **estratégias de diversificação das fontes de receitas** incluem:
 - (1) **Rentabilização do património tanto imóvel como móvel.** Uma forma de rentabilização é através do arrendamento de bens imóveis (prédios, casas, lojas,...) ou do aluguer de bens móveis (viaturas, equipamento médico,...). Outra forma de rentabilização é através da cedência para exploração recebendo em retorno dinheiro, bens, ou serviços. Um exemplo é a cedência de terrenos agrícolas para cultivo por outros recebendo em retorno produtos agrícolas. Outro exemplo é a cedência de património imóvel para exploração (p.e., através de arrendamento) por outrem com maior conhecimento do mercado, recebendo em retorno uma verba monetária. A cedência de equipamentos como viaturas ou equipamentos médicos, seja a instituições congéneres, seja a outras entidades pode assumir quer a forma de contrato de arrendamento quer de contrato de cedência, tendo como contrapartida uma verba monetária ou horas de utilização de outros equipamentos ou serviços de que a instituição cedente não dispõe mas que a utilizadora possui.
 - (2) Estabelecimento de **protocolos/parcerias com empresas no âmbito da promoção da responsabilidade social.** Neste tipo de entendimento IPSS-Empresas, as IPSS recebem donativos em espécie ou apoio técnico diverso e em contrapartida as empresas beneficiam da publicidade prestada pelas IPSS e vêem a sua responsabilidade social reconhecida e valorizada.
 - (3) **Criação de programas de *mentoring* e patrocínio de pessoas e de causas como instrumento de angariação de donativos privados.** A ligação apoio→pessoa/causa apoiada tem o potencial de captar mais e maiores donativos que o apelo a donativos indiferenciados. Num programa de *mentoring* e patrocínios cada doador financia o cuidado (total ao parcial) de uma criança/idoso/sem abrigo/desempregado com rosto e nome. Os doadores podem igualmente apoiar uma causa específica, como a renovação de uma sala de ATL ou o equipar de uma sala de cuidados continuados, vendo, em contrapartida, o seu nome inscrito na placa identificativa dos benfeitores responsáveis por essa obra. Em claro contraste com as contribuições anónimas com destino impossível de traçar, os programas de *mentoring* e patrocínio permitem aos doadores identificarem-se com a pessoa ou causa apoiada; acompanharem os resultados alcançados com o seu donativo; em última análise, permite-lhes darem o seu nome a uma causa social.

- **A redução de custos e o aumento da eficiência na utilização dos recursos existentes** têm que ser igualmente prosseguidas de modo a assegurar a subsistência económica e financeira das instituições. Exemplos incluem:
 - (1) **Criação de centrais de compras.** Através das centrais de compras que sirvam várias instituições é mais fácil conseguir preços mais baixos tanto de bens como de serviços. Novamente, tal estratégia pressupõe a já discutida capacidade das instituições dialogarem e cooperarem entre si de modo a assumirem propósitos comuns.
 - (2) **Aquisição de escala mínima de eficiência.** Vários dos serviços prestados pelas instituições requerem equipamentos, instalações físicas, e meios humanos especializados que não raras vezes são subaproveitados. Frequentemente é possível servir mais pessoas com os mesmos recursos conseguindo assim uma maior eficiência e consequentemente melhores resultados financeiros, seja porque este aumento de eficiência permite reduzir custos ou porque potencia o aumento de receitas. As estratégias para captação de um maior número de utentes para as valências com recursos subaproveitados incluem, por exemplo:
 - a. A cooperação com instituições congéneres visando o encaminhamento entre elas de utentes/pessoas necessitadas de acordo com as valências e recursos que cada uma delas tem subutilizados;
 - b. O estabelecimento de protocolos com escolas e outras entidades visando a prestação de serviços que potenciam a maior rentabilização dos recursos disponíveis nas instituições. Um exemplo é o fornecimento de refeições a escolas. Outro exemplo é a prestação de serviços de medicina do trabalho a empresas e organizações (no caso de instituições com valências médicas).
 - (3) **Partilha de recursos humanos especializados.** A contracção de recursos humanos especializados de forma conjunta por mais do que uma instituição é uma alternativa possível para instituições em que a resposta a certas necessidades sociais exige pessoal especializado mas o volume de casos não justifica a sua contratação a tempo integral. Neste tipo de contratação o profissional contratado teria um contrato estável de trabalho a tempo inteiro prevendo o exercício de funções similares mas com a particularidade destas funções serem exercidas em mais do que um local físico – as diferentes IPSS contratantes. Comparativamente com a alternativa de contratação de profissionais liberais à hora, este modelo de contratação em tempo integral partilhado tem a vantagem de permitir contratar profissionais mais empenhados e conhecedores da realidade das IPSS.

6.2. SUBSISTÊNCIA: adequação entre as necessidades sociais e as respostas das IPSS

- **O apoio à criação do próprio emprego e à procura de emprego** pode e deve ser uma aposta das IPSS. O serviço a prestar deverá consistir em trabalhar conjuntamente com a pessoa desempregada:
 - (1) na identificação de competências próprias;
 - (2) na identificação de ideias de negócio com potencialidade e adequadas às competências da pessoa;
 - (3) na identificação de entidades capazes de prestar apoio técnico especializado e apoio financeiro à criação do próprio emprego;
 - (4) na elaboração de um dossiê de projecto demonstrativo da viabilidade do negócio;
 - (5) na elaboração e revisão do *curriculum vitae*;
 - (6) na elaboração de cartas de acompanhamento para envio de currícula em caso de procura de emprego;
 - (7) na identificação de fontes de anúncios de emprego – na internet, na imprensa escrita, nos centros de emprego,...;
 - (8) na identificação de empresas e organizações onde a pessoa desempregada poderá apresentar candidaturas espontâneas, por escrito, ou presencialmente;
 - (9) na preparação para entrevistas de emprego.

Este serviço será especialmente eficaz se for prestado por voluntários com as seguintes características:

- (1) profissionais com experiência empresarial;
- (2) profissionais com experiência no recrutamento e selecção de recursos humanos;
- (3) pessoas desempregadas ou recentemente empregadas com experiência pessoal recente na procura de emprego;
- (4) pessoas com experiência pessoal de criação do seu próprio emprego e que estejam disponíveis para partilhar experiências num espírito de interajuda com conhecimento de causa.

Cabe às IPSS actuar no sentido de atrair voluntários com estas características. Cabe ainda às IPSS prestar o apoio logístico necessário, que inclui cedência de espaço físico com acesso à internet, organização das escalas de serviço dos voluntários. Cabe ainda às IPSS a divulgação do serviço junto da comunidade

local e das restantes IPSS numa lógica de colaboração em rede com entidades congéneres e de partilha de experiências.

- **O apoio à pesquisa de verdadeiras alternativas de qualificação e reconversão profissional para desempregados** é outra área onde as IPSS podem prestar um importante serviço de apoio a desempregados ou a pessoas em situação de emprego precário.

O serviço a prestar será essencialmente de apoio na procura e selecção de ofertas de formação com empregabilidade adequadas às capacidades dos candidatos. O serviço poderá ainda incluir o apoio na preparação das candidaturas, se aplicável.

Novamente, este serviço em muito beneficiará se for prestado por voluntários com experiência a dois níveis:

- (1) Voluntários familiarizados com a oferta de soluções de formação existentes e respectiva taxa de empregabilidade – empresários, responsáveis de recursos humanos, educadores, formadores, ...;
- (2) Pessoas que recentemente tenham tido a experiência de recorrerem a serviços de formação e qualificação e que podem, assim, partilhar a sua experiência com outras pessoas.

Também nesta área o papel das IPSS consistirá essencialmente em atrair voluntários com as valências descritas; organizar escalas de serviço; prestar apoio logístico em termos de cedência de espaço físico e recursos como acesso à internet; e proceder à divulgação do serviço junto da comunidade local e das restantes IPSS numa lógica de colaboração em rede com entidades congéneres e de partilha de experiências.

- **O aconselhamento em gestão do orçamento familiar e estímulo à poupança** é outra área em que as IPSS podem responder a uma necessidade social crescente, bastando para isso funcionar fundamentalmente como agente facilitador da interacção entre voluntários e pessoas com necessidade de ajuda.

Sem prejuízo deste aconselhamento poder ser prestado por técnicos das próprias IPSS, como por exemplo assistentes sociais ou psicólogos, o recurso a voluntários com experiências positivas nesta matéria é igualmente uma alternativa.

O papel fundamental das IPSS será o de atrair voluntários; ceder tempo dos seus próprios técnicos (se aplicável); organizar escalas de serviço; prestar apoio logístico em termos de cedência de espaço; e divulgar o serviço junto da comunidade local e das restantes IPSS numa lógica de colaboração em rede

com entidades congéneres e de partilha de experiências.

- **A avaliação do impacte das respostas sociais** deve ser uma prática regular. Só com uma avaliação de impacte se podem ir corrigindo e melhorando as formas de intervenção social.

Uma condição necessária à avaliação de impacte é a elaboração de estatísticas por parte dos serviços de atendimento social. Estas estatísticas devem incluir:

- (1) os problemas/solicitações a que os serviços visam responder;
- (2) a forma de resposta prestada.

Partindo desta informação primária, a avaliação de impacte deverá:

- (1) avaliar o grau de adequação entre problemas e respostas prestadas;
- (2) avaliar o grau de eficácia/sucesso da resposta prestada;
- (3) sugerir medidas correctivas para as respostas com fracos desempenhos.

Tanto as estatísticas produzidas pelos próprios serviços como os resultados das avaliações de impacte devem ser divulgadas e, sobretudo, alvo de análise e discussão nos Conselhos e Comissões da “Rede Social” com o duplo objectivo de:

- (1) corrigir o que não está bem;
- (2) difundir as boas práticas.

- As **lojas solidárias**, tanto físicas como virtuais (na Internet), têm provado ser um meio eficaz de angariação e distribuição de bens de primeira necessidade a pessoas carenciadas. Este conceito deve, por isso, ser ampliado.

As lojas solidárias virtuais são especialmente eficazes em comunidades com problemas significativos de pobreza envergonhada porque evitam o embaraço do contacto directo entre quem recebe e quem oferece.

- As **hortas sociais** promovidas por IPSS são uma experiência ainda pouco comum em Portugal mas com resultados encorajadores, pelo que devem ser estimuladas.

Esta medida é especialmente interessante para IPSS localizadas meios rurais onde muitas delas dispõem de terrenos aráveis subutilizados.

A cedência destes terrenos para quem os queira cultivar tem o duplo efeito de aumentar o cabaz alimentar familiar a baixo custo ao mesmo tempo que reforça a auto-estima, a autonomia, e o sentido de realização pessoal das pessoas necessitadas.

- As respostas sociais deverão seguir a lógica do **serviço integrado ajustado à pessoa**. Se uma pessoa ou família apresenta várias necessidades sociais, as respostas serão mais eficientes se forem prestadas de forma integrada. Só assim se pode começar por suprir as necessidades sociais de primeiro nível, como a promoção da autonomia do indivíduo e a superação de necessidades primárias – alojamento temporário, alimentação, e cuidados de saúde básicos. A superação destas necessidades primárias é uma condição indispensável para uma efectiva supressão de necessidades sociais de níveis superiores. Por exemplo, antes de arranjar um emprego a um sem-abrigo, tem de se lhe proporcionar alojamento temporário, trabalhar a sua auto-estima e promover a sua capacidade de autonomia.
- Os **serviços de proximidade**, muito especialmente os serviços de apoio domiciliário, deverão ser uma aposta clara das IPSS.

Os serviços de apoio domiciliário são essenciais no combate à solidão e aos problemas de saúde e carência afectiva de populações vulneráveis como idosos e dependentes – problemas que não sendo novos se têm agravado significativamente sobretudo nos meios urbanos.

O financiamento tanto dos serviços de proximidade existentes como da sua possível expansão, se justificável, deve ser norteado por princípios de minimização de custos, de maximização da eficiência e de eliminação de desperdício. Concretamente, as soluções a adoptar devem incluir:

- (1) a partilha de recursos como viaturas, equipamentos médicos e recursos humanos com outros serviços da mesma instituição;
- (2) o planeamento da sequência das visitas que integram as rotas diárias de modo a minimizar o tempo e custo da deslocação;
- (3) a partilha de recursos com outras instituições, como por exemplo equipamento médico ou viaturas, seja mediante acordos de permuta, cedência temporária ou aluguer.

6.3. COMPLEMENTARIDADE: divulgação, colaboração com congéneres, envolvimento da sociedade civil

- **A oferta de serviços em rede com instituições e grupos congéneres** deve ser a regra na forma de prestação de serviços de atendimento social. A oferta de serviços em rede pode igualmente ser o princípio orientador na prestação de serviços de proximidade.

Uma das vantagens da oferta em rede é a eliminação da sobreposição de serviços e equipamentos dirigidos aos mesmos destinatários. Um exemplo desta sobreposição é o apoio aos sem-abrigo: foram identificadas várias situações de, para uma mesma área geográfica, haver várias instituições com a mesma missão, o que não é benéfico para os sem-abrigo e do ponto de vista das instituições corresponde a um desperdício de recursos.

A actuação em rede tem ainda a vantagem de permitir uma maior especialização por tipo de apoio/aconselhamento, o que por sua vez potencia a maior qualidade e eficácia dos serviços.

As áreas de especialização das instituições dependem em larga medida das competências dos seus quadros técnicos internos bem como das valências dos voluntários que conseguem atrair (importante sobretudo na prestação de apoio na pesquisa de emprego, procura de soluções de formação e qualificação, bem como no aconselhamento gestão do orçamento familiar).

As IPSS devem comunicar entre si quais os serviços de apoio e aconselhamento que estão à altura de prestar de modo a facilitar o encaminhamento entre elas de pessoas necessitadas.

- **A operacionalização da “Rede Social”** é uma condição necessária para um efectivo funcionamento em rede das instituições de apoio social. A “Rede Social”, com os seus Conselhos Locais de Acção Social (CLAS), as Comissões Sociais de Freguesia e outros níveis de cooperação definidos na Lei, constitui um fórum privilegiado para intensificar o diálogo e a cooperação entre instituições de apoio social.
- As IPSS devem adoptar uma **atitude mobilizadora da sociedade civil**. A atitude da sociedade civil para com as IPSS tem que passar de passivo-receptora para colaborativo-receptora. Mas uma pré-condição para esta mudança de atitude por parte da sociedade civil é que as IPSS encarem a sociedade civil como parceira na resolução de muitos dos problemas destas instituições. As IPSS têm que estar disponíveis para transformar a tradicional comunicação unívoca “IPSS prestadora de serviços → Sociedade Civil receptora de serviços” numa comunicação biunívoca em que para além de prestarem *inputs* à sociedade civil pela via da prestação de serviços, as IPSS estão por sua

vez abertas a receber inputs da sociedade civil no que respeita à gestão, ao financiamento, mas também à forma e tipo de serviços prestados por estas instituições.

- Um bom exemplo de cooperação entre sociedade civil e IPSS é o de **conseguir que empresas doem os seus *stocks*** seja porque estão “fora de moda”; porque não antevêm o total escoamento de *stocks* dentro do tempo de vida útil dos produtos (no caso de bens perecíveis); ou porque a empresa encerrou a sua actividade. As instituições podem recolher estes *stocks* e proceder depois à respectiva distribuição junto das populações necessitadas.
- Devem ser **fomentadas e potenciadas as cantinas sociais**, usando para o efeito refeitórios de escolas, de autarquias, ou de empresas e recorrendo sobretudo ao trabalho de voluntários. A comunidade em geral, nomeadamente empresas, organizações, fundações e sociedade em geral, pode e deve ser igualmente envolvida na doação de alimentos e outros géneros fundamentais à prestação deste serviço.

Às IPSS caberá o crucial papel de envolvimento das várias partes, de junção dos esforços e contributos de todos e de coordenação do serviço a prestar.

Mais uma vez, a eficácia deste serviço será potenciada se o esforço de organização e coordenação resultar da cooperação entre várias instituições sociais focadas numa mesma comunidade. Todos os esforços de cooperação entre instituições devem ser feitos para evitar a situação indesejável de serem postas em prática várias iniciativas idênticas por diferentes instituições sociais visando servir uma mesma comunidade.

- As **escolas, autarquias, forças de segurança (PSP e GNR), bombeiros, entre outros, devem ter um papel activo importante na detecção** de casos de necessidades sociais, bem como no seu encaminhamento para as instituições capazes de lhe responderem.
- **Comunicar mais e melhor a importância social das IPSS** bem como as actividades que estas desenvolvem na comunidade são condições fundamentais para conseguir uma colaboração e envolvimento mais activo da sociedade civil. “Não se pode ajudar o que não se conhece.

Uma forma eficaz de comunicar a importância social das IPSS é pela via da demonstração, de forma qualitativa mas também quantitativa, do impacte da sua actividade na comunidade bem como da eficácia com que estas instituições utilizam os recursos angariados. Entre as formas de demonstração possíveis incluem-se:

- a) Demonstração da redução dos custos sociais e financeiros, presentes e futuros, decorrentes dos serviços sociais prestados pelas IPSS;
 - b) Demonstração da capacidade de oferta de serviços com uma relação custo/benefício mais favorável;
 - c) Demonstração da capacidade de reduzir a taxa da incidência das necessidades nos públicos-alvo de forma mais eficaz que a conseguida por organizações congéneres do sector público ou privado.
- **A aposta no marketing social e na promoção da marca** são duas formas das instituições darem a conhecer o seu papel e potenciarem a captação de apoios, sejam eles monetários ou não, junto de empresas, de organizações e da população em geral.
 - **A Internet** é um meio poderoso e relativamente barato não só para dar a conhecer a actuação das IPSS, mas também para captar apoios da sociedade civil, sejam estes em espécie, em géneros, em trabalho ou de outra natureza.

COLABORARAM NESTE TRABALHO:

- **Coordenação**
 - Carlos Laranjo Medeiros
- **Subcoordenação**
 - António Lourenço Pinheiro
- **Consultores Especialistas**
 - Acácio Catarino
 - Sónia Sousa
- **Apoio técnico**
 - Filipa Batista
 - Jorge Medeiros
 - Mário Barroqueiro
 - Tiago Serrenho