

O Diretor Técnico na Sustentabilidade das IPSS

Atas do IX
Encontro
de Diretores
Técnicos
do Distrito
de Leiria



Título

**O Diretor Técnico na Sustentabilidade das IPSS
– Atas do IX Encontro de Diretores Técnicos
do Distrito de Leiria**

Coordenação

Rui Santos

Edição

Escola Superior de Educação e Ciências Sociais
– Instituto Politécnico de Leiria

Grafismo e Composição

Leonel Brites

Impressão

Ediliber · Coimbra, Portugal

Depósito legal

(depósito)

isbn

978-989-97836-6-9

Tiragem

250 exemplares

Leiria · 1.ª Edição · dezembro/2013

© 2013 · Instituto Politécnico de Leiria

O Diretor Técnico na Sustentabilidade das IPSS

Atas do IX
Encontro
de Diretores
Técnicos
do Distrito
de Leiria



Índice

- 5 **Organização**
- 6 **Programa**
- 9 **Introdução**
- 13 **Sessão de Abertura**
- 27 **Impactos da Crise na Sustentabilidade do 3º Setor**
Dr.^a Tânia Santos

- 41 **Os Desafios do Diretor Técnico na Gestão
de Instituições de Solidariedade Social**
Dr. Emanuel João Margarido

- 51 **Inovar: A opção para a sustentabilidade das IPSS**
Eng.^a Adriana Monteiro

- 63 **Sessão de Encerramento**
- 69 **Conclusão e Avaliação**

Organização

Nome	Instituição	Concelho
Alexandra Duarte Lemos	Associação Bem-Estar Martingança	Alcobaça
Ana Cristina Cruz	Associação de Bem -Estar para a 3ª Idade de Santiago de Litém	Pombal
Anabela Mariano	Associação de Bem-Estar e Ocupação de Tempos Livres de Pataias	Alcobaça
Carla Gomes	Centro Social Júlio Antunes	Pombal
Catarina Maria Libreiro Pires	Fundação D. Fernanda Marques	Ansião
Eugénia Catarina Gomes dos Santos	Instituto de Solidariedade Social de Milagres	Leiria
Maria da Trindade Correia Pedro	Centro Social Paroquial Nossa Senhora Mercês Carvalhal Benfeito	Caldas da Rainha
Marina Sofia Miguel Ferreira	São Silvestre - Associação de Solidariedade Social da Moita	Marinha Grande
Rui Miguel Duarte Santos	Centro Social Paroquial de São Tiago da Guarda	Ansião
Sílvia Pimentinha F. Engenheiro	Santa Casa da Misericórdia de Peniche	Peniche

Programa

09h00 Receção dos Participantes/ Abertura do Secretariado

Painel I

Moderador

Dr. Rui Santos

Diretor Técnico do Centro Social Paroquial
de São Tiago da Guarda

09h30 **Sessão de Abertura**

Pe. Lino Maia

Presidente da Confederação Nacional das Instituições de
Solidariedade (CNIS)

Dr. Luís Alberto Silva

Presidente da União das Mutualidades Portuguesas

Dr. Manuel de Lemos

Presidente da União das Misericórdias

Dr.ª Maria do Céu Mendes

Diretora do Centro Distrital de Segurança Social de Leiria

10h30 **Os Impactos da Crise
na Sustentabilidade do 3º Setor**

Dr.ª Tânia Santos

Docente do Curso de Serviço Social na Escola Superior
de Educação e Ciências Sociais de Leiria do Instituto
Politécnico de Leiria

11h00 *Coffee Break*

- 11h30 **Os Desafios do Diretor Técnico na Gestão de Instituições de Solidariedade Social**
Dr. Emanuel João Margarido
Diretor Técnico da Associação para o Desenvolvimento Social da Loureira e Docente do Curso de Serviço Social na Escola Superior de Educação e Ciências Sociais de Leiria
- 12H00 Debate
- 12h30 Almoço
- Painel II**
Moderadora
Dr.ª Catarina Pires
Diretora Técnica da Fundação D. Fernanda Marques
- 14h30 **Inovar: A opção para a sustentabilidade das IPSS**
Eng.ª Adriana Monteiro
Consultora do Setor Social, Q4U
- 15h15 Debate
- 16h00 **Sessão de Encerramento**
Pe. Virgílio Francisco do Rocio
Presidente da União das Instituição Particulares de Solidariedade Social de Leiria
- Dr.ª Maria do Carmo Palricas**
Diretora do Núcleo de respostas Sociais do Centro Distrital da Segurança Social de Leira

Introdução

No âmbito do IX Encontro de Diretores Técnicos do Distrito de Leiria, realizado no dia 14 de maio de 2013, a comissão organizadora decidiu publicar este documento de modo a traduzir as principais ideias apresentadas e debatidas durante o dia. Tal como em anos anteriores, pretendeu-se refletir e partilhar saberes e experiências, comuns a todos, que visem a melhoria do papel do Diretor Técnico na instituição e nos cuidados aos utentes. O objetivo deste encontro foi debater problemáticas inerentes à realidade das instituições, às necessidades dos seus utentes e à prática profissional dos seus trabalhadores.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) têm hoje um papel importantíssimo em Portugal. Desenvolvem atribuições de ação social relevantes na proteção social aos grupos mais desfavorecidos, nomeadamente crianças e jovens, idosos, pessoas em situação de dependência e portadoras de deficiência, bem como a outras pessoas em situação de carência económica ou social.

Num contexto de mudanças estruturais profundas, provocadas pela grave crise económica e social que o nosso país atravessa, a importância destas instituições de solidariedade social ganhou uma nova dimensão. As situações de alarme social tornaram-se mais visíveis e estas entidades são procuradas cada vez mais como centros de recursos para as resolver.

De facto, recorrem a estas instituições pessoas em situação de carência material, em situação de pobreza, de pobreza envergonhada e de fome, bem como pessoas a pedir emprego e outros apoios para fazer face aos compromissos financeiros.

Os desafios que se colocam à atuação das IPSS aumentam a cada dia, não só na resposta às necessidades sociais crescentes, mas também no seu modelo de financiamento, uma vez que a escassez de recursos públicos, atual e prevista para os próximos anos, pode colocar em causa todo o sistema. Está ainda muito enraizada a ideia de que as soluções passam quase sempre e fundamentalmente pelo reforço dos apoios financeiros públicos, mas estes não podem continuar a ser encarados como a primeira e, em muitos casos, a quase única fonte de financiamento. Desta forma, o grande desafio das IPSS é encontrar soluções diversificadas que possam conciliar recursos públicos com outras formas de sustentação.

Foi neste contexto que surgiu a necessidade de abordar o tema: **«O Diretor Técnico na Sustentabilidade das IPSS.»**

Todos sabemos a importância do papel do Diretor Técnico nas Instituições de Solidariedade Social. Cabe-lhe dirigir o funcionamento do estabelecimento dentro das regras definidas pela direção da instituição, coordenando e supervisionando as atividades do restante pessoal, criando condições que garantam um clima de bem-estar aos utentes.

As IPSS são empresas sociais, que, em geral, oferecem serviços de proximidade diversificados, organizados em diferentes unidades de serviço, designados por «Respostas Sociais». Cada «Resposta Social», prosseguida pela instituição, reclama por um conjunto de competências específicas, de natureza técnica e de gestão de recursos, mas também de aptidões dos Diretores Técnicos para lidarem com a, cada vez maior, complexidade inerente à gestão das IPSS.

Reconhecida a importância de definir uma estratégia sustentada, centrada na inovação e empreendedorismo

para as IPSS, a solução passa muitas vezes por explorar eficazmente as oportunidades existentes, criando sinergias entre «Respostas Sociais» e entre instituições similares ou complementares que atuam num mesmo espaço territorial.

No seguimento do anteriormente exposto, levantamos as seguintes questões, que servem de eixo aglutinador às várias reflexões aqui apresentadas:

Conseguirão os Diretores-Técnicos manter o equilíbrio entre as suas funções de gestão institucional, por um lado, e a atenção aos utentes e novas situações de carência, por outro?

Conseguirão os Diretores-Técnicos manter o equilíbrio entre as atuais exigências da qualidade, por um lado, e a sustentabilidade das instituições que dirigem, por outro?

Sessão de Abertura

Dr. Luís Alberto Silva
 Presidente da União
 das Mutualidades Portuguesas

A escolha do tema que serve de base à reflexão que hoje aqui fazemos, «A importância do Diretor Técnico na sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social», não podia ter sido mais oportuna, face ao atual momento que a economia portuguesa atravessa e às consequências sociais inerentes.

Se, por um lado, em situação de crise económica, o setor público diminui as suas participações porque também entra em contenção de despesas, por outro, o setor privado, cujo olhar recai sempre sobre o lucro, na ausência deste, encerra as suas portas, deslocaliza-se, em busca de lucro capital, como todos sabemos.

Ao contrário, o setor social solidário, em todas as alturas e, especialmente, nas alturas em que as pessoas e o país mais precisam, como é o caso, encontra-se mais presente, mais junto das comunidades, pelo que não se deslocaliza, mas antes, aumenta a sua proximidade, junto das pessoas, ajudando-as a resolverem os seus problemas.

Considerando os desafios inerentes à atual situação de crise socioeconómica e financeira, quer no espaço Europeu, quer em Portugal, surge, de facto, com um papel de grande relevo o contributo das instituições da economia social, nomeadamente as IPSS, para a prossecução dos objetivos nacionais, enquadrados na Estratégia Europeia 2020, bem como no que diz respeito ao reforço institucional das entidades responsáveis pela formulação e implementação das respostas sociais.

Como sabem, a área da ação social também tem sido uma área de intervenção das Associações Mutualistas, já que os fins das mutualidades são, para além da concessão de benefícios de segurança social e de saúde, destinados a reparar as consequências de verificação de factos contingentes relativos à vida, à saúde dos seus associados e seus familiares e a prevenir, na medida do possível, a verificação desses factos; também constituem fins a proteção social e a promoção da qualidade de vida, através da organização e gestão de equipamentos e serviços de apoio social, de outras obras sociais e de atividades que visem, especialmente, o desenvolvimento moral, intelectual, cultural e físico dos associados e das suas famílias.

De facto, o contexto atual, de grande dificuldade para as pessoas, tem levado o Movimento Mutualista a desenvolver, de acordo com a sua vocação, respostas, na esfera da ação social, especialmente dirigidas às crianças e aos idosos, por serem aqueles onde tem havido maior necessidade de complementar a ação do Estado. Porém, inevitavelmente, o alargamento dessas respostas traz consigo o problema da sustentabilidade das Instituições Sociais, fruto da atual situação de crise.

Tem-se verificado que a atualização anual da participação financeira, no custo de funcionamento das respostas sociais, não tem acompanhado a inflação; verifica-se, por exemplo, a diminuição da participação familiar, resultado da crescente situação de desemprego, constatando-se, cada vez mais, a existência de casais com filhos, nessa situação.

A estes constrangimentos, acrescem os efeitos da contenção orçamental impostos pelo plano de estabilização económica e financeira, que têm conduzido a uma significativa redução do rendimento disponível das famílias.

Com uma receita reduzida, e sem participações financeiras suficientes, quer por parte do Estado, quer por parte das famílias, tem sido devido ao esforço das Instituições Sociais que, assumindo um papel absolutamente determinante, têm procurado continuar a fazer face ao aumento das, cada vez mais crescentes, solicitações das famílias carenciadas.

De facto, através do esforço destas Instituições tem sido possível manter, em funcionamento, serviços às crianças e aos idosos, proporcionando um apoio contínuo. Este esforço, não pode deixar de ser reconhecido e enaltecido, na medida em que não seria possível realizar as diversas ações em terreno, sem a existência de equipas multidisciplinares, devidamente enquadradas e motivadas pelos respetivos diretores técnicos.

As direções das Instituições Sociais são unânimes em reconhecer a importância do papel dos Diretores Técnicos no desenvolvimento das respostas sociais:

- Quer porque estes são os principais responsáveis pela definição e desenvolvimento de um modelo de gestão capaz de promover a qualidade e eficácia dessas respostas;
- Quer porque, da sua ação, depende a obtenção de um maior grau de satisfação dos utentes e das suas famílias, tratando-se de um objetivo nuclear das Instituições.

Reconhece-se, igualmente, que uma direção técnica, competente e empenhada, é capaz de motivar e envolver toda a equipa no trabalho conjunto, com vista a atingir os fins estatutários e, por essa via, a Missão da Instituição.

O Diretor Técnico tem, deste modo, um papel de extrema importância, pois é chamado, simultaneamente, a gerir as relações que se estabelecem entre a equipa multidisciplinar que dirige e a pôr em prática os objetivos da organização, os quais, para além da satisfação dos utentes, também têm que ter em consideração a necessidade de garantir a sustentabilidade e equilíbrio financeiro da Instituição. Para que esse desiderato se cumpra, tendo em conta a crescente complexidade, densidade dos fenómenos sociais e dos problemas humanos que obrigam a uma ampla intervenção profissionalizada, concertada e organizada, num contexto que é, de facto, de grande dificuldade para as famílias, mas também para as Instituições Sociais que as apoiam, cabe à direção técnica aproveitar as sinergias existentes na instituição e na comunidade local onde está inserida, potenciando as capacidades de cada membro da sua equipa, e desenvolvendo estratégias de intervenção alternativas, mais eficientes e eficazes, capazes de gerar uma maior sustentabilidade da Instituição.

Só assim, de facto, será possível converter este difícil momento numa oportunidade, num desafio de mudança de paradigma de todo o setor social.

Tendo em conta o estudo de 2012, da SERGA, financiado pelo POAT-FSE, sobre «A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social» é possível constatar-se que a economia social apresenta-se como um «pólo de utilidade social» multidimensional, proporcionando: coesão social, desenvolvimento local e regional, inovação e emprego.

É interessante refletirmos que, entre os problemas específicos da economia social, encontra-se a excessiva fragmentação do setor e das suas iniciativas, a diluição nos setores convencionais da economia (mercado e Estado), assim como problemas de natureza financeira.

Ainda no âmbito dos resultados do estudo produzido, concluiu-se que as «empresas da economia social representam 10% de todas

as empresas a nível europeu e 6% do emprego total», pelo que se trata, indubitavelmente, de um setor que pode dar um contributo valioso para os problemas atuais do emprego e da coesão social.

No nosso país, a economia social tem fortes raízes históricas, registando-se um grande desenvolvimento a partir de 1974.

É-lhe reconhecida a capacidade de responder às necessidades emergentes e aos novos desafios sociais, especialmente em contextos de crises marcadas por transformações socioeconómicas, tendo em conta - e relembrando - os princípios que estão na base da economia social e do movimento mutualista, em particular, isto é: o primado da pessoa e do objeto social do capital; a adesão voluntária e aberta; o controlo democrático pelos membros; a conciliação dos interesses dos membros e utentes; a defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e de responsabilidade; a autonomia de gestão e independência, face a face, com os poderes públicos; a afetação de grande parte dos excedentes à realização dos objetivos a favor do desenvolvimento sustentável.

Como é de conhecimento público, foi recentemente divulgado o valor real e o peso da Economia Social na economia nacional através de um estudo, com dados referentes a 2010, apresentado pelo Instituto Nacional de Estatística, em colaboração com a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social.

Através deste instrumento é possível medir a relevância do setor da Economia Social em Portugal, caracterizando-o por tipo de atividade, pelo número de entidades e pelos agregados macroeconómicos das Organizações da Economia Social. De facto, os números falam por si!

Em termos de dimensão relativa do setor, o Valor Acrescentado Bruto da Economia Social representou 2,8% do Valor Acrescentado Bruto Total Nacional e 5,5% do Emprego Remunerado. Por outro lado, o emprego gerado pelas entidades da economia social revela-se muito importante, na União Europeia: mais de 14 milhões de pessoas.

Devido à crise socioeconómica, ao desemprego e à pobreza, a procura dos serviços sociais prestados por estas entidades tem vindo a aumentar significativamente. De facto, esta Conta Satélite veio revelar que estamos presentes e que somos um setor em que vale a pena trabalhar cada vez mais.

É, por isso, que a Economia Social aparece como um setor emergente, e cada vez mais essencial, dado que é uma resposta adequada aos novos desafios da economia e da sociedade mundial, numa linha de construção de uma sociedade do bem-estar, isto é: que procure dar respostas concretas às desigualdades sociais existentes, impulsionando a inclusão ativa; que procure melhorar a eficácia e a eficiência da proteção social, através da promoção da sua sustentabilidade e proximidade aos cidadãos e instituições; e que aposte no empreendedorismo.

Cada vez mais, deparamo-nos com novos desafios, em termos de necessidades sociais e da organização das respostas públicas e privadas, com vista à promoção do bem-estar individual e coletivo.

Nas intervenções que tenho tido oportunidade de realizar, especialmente na qualidade de Presidente do Conselho de Administração da União das Mutualidades Portuguesas, tenho vindo a sublinhar que estamos perante imensos desafios, os quais constituem excelentes oportunidades para uma mudança que reforça as instituições sem fins lucrativos, contribuindo para uma melhor resposta (serviço) às crescentes necessidades de apoio social.

No entanto, importa, necessariamente, que se faça uma gestão virada para a sustentabilidade, sendo que os défices financeiros crónicos devem ser evitados, pelo que urge um planeamento mais criterioso das atividades com previsão de

resultados positivos, de forma a responder às normais contingências decorrentes das flutuações dos custos dos inputs, ou seja, importa, mais e mais, melhorar a qualidade na gestão, uma vez que as contingências devem, sempre, ser acauteladas.

A meu ver, a promoção das sinergias, das chamadas economias de escala e da cooperação entre as entidades da economia social solidária, bem como potenciar práticas de cooperação local, nacional e internacional, podem ser basilares, na medida em que, com o fomento destas sinergias, poderão advir novas formas de trabalhar a inclusão social, que evitem a concentração de prestação de serviços em áreas tradicionais, e que permitam o estabelecimento de uma diferenciação, relativamente aos serviços públicos. Sublinho, por isso, que a sustentabilidade passará pela aposta nestas sinergias, as quais podem potenciar e aproveitar os recursos existentes, bem como a criação de novas atividades, colocando-os, ao serviço de todos, como aliás, tem vindo a ser o desafio da União das Mutualidades Portuguesas, com o projeto Plataforma Mutualista, que visa apostar nas sinergias existentes, resultando em menos recursos, respondendo às necessidades emergentes, com um aumento de respostas, da qualidade das mesmas, e da eficácia e eficiência dos serviços.

Estou certo que, deste encontro, sairão propostas inovadoras e que, com a contribuição dos principais intervenientes, será possível que as Instituições possam (re) desenhar um modelo social mais equilibrado e sustentável.

Finalizo a minha intervenção, desejando os melhores sucessos na prossecução das ações que contribuam para uma sociedade mais inclusiva e, também, no encontro de soluções que visem uma maior sustentabilidade das IPSS.

Dr.^a Lídia Semião

Em representação da Dr.^a Maria do Céu Mendes

Diretora do Centro Distrital de Segurança Social de Leiria

Na sequência do convite dirigido à Sra. Diretora deste Centro Distrital de Segurança Social de Leiria, Dra. Maria do Céu Mendes, cabe-me proceder à sua representação neste IX Encontro de Diretores Técnicos do distrito de Leiria.

Em nome da Sra. Diretora agradeço o convite que lhe foi dirigido, e esclareço que por necessidade de alteração de agenda não lhe foi possível estar presente, no entanto, a área de intervenção em análise bem como o reconhecimento do importante papel que as Instituições Particulares de Solidariedade Social e os Estabelecimentos da Rede Privada Social desempenham, contribuindo significativamente para a importância do setor social na economia, estão permanentemente presentes na sua atuação, enquanto dirigente distrital da Segurança Social.

Privilegia-se e ressalta-se a importância do trabalho que se pretende que responda às necessidades dos diferentes grupos etários e problemáticas devidamente identificadas a nível das diferentes redes sociais instaladas no terreno.

A ação destas entidades, nomeadamente das IPSS, centra-se no assegurar da proteção social aos grupos mais desfavorecidos, salientando-se as crianças e jovens, os idosos, as pessoas em situação de dependência ou portadoras de deficiência, bem como pessoas em situação de carência económica e social, e outras problemáticas, entre as quais se salientam as vítimas de violência, as minorias étnicas e a toxicodependência.

O empenho no apoio e no combate a estas situações constitui-se como um fator prioritário de sucesso, pelo que

é reconhecido e valorizado o papel destas entidades, o qual se concretiza através do funcionamento de uma rede de serviços e equipamentos sociais que fornecem as respostas mais adequadas, tendo sempre presente a natureza evolutiva dos problemas e necessidades, bem como os direitos e as expectativas dos cidadãos.

Os desafios que se colocam nesta área de intervenção são muitos e bastante diversificados, pelo que, no âmbito desta parceria público/social o Estado tem vindo a manifestar elevada preocupação e a considerar novas formas de apoiar este setor. O Protocolo de Cooperação para 2013/2014, apesar de reconhecer a necessidade de um esforço de contenção, constitui um exemplo dessa preocupação ao implementar várias medidas de flexibilização e maximização das respostas sociais tais como a revisão das capacidades de Creches e Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI), a criação de Centros de Noite e de Cantinas Sociais, o acesso a crédito bancário, a reserva de vagas em ERPI, sem acordo de cooperação mediante o pagamento de 583,20€, acrescido da comparticipação dos utentes.

A sustentabilidade destas entidades não poderá estar em causa. Nos termos do atual modelo de financiamento, têm vindo a ser assumidos os compromissos estabelecidos, sempre com o objetivo de utilizar as sinergias existentes, na sua globalidade, aproveitando as capacidades instaladas e rentabilizando-as e, simultaneamente, enfrentando o desafio de se encontrarem formas de sustentação alternativas para este sector de vital importância.

É neste contexto que o tema deste Encontro assume especial relevância e oportunidade de discussão.

O Diretor Técnico pode constituir-se como um agente

de grande relevo e importância para que a sustentabilidade das entidades onde exercem funções seja uma realidade.

De facto, considerando a Portaria n.º 67/2012 de 21 de março, que estabelece que: Ao diretor técnico compete, em geral, dirigir o estabelecimento, assumindo a responsabilidade pela programação de atividades e a coordenação e supervisão de todo o pessoal, atendendo à necessidade de estabelecer o modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento do estabelecimento.

Conclui-se que, neste contexto poderá participar diretamente nesta área ou analisar e sugerir ações a implementar. A título de exemplo, sugere-se que atue nas seguintes áreas:

- Melhoria da gestão, promovendo a reflexão crítica sobre as práticas implementadas e a inovação;
- Promoção do voluntariado qualificado;
- Aumento da produtividade através da satisfação dos trabalhadores, investindo na sua formação e em polivalência de algumas áreas;
- Investimento em novas tecnologias e promoção da eficiência energética;
- Cooperação entre IPSS e outras entidades de forma a garantir sinergias, troca de experiências, aproveitando para promover novas formas de trabalho e de gestão (por ex: fomentando a criação de centrais de compras, a partilha de recursos, a troca de produtos excedentários...);

- Promoção e diversificação de fontes de financiamento (angariação de fundos, gestão de recursos, criação de novos serviços...);
- Redução de custos o envolvimento dos utentes em atividades em que se sintam úteis.

Em jeito de conclusão, reafirmo que o tema é atual, que a solução existe e que com o empenhamento, o saber e o esforço de todos será atingida a missão principal de todos nós, ou seja, zelar pelo bem-estar daqueles para os quais se dirige o nosso trabalho, melhorando a todo o momento a qualidade do mesmo e das respostas sociais que lhes são dirigidas.

Mais uma vez, agradeço o convite dirigido à Segurança Social para participar neste Encontro e desejo que o mesmo constitua um momento de reflexão e de aprendizagem de novas práticas que conduzam à concretização do objetivo que motivou a sua realização.

Impactos da Crise na Sustentabilidade do 3º Setor

Dr.^a Tânia Santos

Docente do Curso de Serviço Social na Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria

O presente artigo versa a importância das organizações de economia social no contexto nacional e europeu e resulta da comunicação apresentada no IX Encontro de Diretores Técnicos do Distrito de Leiria. Na primeira secção «Economia Social - Apresentação» faz-se uma breve abordagem histórica e apresentam-se as principais formas organizacionais que se enquadram no âmbito da economia social. As secções seguintes fazem referência à economia social na Europa e em Portugal, em particular. Tendo por base a informação estatística disponível relativamente à situação financeira das organizações de economia social em Portugal, apresentam-se, na secção 3, as respetivas fontes de receita e a forma como é repartido o emprego de recursos. Finalmente, evidenciam-se alguns desafios que as organizações de economia social enfrentam na atualidade e apontam-se algumas propostas de medidas a adotar com vista à promoção da respetiva sustentabilidade financeira destas organizações a longo prazo.

1. A Economia Social - Apresentação

A Economia Social moderna teve as suas primeiras expressões em meados do século XIX, através de iniciativas do tipo associativo e cooperativo de base popular. No entanto, já na Pré-História se verificam manifestações de antigas associações humanas.

Na Europa e um pouco por todo o mundo, a partir das últimas décadas do século XX, tem vindo a ser atribuída importância significativa a organizações que «combinam modos de criação e de gestão privados, coletivos (de tipo associativo), com finalidades não centradas no lucro.» (Defourny, 2009: 156). Estas organizações, que apesar de serem privadas não têm fins lucrativos e apesar de não serem públicas privilegiam objetivos sociais, são regularmente integradas/associadas a diferentes designações, tais como: economia social, terceiro setor, setor não lucrativo, outra economia, economia baseada na solidariedade, plataformas e terceiro sistema. Entre este leque de expressões, as terminologias *economia social* e *terceiro setor* são as mais utilizadas.

Existem autores, como Almeida (2011), que atribuem diferentes significados aos conceitos de *terceiro setor* e de *economia social*, considerando que *terceiro setor* assume uma natureza mais caritativa e social e *economia social* está associada a iniciativas empresariais com solidariedade recíproca. Neste âmbito, Namorado (2005:5) defende que «a expressão *terceiro setor* [...] é uma espécie de definição minimalista que não pretende mais do que transmitir a ideia de que há um setor que não é público nem é privado», assumindo-se a economia social como a substância desse setor.

No presente artigo iremos adotar a expressão *economia social*, para designar as entidades que, sendo de iniciativa privada substituem ou complementam o Estado na prossecução de objetivos sociais. A adoção desta terminologia prende-se com o facto de ser esta a utilizada na legislação portuguesa (Lei de Bases da Economia Social - Lei n.º 30/2013 de 8 de Maio, art. 5º).

A economia social é muitas vezes designada de *grupo das quatro famílias*¹, integrando as cooperativas, as mutualidades, as associações e as fundações. Apresenta-se, de seguida, uma breve diferenciação entre cada uma destas organizações:

- As cooperativas são formas de organização autónomas, constituídas por pessoas que se juntam voluntariamente para prosseguirem necessidades e aspirações comuns, económicas, sociais ou culturais.
- As mutualidades correspondem a sistemas privados de proteção social que assumem como principal objetivo o auxílio mútuo dos seus membros. Estas organizações assentam numa solidariedade responsável, visível no facto de os associados se juntarem aos outros membros para «mutualizarem» os riscos que afetam a estabilidade dos seus rendimentos, repartindo os custos entre si e de forma equitativa e participando na organização de regimes complementares e previdência.
- O associativismo, enquanto meio de exercer uma cidadania ativa, constitui a «expressão organizada da sociedade, apelando à responsabilização e intervenção dos cidadãos em várias esferas da vida social» (Guia Para o Associativismo», 2001:5²)
- As fundações são organizações que se destinam a prosseguir um fim duradouro, as quais têm afeto

¹ Social Economy Europe (<http://www.socialeconomy.eu.org/>, acedido em 12 de Abril de 2013).

² <http://pt.shvoong.com/social-sciences/1658411-associativismo-conceitos-princ%C3%ADpios-tipologias/>, acedido em 15 de Maio de 2013.

um património. Podemos ter fundações públicas, criadas por via legislativa, ou privadas, formalizadas por escritura pública.

A legislação portuguesa integra ainda no conceito de economia social «as entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector Cooperativo e social» e «outras entidades [...] que respeitem os princípios³ orientadores da economia social e constem da base de dados da economia social» (Lei de Bases da Economia Social - Lei n.º 30/2013 de 8 de Maio, art. 4º).

2. A Economia Social na Europa

A economia social está presente de diversas formas a todos os níveis, nacional e europeu, mas assume especial importância a nível local. A economia social é parte integrante do modelo social europeu e assume um importante papel no prosseguimento dos objetivos das políticas europeias, nomeadamente nas áreas do emprego, da coesão social, do empreendedorismo, da governação e do desenvolvimento local.

Relacionando aspetos sociais com aspetos económicos, estabelecendo parcerias com o setor público e com as empresas privadas, com vista ao desenvolvimento de novas áreas de atuação, as organizações de economia social ajudam a atividade económica a ganhar um carácter «local» na economia global, contribuindo para a integração dos setores mais vulneráveis da sociedade.

A economia social cria emprego e enfrenta diariamente novos desafios, não apenas em atividades intensivas em

3 Lei de Bases da Economia Social - Lei n.º 30/2013 de 8 de Maio, art. 5º.

mão-de-obra, mas também em setores de base tecnológica. As empresas e organizações de economia social integram atores económicos e sociais presentes nos mais variados setores de atividade, sendo particularmente ativas nas seguintes áreas: segurança social, serviços sociais e de saúde, educação, investigação e formação, turismo social energia, produção agrícola e industrial, construção, habitação, cultura, desporto e lazer.

Estas novas formas de organização da atividade económica apresentam atualmente uma forte dinâmica em várias partes do mundo, nomeadamente na Europa. Na verdade, as organizações de economia social representam já 10% da atividade económica na Europa, integrando cerca de 20 milhões de trabalhadores que abrangem diversos setores de atividade. A elevada performance económica destas organizações na Europa revela-se também nos seguintes factos⁴:

- Em Espanha, a economia social representa 10% do Produto Interno Bruto, 51.500 empresas e organizações e 2,5 mil empregos. Encontram-se mais de 10.700 pessoas ligadas à economia social.
- Em França, existem 760.000 organizações, que representam 2 mil empregos assalariados.
- Os fundos mútuos ligados à saúde têm uma cobertura social de 150 mil pessoas na Europa.
- Na Europa, existem 250.000 organizações cooperativas, que integram 163 mil membros e se traduzem em 5,4 mil empregos.

⁴ Fonte: Social Economy Europe (<http://www.socialeconomy.eu.org/>, acessado em 12 de Abril de 2013).

- Também na Europa, existem 50 mil associações, que agregam 9 mil membros.

Os dados atrás descritos revelam assim que a «Social Economy is everywhere, for anyone, at any time» (Social Economy Europe¹).

3. A Economia Social em Portugal

À luz do que aconteceu noutros países da Europa e do mundo, em Portugal, a economia social está intimamente relacionada com a própria evolução social e económica do país, existindo desde os seus primórdios. Em Portugal, tal como em outros países, «as origens das iniciativas filantrópicas e caritativas estão ligadas à Igreja» (Almeida, 2011: 85), existindo já no século XII instituições, que hoje se incluíam no terceiro sector, associadas à Igreja ou fortemente inspiradas na doutrina das Obras de Misericórdia e «na ideia cristã de que as pessoas precisam de actuar de forma a merecem a misericórdia de Deus nos valores cristãos» (Franco, Sokolowski, Airl e Salamon, 2005: 22). Foi já na segunda metade do século XX que a economia social moderna proliferou em Portugal, aproveitando o ambiente socioeconómico favorável ao crescimento deste setor da economia. Verificou-se nesta altura a proliferação do movimento associativo e a multiplicação do surgimento de cooperativas. É também neste período que as Instituições Particulares de Solidariedade Social conhecem um crescimento sem precedentes.

Podemos referir vários factos que revelam o reconhecimento institucional da Economia Social em Portugal. A Constituição da República Portuguesa reconheceu a sua importância em 1976, tendo sido publicado, em 1980, o Código

Cooperativo, que transpunha para a lei comum as normas constitucionais. Por outro lado, a Resolução do Conselho de Ministros nº 55/2010 veio reconhecer o papel essencial da Economia Social na economia europeia, «criando empregos de elevada qualidade, reforçando a coesão social, económica e regional, gerando capital social, promovendo a cidadania activa, a solidariedade e um tipo de economia com valores democráticos que põe as pessoas em primeiro lugar, para além de apoiar o desenvolvimento sustentável e a inovação social, ambiental e tecnológica» (Diário da república, 1ª Série - nº 150 - 4 de Agosto de 2010). Esta normativa vem criar o Conselho Nacional para a Economia Social, enquanto órgão de acompanhamento e de consulta do Governo na definição de estratégias e de políticas públicas que se enquadrem no âmbito da promoção e de desenvolvimento da economia social em Portugal. De salientar ainda, a nível institucional, a recente Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013 de 8 de Maio) define o tipo de instituições que se enquadram na economia social (destacam-se as cooperativas, associações mutualistas, misericórdias, fundações e outras instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores), os princípios sob os quais se devem reger (entre os quais se salientam o primado das pessoas e dos objetivos sociais, o controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros e o respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade) e estabelece o dever dos poderes públicos fomentarem a economia social, através do estímulo, valorização e desenvolvimento da economia social e das organizações que a representam.

Almeida (2011:5) considera que em Portugal o terceiro setor representa uma «força económica maior» e os dados estatísticos comprovam uma dinâmica de forte crescimento. Segundo informação do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2013), existem em Portugal 55.383 organizações de economia social, repartidas da seguinte forma: 2.260 cooperativas, 119 mutualidades, 381 misericórdias, 537 fundações e 52.086 associações e outras organizações da economia social. Se dividirmos as organizações de economia social por setor de atividade, verificamos uma maior presença destas nas áreas da cultura, desporto, recreio e lazer (26.779), em cultos e congregações (8.728) e na ação social (7.740), conforme mostra o Gráfico 1.

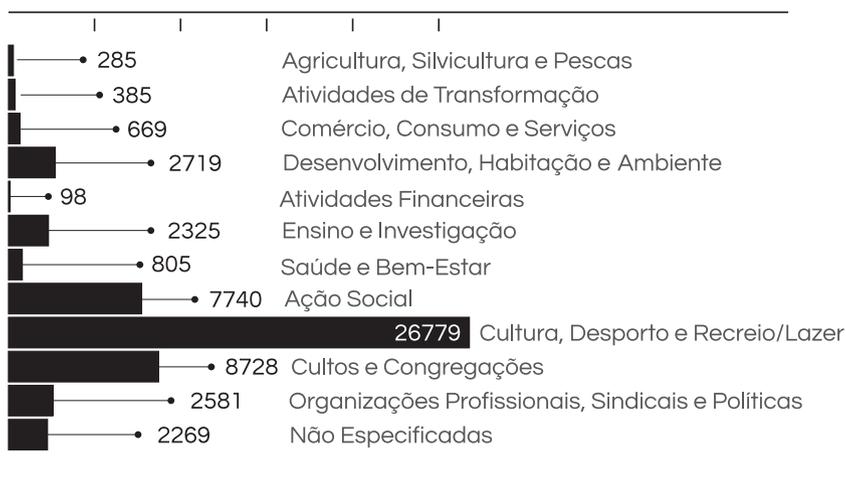


Gráfico 1. Organizações da economia social por atividade, 2010.
 Fonte: Gráfico elaborado pela autora, com base em Instituto Nacional de Estatística - Contas Nacionais (2010).

Quanto ao peso da economia social na economia portuguesa (Quadro 1), o INE (2013) revela que estas novas formas de organização económica produzem aproximadamente 9

mil milhões de euros, produção esta que representa 2,8% da riqueza criada no país, emprega 228.124 trabalhadores a tempo completo (4,8% da taxa de emprego total) e representa 4 mil milhões de euros em remunerações pagas.

Produção		Valor Acrescentado Bruto		Remunerações		Emprego total	
10 ⁶ euros	%	10 ⁶ euros	%	10 ⁶ euros	%	N.º	%
8.901,0	2,8	4.262,6	2,8	3.955,4	4,6	228.124	4,8

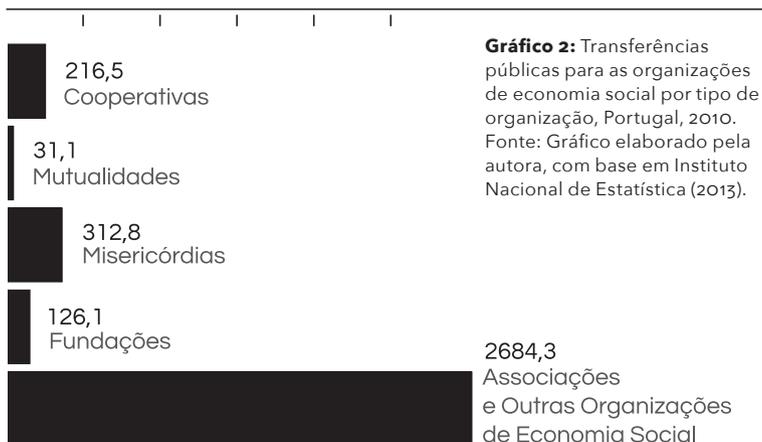
Quadro 1. Peso da economia social na economia portuguesa, 2010.

Fonte: Quadro elaborado pela autora, com base em Instituto Nacional de Estatística (2013).

O INE (2013) subdivide os recursos (receitas) das organizações de economia social em quatro grupos: *produção, transferências e subsídios, rendimentos de propriedade e outros recursos*. Aquela fonte de informação estatística revela que os recursos provenientes da produção constituem a principal fonte de receita das organizações de economia social (8.901 milhões de euros), seguido das transferências do Estado (3.371 milhões de euros). Os rendimentos de propriedade e outros recursos atingem o valor aproximado de 2.000 milhões de euros.

O Gráfico 2 mostra a repartição das transferências públicas, que assumem a forma de transferências e subsídios, pelos diferentes tipos de organizações de economia social. Podemos constatar a partir da análise do Gráfico que a rú-

brica relativa às associações e outras organizações de economia social, que representam a maioria das organizações de economia social, são também as que recebem maior apoio estatal (2.684,3 milhões de euros).



No que se refere ao emprego de recursos (Gráfico 3), constatamos que as organizações de economia social gastam cerca 80% do seu orçamento em despesas correntes (31% para consumo intermédio, 24% para transferências sociais e 27% para remunerações), dedicando apenas 10% a investimento.

Concluimos que o modelo de financiamento das organizações de economia social revela uma forte dependência financeira destas instituições relativamente às transferências do Estado. Esta situação revela-se especialmente preocupante num quadro de redução da despesa pública social, que se traduz na queda das transferências do Estado quer para as instituições de economia social, quer para os próprios utentes.

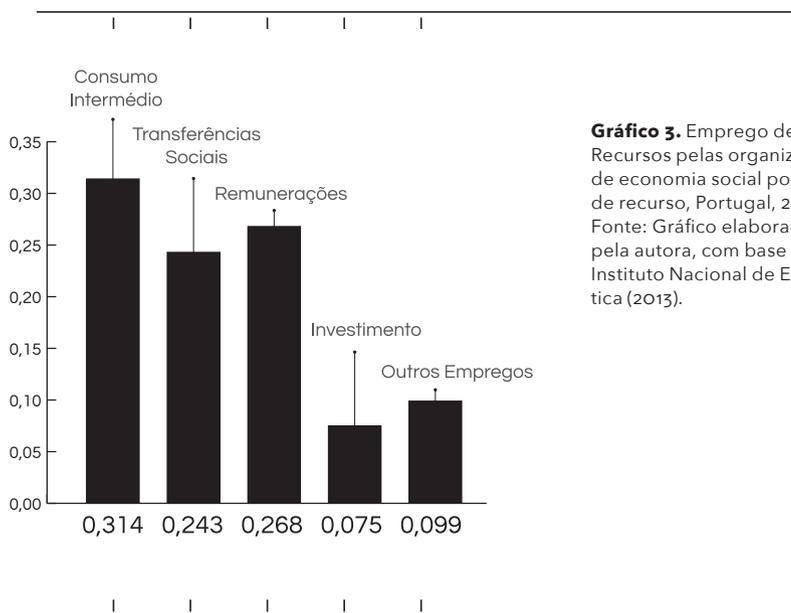


Gráfico 3. Emprego de Recursos pelas organizações de economia social por tipo de recurso, Portugal, 2010. Fonte: Gráfico elaborado pela autora, com base em Instituto Nacional de Estatística (2013).

Verifica-se ainda uma fraca capacidade de canalização dos recursos para investimento, indicador de crescimento de uma organização no longo prazo. Este fenómeno pode estar relacionado com o facto de as organizações assumirem elevados compromissos (nomeadamente em despesas com pessoal e em despesas associadas à aquisição de equipamento e construção ou à aquisição de infraestruturas), o que tem conduzido a que as organizações canalizem a maioria dos seus recursos para o pagamento de despesas correntes, negligenciando o emprego de recursos em investimento de longo prazo.

4. Desafios que enfrentam as Organizações de Economia Social

Fenómenos como o envelhecimento demográfico, associado à redução das taxas de fertilidade (atualmente em 1,35 filhos por mulher, muito abaixo de limiar de 2,1 filhos por mulher que garante a substituição de gerações) e ao aumento da esperança de vida (que deverá crescer, entre 2010 e 2050, 6 anos para as mulheres e 4,4 anos para os homens)⁵, assim como a erosão de sistemas de suporte familiar tradicionais de carácter informal devem ser fatores tidos em conta na gestão das instituições de economia social.

Assim, considerando as perspetivas de aumento (redução) do peso da população idosa (jovem) na população total, sugere-se às organizações de economia social uma maior aposta em valências que sirvam a população idosa e menor incentivo à aquisição de equipamentos destinados a crianças e jovens.

Por outro lado, num quadro em que as transferências públicas para as organizações de economia social têm vindo a reduzir-se, prevendo-se a manutenção desta tendência, será importante que os órgãos de direção tomem medidas no sentido de reduzir a respetiva dependência financeira face ao Estado, promovendo desta forma a sustentabilidade financeira das organizações.

Neste âmbito, sugere-se a adoção de medidas que promovam a diversificação das fontes de receita, tais como o arrendamento de imóveis e a cedência de equipamentos como viaturas ou equipamentos a instituições congéneres ou outro tipo de entidades.

⁵ Fonte: Eurostat (2008).

A aposta em estratégias de redução de custos poderá também ser uma via, por exemplo, através do estabelecimento de consórcios entre várias instituições congêneres de uma determinada região. Estas parcerias ou consórcios com outras entidades poderão consubstanciar-se na criação conjunta de centrais de compras, que permitirão o incremento do poder negocial das instituições junto dos fornecedores, proporcionando a redução dos custos de aquisição de materiais e equipamentos. Poderão também ser estabelecidas parcerias para a contratação conjunta de recursos humanos especializados, nomeadamente em áreas como gestão, marketing, desporto, saúde e formação e gestão de recursos humanos. O incentivo ao voluntariado especializado nas áreas atrás referidas poderá também constituir um meio de redução de custos.

De modo a conseguirem captar mais recursos junto da comunidade é também importante que as organizações «trabalhem» a comunicação com a comunidade e promovam a imagem da organização junto de potenciais utentes e patrocinadores. Neste sentido, a organização deve adotar uma boa estratégia de comunicação, considerando os diversos canais e tipos de comunicação possíveis, de modo a garantir que atinjam facilmente o público, os parceiros e os *media*. A este nível será pertinente que os quadros da instituição responsáveis pela área da comunicação participem em formações que versem as áreas de comunicação e marketing, nomeadamente marketing social. Uma boa estratégia de marketing social permitirá que a organização incremente a sua visibilidade e reputação junto da comunidade, propiciando a captação de recursos externos.

Em conclusão, com vista à promoção da sua sustentabilidade, cada organização deverá assumir uma atitude empreendedora de captação de novos e diferentes recursos

como forma de sustentação da respetiva organização. Para o efeito, é determinante a identificação das necessidades e a conceção soluções que incorporem diferentes tipos de inovação social. A inovação social é assim um elemento capital no desenvolvimento das organizações da economia social, tornando-as mais sustentáveis a médio e longo prazo.

Referências Bibliográficas

- Almeida, V. *As instituições Particulares de Solidariedade Social - Governação e Terceiro Sector*. Coimbra: Edições Almedina, 2009.
- Defourny, J. (2005), «Economia Social», in Cattani *et al.*, *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Almedina e CES: 156-161.
- Eurostat. *Europe in figures - Eurostat Yearbook 2008*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2008.
- Franco, Raquel *et al.* (2005), «The Portuguese Nonprofit Sector in Comparative Perspective» *The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University.
- http://www.jhu.edu/cnp/pdf/Portugal_Nat_Rpt.pdf, acedido em 31 de Abril de 2013.
- Instituto Nacional de Estatística *Conta Satélite da Economia Social 2010*. Instituto Nacional de Estatística, I. P., 2013.
- Namorado, R. *A Economia Social - Uma Constelação de Esperanças*. Publicações Oficina do CES. Centro de Estudos Sociais - Laboratório Associado da Universidade de Coimbra, 2005.

Legislação

Lei de Bases da Economia Social - Lei n.º 30/2013 de 8 de Maio. Diário da República n.º 88, Série I de 2013.

Os Desafios do Diretor Técnico na Gestão de Instituições de Solidariedade Social

Dr. Emanuel João Margarido

Docente do Curso de Serviço Social na Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria e Diretor Técnico da Associação para o Desenvolvimento Social da Loureira

Este artigo resulta da comunicação apresentada no IX Encontro de Diretores Técnicos do Distrito de Leiria. Parece-me que é sempre uma enorme responsabilidade falar entre iguais. É por essa razão que faço questão de sublinhar que venho apenas levantar algumas questões que surgem, frequentemente, no âmbito da minha atividade profissional e que podem ser comuns aos demais colegas. Neste sentido parece-me que irei apresentar mais inquietações, que podem ser pensadas em conjunto, do que propriamente dar respostas. As respostas são pensadas e geradas por cada um de nós no exercício das nossas funções, perante a realidade que enfrentamos no nosso dia-a-dia profissional. É por esta razão que a partilha me parece um instrumento poderoso para tornarmos mais efetiva a nossa intervenção.

Ao pretendemos refletir sobre as competências/desafios do Diretor Técnico, temos obrigatoriamente de efetuar uma análise sobre a realidade social atual, sobre a situação económica das instituições e sobre o papel do Estado, no âmbito do apoio técnico e financeiro às instituições do setor não lucrativo.

A situação social atual é caracterizada por necessidades sociais relacionadas com situações de extrema carência, como pobreza, fome e dificuldade em fazer face aos com-

promissos financeiros. É sobretudo resultante do atual contexto de crise económica, não se vislumbrando uma melhoria desta situação nos tempos mais próximos. Assim, será de admitir que se mantenha o agravamento destes problemas na sociedade portuguesa.

Perante a atual conjuntura de crise económica marcada pelo desemprego, e escassez de meios das famílias, assistimos a um agravar da situação social, originando um aumento de situações de carência económica e social graves, do número de crianças e jovens em risco, de situações de violência doméstica, de idosos em risco e outras situações de grave exclusão social, às quais urge responder.

Verifica-se ainda uma diminuição abrupta das taxas de natalidade, que tem como efeito, a diminuição do número de crianças e jovens e o envelhecimento demográfico.

Nas creches e jardins de infância, por exemplo, as baixas taxas de natalidade irão refletir-se na diminuição de utentes das instituições, o que se agrava, tendo em conta a atual situação social. Por um lado, as famílias devido ao desemprego têm menos recursos económicos, o que dificulta a colocação das suas crianças nestes equipamentos sociais. Por outro lado, se as pessoas estão desempregadas e com poucas perspetivas de emprego, ficam elas próprias com a guarda das crianças, perdendo estas os aspetos positivos ligados à socialização e crescimento entre pares.

Acresce ainda a emigração, pois maioritariamente são pessoas mais jovens que enveredam por este caminho na esperança de novas oportunidades, levando consigo os seus filhos, ou tendo-os já em contexto de emigração. Estes fatores criam sérios problemas de sustentabilidade às nossas instituições.

Já no caso da população idosa estamos perante uma realidade dramática. Todos os cidadãos nascidos nas dé-

cadadas de 30, 40, 50 e até 60, caracterizadas por taxas de natalidade elevadas, já necessitam, ou vão necessitar dos cuidados prestados pelas instituições. Serão muitas as pessoas idosas e viverão durante mais tempo (maior esperança média de vida), tendencialmente mais carenciados pois os seus níveis de vida estão intimamente ligados às suas reformas, frequentemente baixas. Acresce ainda, o facto da situação das habituais redes de suporte, familiares ou outras, ao idoso, se encontrarem, caso existam, também enfraquecidas, logo, com poucas ou nenhuma possibilidade em financiar a prestação de serviços ao idoso, ou até mesmo de honrar compromissos já assumidos com as instituições.

Noutros casos, as próprias pensões dos idosos são encaradas como uma fonte de rendimento indispensável à família, sendo usadas, muitas vezes, em função dos interesses de quem as gere, privando os idosos de cuidados essenciais ao seu bem-estar como: saúde, higiene e alimentação. Estas privações incluem, em casos mais graves, maus-tratos físicos e psicológicos.

Existem ainda as situações em que os idosos não têm suporte familiar, ou então «perderam» os seus cuidadores porque estes emigraram, ficando em situação de vulnerabilidade e/ou abandono.

Torna-se fundamental sinalizar e responder a estas situações.

Como resultado, teremos uma grande dificuldade e será um enorme desafio responder a tantas situações carenciadas, num contexto de escassez de recursos, onde teremos também de atender à necessidade de financiamento das próprias instituições.

Mas teremos que o fazer priorizando os mais desfavorecidos, pois tal também é o objetivo do Estado e das pró-

prias instituições, conforme está consagrado pela lei.

Se assim não fosse, o que poderia acontecer?

Por exemplo: nas estruturas residenciais para idosos, face à crescente necessidade e procura deste serviço, se não for dada resposta às situações mais desfavorecidas, estas, não tendo obtido resposta na rede social solidária e não possuindo recursos económicos suficientes para obter apoio na rede lucrativa, ou permanecem sujeitas aos cuidados que lhe são prestados por familiares e/ou outras redes informais, de acordo com o seu tempo e de forma desadequada, configurando, frequentemente, situações de maus-tratos ao idoso. Estes casos, passam a fazer parte do clientelismo dos tão propalados lares ilegais. Nestes, como já pudemos observar, até pelas recentes reportagens de alguns canais de comunicação social, são prestados serviços fora de qualquer fiscalização, padrão de qualidade ou respeito pelos direitos humanos.

Mas o desafio de responder às situações mais desfavorecidas, cada vez mais carenciadas e mais numerosas, não será só nosso e das instituições onde trabalhamos, será também um desafio da sociedade civil e do Estado.

Atualmente, as IPSS vivem um período caracterizado por mudanças significativas na sociedade, o surgimento de novas necessidades sociais decorrentes do atual contexto de crise económica, levantando-se novas questões quanto à forma de fazer chegar à população a proteção social adequada. A dificuldade de resposta a estas situações é ampliada pelo atual contexto de agravamento de necessidades sociais antigas e o surgimento de novas necessidades, ao mesmo tempo que existe uma tendência para a redução dos apoios públicos no âmbito das políticas sociais de apoio às famílias e às instituições sociais.

Face a uma situação económica e social em mudança, será necessário criar um modelo de prestação de serviços sociais adequado, visando garantir a sustentabilidade das instituições prestadoras de cuidados.

Estas instituições, pertencentes ao setor não lucrativo, nasceram da iniciativa da sociedade civil para responder às necessidades dos grupos de cidadãos económica e socialmente mais desfavorecidos. Após o 25 de Abril de 1974, o Estado assumiu a responsabilidade política da proteção social. Para tal apoiou-se nas instituições deste setor, as quais assumem e cumprem competências e objetivos da responsabilidade do Estado, consagrados na constituição. Por isso, é necessária a implementação por parte do Estado de políticas públicas de proteção social estáveis com um sentido e uma estratégia bem definida e orientada, prevenindo-se o desperdício de recursos como aconteceu por exemplo com os Centros de Atividades de Tempos Livres, problema agora vivido pelas instituições que desenvolveram, incentivadas pelo Estado, unidades de cuidados continuados, cujo financiamento configura um problema.

O atual modelo de financiamento do Estado às instituições no âmbito da Cooperação, já traduz uma política de apoio à sustentabilidade das instituições, como no caso dos Lares de Infância e Juventude (aumento do valor da participação do estado, não devolver verbas com 65%), e a criação de vagas em lares de idosos para situações de emergência. A possibilidade de reafectação de verbas a devolver pelas instituições, devido à não frequência dos utentes numa resposta social, para compensar o funcionamento de outros serviços sociais, que não são financiados. Estes factos, refletem uma assunção de responsabilidade do Estado na sua função de proteção aos mais vulneráveis.

No entanto, face ao agravamento da situação social, e da situação económica das instituições parece essencial a criação de um modelo de financiamento por parte do Estado às instituições, que garanta a sua sustentabilidade e o cumprimento dos objetivos do próprio Estado, envolvendo a sociedade civil, a qual deve ter uma participação de acordo com as suas possibilidades (à imagem com o que já acontece com a Rede Nacional de Cuidados Continuados).

Este modelo deveria assegurar às instituições um financiamento de acordo com as suas reais necessidades. Seria uma forma de redistribuir corretamente o apoio público às instituições, eliminando-se qualquer desvantagem para a sustentabilidade das instituições, o facto de admitirem pessoas económica e socialmente mais carenciadas. Por outro lado, as instituições existentes em áreas geográficas mais pobres receberiam um apoio ajustado à realidade económica e social onde se inserem. Nas zonas mais desfavorecidas as participações familiares são mais baixas, sendo ainda, mais difícil a estas instituições, obter outras fontes de financiamento à sua atividade em virtude da zona onde se encontram inseridas, como por exemplo, os donativos do mecenato social. Onde não há empresários, ou empresas, dificilmente existem mecenas! Assim o Estado garantiria um tratamento de maior justiça e igualdade entre as instituições corrigindo assimetrias e discriminações existentes.

Só assim se poderão atingir padrões de qualidade e funcionamento comuns entre as instituições, bem como condições de trabalho mais favoráveis à gestão dos Responsáveis Técnicos.

O que é ser Diretor Técnico hoje?

O Diretor Técnico, tendo em conta a situação social atual e a que se adivinha, no âmbito das suas funções, deve ter

um posicionamento de forma a garantir a dimensão social das instituições, cumprindo os normativos técnicos existentes, sempre numa perspectiva de dar prioridade às situações social e economicamente mais desfavorecidas. Afinal, apoiar os mais vulneráveis é a razão da existência das instituições e também um dever e objetivo do Estado.

Será um grande desafio tendo em conta a situação atual, que nos leva a executar as nossas funções num contexto de enorme dificuldade e escassez de recursos, pelo que, a nossa ação enquanto Diretores Técnicos assentará cada vez mais numa lógica de:

- Racionalização de recursos (cada vez mais escassos) e otimização de meios de forma a responder às necessidades diagnosticadas, cada vez mais numerosas, exigentes e diversificadas, que vão surgindo em resultado da realidade social em que nos encontramos.
- Recorrer a todos os recursos e apoios disponíveis, no sentido de obter uma maximização de resposta, com maior qualidade às pessoas. Por exemplo, os apoios no âmbito do POPH para: formação e qualificação de profissionais técnicos, colaboradores, cuidadores e órgãos sociais das instituições; formação para profissionais e cuidadores de pessoas com deficiência e apoio à integração profissional de pessoas com deficiência.
- Criar novas respostas sociais, novos projetos dentro de áreas consideradas como sendo de intervenção prioritária, como por exemplo: as respostas de carácter especializado a crianças prematuras

e crianças e jovens com necessidade de cuidados continuados, cuidados especializados na área das demências e combate à pobreza de grupos socialmente vulneráveis através de distribuição de géneros alimentares; o fomento de políticas ativas de formação e emprego através do desenvolvimento de ações direcionadas às pessoas desempregadas.

- Adotar os procedimentos conducentes a uma ação em rede, estabelecendo parcerias/complementaridades, o que permitirá responder às necessidades de forma integrada e multisectorial, potenciando os recursos existentes na comunidade através de sua partilha e assim conseguir a sua rentabilização, sem aumento de custos, contribuindo-se para a sustentabilidade das instituições.
- Definir normas e padrões de segurança e qualidade, as quais, geralmente envolvem investimentos avultados (meios materiais e humanos), que sejam estáveis no tempo e definidos dentro de critérios de razoabilidade de acordo com as reais capacidades económicas da sociedade Portuguesa e, principalmente, das IPSS, de forma a poder cumprir as exigências feitas pelos organismos de tutela em termos de estruturas, dos equipamentos e procedimentos administrativos, sem colocar em causa a sustentabilidade das instituições.
- Potenciar o enquadramento de voluntários.
- Criar novas estratégias de comunicação e divulgação das atividades da instituição junto da sociedade civil (obter fontes de financiamento e voluntários, por exemplo).

- Adotar uma atitude de colaboração e compreensão (que deve ser recíproca) para com os nossos colegas da tutela, uma vez, que num quadro de novas necessidades e surgimento de novas respostas, também eles têm uma dificuldade acrescida na gestão das suas competências.

Em suma, uma atuação que apoie de forma prioritária as situações mais carenciadas, consiga padrões de funcionamento e de qualidade de resposta, gerindo recursos cada vez mais escassos (atendendo à necessidade de sustentabilidade das instituições). Desenvolver processos de modernização, otimização de metodologias e inovação ao nível da gestão e prestação de serviços sociais.

Todas estas transformações da sociedade levam ao surgimento de novas necessidades e conseqüentemente a novas respostas, que alteram de forma significativa as nossas funções, tornando-as cada vez mais exigentes e complexas. Relativamente a esta matéria nem sequer somos consultados. Dá que pensar...

No âmbito das nossas competências, temos a responsabilidade de contribuir para a produção de diagnósticos adequados, de produzir conhecimento e dar o nosso contributo à definição de políticas e respostas sociais adequadas às necessidades sentidas. Mas ninguém nos pergunta nada...?!

A nossa ação pode ser importante, por exemplo, para que muitos jovens institucionalizados em Lares de Infância e Juventude se consigam inserir adequadamente na sociedade, refletindo valores de cidadania, evitando-se assim, a opção destes pelo caminho da marginalidade.

Por exemplo, na área da deficiência e reabilitação, além de toda a dignidade assegurada aos utentes, através do

desenvolvimento das suas capacidades, estes conseguem desenvolver atividades socialmente úteis e, em certos casos, a integração em centros de emprego protegido;

Quantas vítimas de violência doméstica são protegidas através da nossa intervenção, reinserindo-se na sociedade, adquirindo capacidades, confiança e autonomia? Agora, imaginem o resultado da nossa ação multiplicada pelas centenas de profissionais da área das Ciências Sociais e Humanas.

Parece-me que nós também contribuímos, e de forma muito significativa para a coesão económica e social do nosso país.

Por isso, e numa altura em que cada vez mais existe uma transferência de responsabilidades e serviços do Estado para o sector não lucrativo, também nós, pela preponderância da nossa ação, devemos ser ouvidos sobre as potencialidades e dificuldades que sentimos e ser chamados a participar na definição de políticas e respostas sociais inovadoras, adequadas às necessidades da população. Não podemos só executar o que foi decidido por outras pessoas...

Temos a realidade social nas mãos e teremos de ter condições de trabalho e defender a nossa profissão no quadro das Ciências Sociais e Humanas, poucas vezes valorizadas e respeitadas.

Neste âmbito, parece-me que nos devemos unir, talvez a criação da Ordem Profissional dos Assistentes Sociais, e outras Ordens, de outras profissões do trabalho social, possam ser passos para que se protejam as nossas profissões e nos ajude a sermos ouvidos nas instâncias que têm o poder de decisão nestas matérias.

Só dessa forma poderemos ser verdadeiros guardiões de solidariedade e justiça social, de bem-estar e de respeito pelos direitos humanos.

Inovar: A opção para a sustentabilidade das IPSS

Eng.ª Adriana Monteiro

Consultora do Setor Social, Q4U

Segundo estudos recentes, a população idosa irá duplicar dentro de 20 anos. Estarão as IPSS preparadas para dar resposta às necessidades futuras? Estará o país preparado para tal mudança? Vão continuar as IPSS a assumir o risco de admitir idosos mais ricos e mais próximos em detrimento daqueles que mais precisam para garantir a sustentabilidade da instituição?

Atualmente são vários os desafios que se impõem às Instituições Particulares de Solidariedade Social, adiante designadas por IPSS. As necessidades sociais como a pobreza, a pobreza envergonhada, fome e dificuldades em fazer face aos compromissos financeiros são resultado da atual conjuntura económica, com tendência de agravamento.

Por outro lado, a exigência do cumprimento dos requisitos dos Modelos de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais promulgados desde 2003, que visam a garantia da Qualidade dos Serviços Prestados por estas Instituições.

A necessidade de melhorar a capacidade técnica, o fazer mais com menos, ou com os mesmos recursos, nunca colocando em causa a sustentabilidade financeira da Instituição, leva a que este setor esteja numa situação bastante fragilizada. Mas então, quais as opções para resolução desde problema?

Em primeiro lugar, podemos pensar em reduzir custos, mas... haverá assim tão má gestão que o que conseguirmos poupar irá permitir fazer mais e melhor? Então, restam-nos aumentar receitas.

As fontes de receita da grande maioria das IPSS são três: participações da segurança social, participações familiares e donativos. Analisemos cada uma destas.

As participações da segurança social são cada vez menores, exemplo disso são as recentes alterações nos requisitos para o recebimento da participação por parte do Instituto da Segurança Social face aos serviços de apoio domiciliário, em que passámos de uma média de 2 para 4 serviços que permitem o recebimento de 100% da participação, e para um mínimo de 2 serviços para que haja qualquer tipo de participação.

O aumento trágico da percentagem de desemprego e consequente emigração condiciona a capacidade da população ativa em dar resposta à subsistência financeira dos pensionistas e desempregados. Assim, o fundo financeiro social não se encontra a ser alimentado pelo que a redução de despesas é uma ordem. A participação financeira às IPSS é uma despesa.

Relativamente às participações familiares, havendo baixas pensões e famílias no desemprego, são reduzidas as contribuições que as mesmas conseguem pagar.

Por último, os donativos. Sejam estes de origem individual ou coletiva, a realidade é que a sociedade não dispõe de verbas excedentárias que possam entregar enquanto donativo em prol de uma causa ou Instituição. Mesmo os habituais mecenas sentem as consequências do atual contexto económico, reduzindo as quantias doadas.

Dado este panorama, já é tempo de assumir a importância do setor social. A sociedade ainda apresenta uma mentalidade fortemente enraizada de que as soluções passam sempre e fundamentalmente pelo reforço dos apoios financeiros públicos. Trata-se de uma visão irrealista. Os recur-

so públicos atuais e os previsíveis para os anos vindouros são escassos. É urgente encontrar modelos alternativos de sustentação económico-financeira.

Mas... primeiro que tudo, há que mudar mentalidades!

As Instituições têm de colocar de lado a convicção de que se estão a prestar um serviço público devem estar dependentes de transferências públicas.

A sociedade civil não pode tomar como garantido os serviços sociais prestados pelas IPSS. O envolvimento da comunidade é muito incipiente, mas também «não vamos ajudar o que não conhecemos». A necessidade de trabalhar a imagem é aqui sobretudo uma realidade.

Assim sendo, teremos de pensar em outras fontes de financiamento. A angariação de fundos é um exemplo.

Quando pensamos em realizar uma campanha de angariação de fundos devemos ter em consideração alguns factos. As pessoas são mais motivadas por uma causa do que por uma instituição. A título de exemplo, a Instituição ABCD pretende adquirir um autocarro, então a campanha será em torno do autocarro e não em torno da Instituição ABCD. É necessário definir que tipo de ajuda pretendemos e não «preciso de ajuda». Para tal devemos juntar o trabalho na imagem e notoriedade. É necessário dar a conhecer a Instituição, o que fazemos, o que já conseguimos fazer, o que queremos fazer. Devemos mostrar o impacte da nossa atividade enquanto Instituição e qual a eficácia com que utilizamos os recursos angariados. As redes sociais são uma opção para *usar e abusar*. Divulgue a Organização, ligue-se a parceiros, cative voluntários.

O uso da Lei do Mecenato, a qual traz benefícios fiscais para os mecenas, é um trunfo a ter em conta. Os potenciais mecenas não têm que ser sempre os mesmos e os mais conhecidos. Vamos analisar o tecido empresarial da zona

onde a nossa IPSS se encontra inserida e vamos tentar descobrir quais são as empresas que pagam mais IRC. Essas são os nossos mecenas!

A organização de eventos também pode ser uma aposta. Consta que é a técnica mais eficaz no binómio tempo despendido *versus* resultado.

Porém, a angariação de fundos é uma fonte financiamento intermitente, por vezes até mesmo pontual. As IPSS necessitam de uma fonte contínua.

A solução passa por INOVAR!

Antes de mais, é necessário esclarecer que inovar não significa ser criativo. Embora estejam de alguma forma ligados. A criatividade surge momentaneamente a partir de um indivíduo, já a inovação perdura no tempo e é resultado de um grupo de indivíduos.

O contexto atual obriga à mudança, e a mudança passa pela inovação.

Inovar não é fazer igual aos outros. É importante saber o que os outros fazem, mas para descobirmos como fazer melhor. A inovação dos outros deve ser a nossa inspiração e não uma fonte de plágio.

Para que a inovação possa ser cultivada é preciso que a mesma seja trabalhada na cultura organizacional de uma IPSS.

Devemos felicitar as ideias mesmo que as mesmas não surtam em resultados positivos. Poderá ser este um dos critérios da avaliação de desempenho. Promover a autonomia e encorajar a coragem. Dar valor a quem falhou resultado de uma atitude inovadora em detrimento de quem não falhou por não as tomar. Pensar simples, pensar pequeno. Promover a rotatividade nos postos de trabalho, forçando novas interações. Criar espaço para ideias, por exemplo num dado período de uma reunião.

A estrutura organizacional requer melhorias. A gestão tem de ser modernizada. Ferramentas como a gestão da qualidade e planeamento estratégico não podem ser excluídas. Uma IPSS tem de ser gerida como uma empresa social. Existem empresas com fluxos financeiros bastante mais baixos comparativamente a uma IPSS.

Assumindo que os nossos dirigentes são profissionais, há uma grande diferença entre ser profissional e funcionário: o tempo e o grau de conhecimentos. O regime de voluntariado pode não ser suficiente.

Aqui coloca-se uma questão. Não deveria existir critérios de elegibilidade para ser dirigente? Quem deveria regular estas funções? Atualmente, qualquer pessoa pode ser dirigente de uma IPSS. Um dirigente assume grandes responsabilidades e depara-se com um elevado nível de exigência, o qual, muitas das vezes, não tem capacidade de dar resposta dada à sua baixa competência e disponibilidade. Entenda-se competência, o somatório do saber-saber, saber-fazer e saber-estar.

Analisando vários organogramas funcionais das IPSS deparamo-nos com uma realidade. O Diretor Técnico assume funções de Diretor de Serviços (gestão e coordenação da IPSS), de Técnico de Serviço Social (Prestação de apoio social aos utentes e comunidade), de Coordenador Pedagógico (coordenação de serviços da área da infância) e se ainda restar tempo de Diretor Técnico das Respostas Sociais da área sénior.

Um Diretor Técnico não pode exercer funções de Diretor de Serviços. Porquê? Porque não vai conseguir fazer bem nenhuma das áreas. Os prejudicados são os utentes e a Instituição. É essencial existir a figura do Gestor numa IPSS, já pensada nas categorias das tabelas salariais das IPSS - o Diretor de Serviços.

Enquanto o Diretor Técnico visa a qualidade do serviço prestado ao cliente, o Diretor de Serviços visa a garantia do crescimento e sustentabilidade da IPSS.

A clara definição de funções com as responsabilidades e autoridades descritas, bem como uma política de substituições permite evitar desordem e sistemas «apaga-fogos».

Também a criação de um fluxo bem definido de comunicação interna e externa, permite o respeito pela hierarquia definida.

Mas...estarão os atuais dirigentes capazes de aceitar esta realidade? Haverá na sociedade pessoas voluntárias capazes e disponíveis para assumir este compromisso? Terá o Instituto da Segurança Social um papel ativo e interventivo na seleção de dirigentes? Será que vamos conseguir introduzir no quadro pessoal a função obrigatória do Diretor de Serviços enquanto Gestor ou Dirigente Delegado?

Até lá, cabe a cada IPSS reformular o seu organograma, se assim for necessário e incluir a função orientadora e estratégica da sua organização por forma a poder trabalhar o conceito da inovação e sustentabilidade. Esta função, que assumirá atividades de gestão e orientação, não terá que ser exercida obrigatoriamente por um economista, um gestor ou um financeiro. É necessário acima de tudo, que esta pessoa conheça a realidade das IPSS, em particular, da IPSS onde irá ser incluída, do meio que a rodeia e que disponha de conhecimentos multidisciplinares que lhe permita dar resposta em várias frentes.

Para promovermos o conceito da sustentabilidade na nossa IPSS é importante conhecermos quais os pilares que condicionam a sua solidez. Primeiro, a VIABILIDADE económico-financeira, segundo, a SUBSISTÊNCIA, isto é, a adequação entre as necessidades sociais e as respostas

das IPSS. E terceiro, mas não menos importante, a COMPLEMENTARIEDADE entre entidades locais e congéneres, a divulgação e o envolvimento da sociedade civil.

Abordemos o pilar da Viabilidade. Já foi referido anteriormente que as IPSS têm de ter uma «gestão empresarial com sentido social». Assim, os órgãos sociais têm de ser apoiados por quadros com experiência de gestão. O voluntariado especializado é uma forma de obtenção de apoio técnico de gestão, podendo estes realizar atividades de tesouraria, investimentos, formação, gestão de recursos humanos, tratamento estatístico, marketing social, estudos de mercado, entre outros. As IPSS têm de ser capazes de mobilizar estes profissionais.

O suporte financeiro terá de resultar da diversidade de fontes de receita, pelo que algumas estratégias poderão passar pela rentabilização do património móvel e imóvel; pelo estabelecimento de parcerias com empresas no âmbito da promoção da responsabilidade social e pelo patrocínio de causas como instrumento de angariação de donativos privados.

Outra medida a tomar no âmbito da viabilidade económico-financeira será a redução de custos e o aumento da eficiência na utilização dos recursos existentes. Para tal assinalam-se alguns exemplos: a criação de uma central de compras e o alcance da escala mínima de eficiência. Este último pode ser conseguido por um lado, através da 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 subaproveitados, por outro lado, através da prestação de outros serviços com os atuais recursos. Seguem-se algumas ideias: fornecimento de refeições a escolas; prestação do serviço de

medicina no trabalho a empresas – caso de IPSS com valências médicas; serviço de *take-away*; arranjos de costura; lavanderia/ engomadoria com recolha ao domicílio; limpezas domésticas; dinamização de *ateliers* de artes manuais com venda dos produtos resultantes; serviços de enfermagem, fisioterapia e psicologia à comunidade; serviços de cabeleireiro e estética; formação a cuidadores informais.

A partilha de recursos humanos especializados permitem às IPSS contratantes obter um profissional mais empenhado e mais conhecedor da realidade destas organizações ao invés de prestadores de serviços pontuais que não garantem a necessária supervisão e qualidade dos sistemas implementados, são exemplo: os serviços externos de higiene e segurança no trabalho e o sistema HACCP. Ainda na mesma ideia de contratação, é possível ter pessoal técnico especializado na prestação de serviços ao utente, fisioterapeuta, psicólogo, professor ensino especial, terapeuta da fala, nutricionista, entre outros.

Passamos agora ao pilar da Subsistência. Antes de qualquer ação a tomar neste domínio é fundamental que a gestão de topo conheça o meio onde a IPSS se encontra inserida e identifique quais as necessidades reais e os potenciais do local.

Para que uma IPSS seja procurada por potenciais utentes é necessário que as famílias sintam essa necessidade e que tenham capacidade financeira para pagar a prestação do serviço. Uma mãe desempregada não procura uma creche, filhos desempregados não necessitam de apoio externo na prestação de cuidados aos seus pais idosos. Então, uma das áreas a trabalhar é a ajuda na empregabilidade da comunidade envolvente. Assim, dever-se-á promover mecanismos de apoio à criação do próprio emprego e à procura de em-

prego. Vamos ajudar diretamente a pessoa desempregada a procurar emprego, através de um serviço prestado por voluntários com experiência empresarial ou com experiência no recrutamento e seleção de recursos humanos ou por pessoas que passaram por iguais cenários.

Outra área a trabalhar será no apoio à pesquisa de verdadeiras alternativas de qualificação e reconversão profissional para desempregados. Aqui a IPSS deverá apoiar na procura e seleção de ofertas de formação com empregabilidade adequadas às capacidades dos candidatos e/ou no apoio e na preparação de candidaturas, se aplicável. Também este serviço poderá ser prestado por voluntários com conhecimentos na oferta de soluções de formação existentes e respetiva taxa de empregabilidade.

Um outro serviço que poderá ser realizado ainda por voluntários, mas também envolvendo os técnicos das próprias IPSS é o aconselhamento em gestão do orçamento familiar, estímulo à poupança e prevenção do sobre-endividamento.

Contudo, cabe à IPSS atrair voluntários, prestar apoio logístico (cedência de espaço com acesso à internet, organização de escalas de serviço de voluntários) e divulgar o serviço na comunidade.

Ainda dentro da esfera da subsistência, as Hortas Sociais são uma forma de proporcionar aos cidadãos, em especial aos mais carenciados, a possibilidade de cultivarem e assim poderem usufruir de produtos agrícolas frescos, produzidos por si e pelo seu agregado familiar. Com a criação destas hortas torna-se possível a requalificação de espaços que tendem a degradar-se quando não ocupados, devolvendo à comunidade um espaço comunitário que funciona como um elo de convivência social entre gerações e pro-

porciona benefícios económicos e de saúde, especialmente no que concerne a uma alimentação saudável.

Por último, ainda podemos identificar a ideia das Lojas Solidárias sejam elas físicas ou virtuais, constituem um meio eficaz de angariação e distribuição de bens de primeira necessidade a pessoas carenciadas. As Lojas Solidárias, principalmente as virtuais tornam-se muito eficazes em comunidades de pobreza envergonhada.

O terceiro pilar, a COMPLEMENTARIEDADE, talvez um dos mais difíceis de construir e manter sólido. As IPSS tendem a fechar-se e a pensar como entidades atuantes a título individual, esquecendo muitas vezes que a poucos quilómetros, ou às vezes metros de si existe uma outra IPSS ou organização social congénere. A oferta de serviços numa área geográfica deve ser pensada em rede e não como uma balança desequilibrada em que a oferta se sobrepõe à procura. É necessário evitar a duplicação de serviços para os mesmos destinatários, pois só se irá traduzir em desperdício de recursos e fracasso. A atuação em rede permite uma maior especialização por tipo de apoio com maior qualidade e eficácia dos serviços. 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. Um fórum privilegiado para intensificar o diálogo e a cooperação entre instituições de apoio social é através dos CLAS – Conselhos Locais de Ação Social, das Comissões Sociais de Freguesia, entre outros. É urgente operacionalizar a «Rede Social».

Relativamente à sociedade civil, as IPSS devem encará-la como parceira na resolução de muitos dos seus problemas. É necessário adotar uma atitude mobilizadora da sociedade civil, esta tem de deixar de ter uma posição pas-

sivo-recetora e passar a assumir uma posição colaborativo-recetora. A título de exemplo, as IPSS podem mobilizar as empresas do setor alimentar a doar os seus stocks «fora de moda» ou «perto do fim do prazo de validade». Estes bens serão distribuídos por pessoas carenciadas.

As IPSS podem ainda fomentar e potenciar as cantinas sociais, através do uso de refeitórios de escolas, de autarquias ou de empresas com recurso ao trabalho voluntário e no envolvimento da comunidade na doação de alimentos e outros géneros fundamentais à prestação deste serviço. Uma vez mais, este serviço poderá ser realizado em cooperação com outras IPSS locais.

Para que a eficácia de atuação seja elevada é necessário conseguir detetar necessidades sociais e encaminhar para as IPSS. aqui os principais agentes a envolver serão as escolas, as autarquias, a PSP, GNR, Bombeiros e outras entidades de proximidade ao cidadão.

Para consolidar os três pilares da sustentabilidade: VIABILIDADE, SUBSISTÊNCIA e COMPLEMENTARIEDADE é necessário reforçar que nenhuma IPSS se poderá esquecer de comunicar mais e melhor a sua importância social. Lembremo-nos, não se pode ajudar o que não se conhece e os resultados devem ser sempre números!

Em suma, uma IPSS só poderá garantir a sua sustentabilidade se conseguir manter ativos os três pilares fundamentais. De nada servirão as novas ideias se não existirem destinatários para elas, recursos para a sua viabilidade e o apoio da sociedade.

Charles Darwin disse, «Não são as espécies mais fortes nem as mais inteligentes que sobrevivem, mas aquelas que maior capacidade revelam de responder e de se adaptarem à mudança». E a sua IPSS, de que espécie é?

Sessão de Encerramento

Pe. Virgílio Francisco do Rocio

Presidente da União das Instituições Particulares de Solidariedade Social de Leiria

Saúdo os elementos da mesa e todos vós hoje aqui reunidos em tempo de estudo e partilha sobre um tema muito atual e importante, que é a sustentabilidade das IPSS.

Felicito os organizadores, os patrocinadores e todos os participantes desta jornada, pois creio que, pela temática e pelo número de presenças, manifesta o vosso empenho e compromisso solidário com as Instituições em que colaborais e com as pessoas, famílias e comunidades que elas servem.

Ao falarmos de sustentabilidade das IPSS num tempo e contexto de crise e de dificuldades financeiras em demasiadas famílias, é muito importante e necessário não perdermos nunca de vista e de ação a solidariedade, porque esta é a nossa identidade e será a porta de saída de um mundo / tempo de concorrência em que os interesses individualistas de pessoas, organizações ou grupos se sobrepõem ao bem comum, para a entrada noutro tempo / mundo com horizontes de liberdade e de paz, com mais e melhor justiça e respeito pela dignidade e direitos de cada pessoa humana, e assente nos valores fundamentais da solidariedade:

- A pessoa como valor primeiro e superior;
- Reconhecimento, valorização e realização das capacidades de cada um para o melhor benefício do bem comum (de todos);

- Partilha de vida (saberes, experiências, ideias, alegrias, tristezas, bens e recursos...)– entre pessoas e famílias– entre IPSS e no seio de cada uma delas– entre todas as instituições públicas e privadas, grupos e sociedade em geral

Damo-nos conta das novas exigências e necessidades que diariamente nos põem e impõem questões e desafios, aos quais temos de dar a devida atenção para sabermos perceber, valorizar e aproveitar as possibilidades e potencialidades que contêm, mesmo que não estejam bem patentes. Em solidariedade seremos mais assertivos e confiantes em acertar melhor nas respostas e nas soluções necessárias.

Vamos celebrar o dia internacional da família no próximo dia 15 de maio.

A sustentabilidade das instituições e da sociedade acontece na medida em que as famílias são sustentáveis, consideradas, respeitadas, promovidas, apoiadas na sua identidade e missão.

Que as nossas instituições sejam protagonistas e bons exemplos na consideração, respeito e trato de cada pessoa (colaborador, utente, visitante...) sempre na sua situação, circunstância e contexto familiar concreta de cada tempo, e momento!

Um dia uma grande mulher disse a outra ainda mais importante: «*Feliz és tu porque acreditaste*»

Também nós seremos mais felizes acreditando num futuro melhor, mais justo e mais solidário (contrariando o sentimento, porventura, mais generalizada de falta de esperança), e na medida em que nos comprometemos e empenharmos para ele.

Dr.^a Maria do Carmo Palricas

Diretora do Núcleo de respostas Sociais do Centro
Distrital da Segurança Social de Leira

Cumprimento o Sr. Presidente da União das IPSS, os Presidentes/Provedores das Instituições aqui presentes, bem como todos os Diretores Técnicos e demais convidados.

Agradeço o convite que foi formulado ao Centro Distrital, cumprimentando a comissão organizadora deste encontro quer pela iniciativa quer pelo tema escolhido, que é de grande atualidade dado o contexto socioeconómico em que nos encontramos.

Neste contexto, abordar e refletir as questões ligadas à sustentabilidade dos equipamentos sociais e o papel dos técnicos é bastante pertinente, considerando os temas apresentados, alertando-nos para eventuais constrangimentos ao nível da gestão dos equipamentos sociais

As boas práticas que foram dadas a conhecer podem ser entendidas como uma fonte de inspiração para a realização de várias atividades, promovendo/reforçando o estabelecimento de redes entre diferentes projetos de intervenção, dos recursos da comunidade, para que através da formalização de parcerias se constitua um sistema de articulação, com todos os atores sociais, de forma rentabilizar o que existe, aproveitando as sinergias de todos os recursos.

Assim, pelos exemplos de boas práticas que foram apresentados e conforme a Eng.^a Adriana Monteiro referiu, a inovação, a criatividade a aposta em medidas de sustentabilidade duradouras devem começar a fazer parte do vocabulário das IPSS bem como dos seus Diretores Técnicos.

Consideramos fundamental o papel das Instituições e dos seus dirigentes, bem como dos Diretores Técnicos e neles representados todo o pessoal ao serviço das instituições, dos serviços da comunidade, nomeadamente as autarquias e população em geral, para que, em parceria, se continue a debater e encontrar soluções para os problemas que afetam esta população.

Mais uma vez, agradeço o convite que foi formulado. Foi uma honra estar aqui presente, estando o Centro Distrital de Leiria e nomeadamente o Núcleo de Respostas Sociais ao dispor de todos vós.

Conclusão e Avaliação

Consideramos importante, neste momento de reflexão e após a realização do Encontro, fazer um balanço não só das temáticas abordadas, mas também de toda a organização e dinâmica desenvolvida na realização deste evento.

O XI Encontro Anual de Diretores Técnicos teve como objetivo proporcionar um momento de partilha de saberes e experiências inerentes à nossa profissão e às diferentes realidades de cada instituição. Assim, para além de pretendermos refletir sobre um tema importante na atividade profissional do Diretor Técnico, pretendíamos também criar um espaço informal que proporcionasse o encontro de colegas de profissão. Recordamos que a raiz destes Encontros, está precisamente na necessidade que os Diretores Técnicos sentem em haver espaços e momentos que permitam uma aprendizagem através da troca de experiências, uma partilha de saberes, sempre muito enriquecedora.

Neste sentido, a escolha do local do XI Encontro residiu no facto de encontrarmos um espaço acolhedor, central e com uma paisagem agradável para os sentidos. A organização pretendia que todos os agentes, nomeadamente os participantes, os oradores e os patrocinadores, se sentissem bem nos espaços a eles destinados.

A organização foi flexível no cumprimento dos horários do programa, uma vez que teve sempre presente a preocupação de alcançar os objetivos gerais do Encontro, ou seja, dar também espaço para conversas informais e para os participantes conhecerem a informação oferecida pelas empresas presentes. Percebemos que muitos técnicos só têm

a oportunidade de se encontrarem anualmente, aquando a realização do Encontro de Diretores Técnicos. Sendo a pausa para o *coffee-break* e para o almoço os momentos ideais para a confraternização, justificando-se assim o atraso que se verificou no início dos trabalhos dos painéis.

Como patrocinadores do Encontro tivemos algumas empresas que colaboram com as IPSS através do fornecimento de produtos ou serviços. Previamente foi dada a oportunidade aos representantes das empresas de conhecerem o espaço e articularem entre si a melhor forma de apresentarem os seus produtos/serviços. Após o Encontro, o *feedback* dado pelos técnicos comerciais das empresas foi, também ele, positivo.

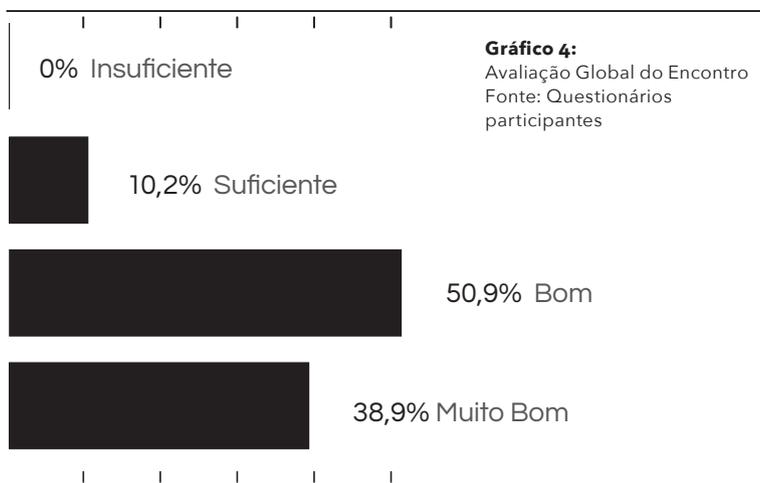
A escolha do tema do Encontro enquadra-se na atual conjuntura socioeconómica do país, que nos remete para uma importante questão: que futuro para as organizações sem fins lucrativos? Constatamos crescentes necessidades sociais na conjuntura atual, justificando uma nova tomada de posição das Instituições. A abertura de novas respostas sociais podem de alguma forma responder a essas necessidades. No entanto, os apoios públicos às Instituições escasseiam, face à falta de recursos financeiros do próprio Estado, o que se reflete na necessidade de uma autossustentabilidade. Neste contexto, todas as partes interessadas, com destaque para os dirigentes das IPSS, têm uma responsabilidade acrescida.

Neste sentido, o aumento dos encargos financeiros é também um problema que se coloca às Instituições, não somente às famílias. As receitas não aumentam na mesma proporção das despesas e para que as Instituições consigam prestar os mesmos ou novos serviços com a qualidade exigida para estes, há que recorrer a formas inovadoras de rentabilizar os meios.

Em contexto institucional, cabe ao Diretor Técnico articular a gestão de três grandes dimensões: recursos humanos, recursos financeiros e as necessidades dos clientes e suas famílias. Isto sem se alhear quer das orientações da Direção, quer dos normativos orientadores da sua ação emanados pela entidade reguladora. Percebemos neste Encontro que a sustentabilidade das Instituições passa muito pela inovação e empreendedorismo, de resto bastante incentivado pela principal entidade financiadora que é a Segurança Social. Sendo que, as IPSS não podem em momento algum, esquecer o seu papel e a razão da sua existência, que se prende com o apoio aos mais desfavorecidos e socialmente mais vulneráveis. Mas há de facto que encontrar formas inovadoras para que os objetivos sejam alcançados e o seu papel não possa nunca ser posto em causa, o que não é fácil face aos constrangimentos da conjuntura atual.

Das diferentes intervenções, podemos depreender com toda a clareza que o papel das Instituições e dos seus Diretores Técnicos passa por uma adaptação a uma nova realidade, cada vez mais desafiante e por isso também mais estimulante.

Os participantes deste Encontro, tiveram também, eles próprios algo a dizer, quer durante os trabalhos do dia, quer na avaliação final escrita do Encontro, tornando este trabalho mais enriquecedor e proveitoso na orientação da conduta de todos nós. Os dados tratados, foram recolhidos dos questionários provenientes da avaliação. Houve um total de 129 participantes, tendo sido entregues 108 questionários.



Na globalidade o encontro foi considerado bom em 50,9% dos participantes. Muito bom por 38,9% e suficiente por 10,2%. Tendo uma grande maioria achado os conteúdos adequados, mostra que vale a pena refletir sobre tudo o que foi dito, sobre o que foi questionado e sobretudo sobre o papel do Diretor Técnico na sustentabilidade das IPSS. Alguns participantes sugeriram que:

- «Deveria haver mais ações e encontros entre Instituições do mesmo concelho.»
- «A criação de workshops permitia criar espaços de debate e partilha de experiências.»
- «Era importante abordar estes temas com a presença dos dirigentes das Instituições.»
- «Que as comunicações fossem registadas e distribuídas aos participantes»

Sugestão de temas a abordar no futuro:

- *«Intervenções na área da demência: Estratégias e criação de espaços adaptados.»*
- *«Gestão de Conflitos.»*
- *«Temas que abordem a infância.»*
- *«Valores éticos, e como lidar com os dirigentes das IPSS e com os utentes.»*
- *«Legislação e Marketing.»*
- *«Horários das Ajudantes de Ação Direta e o Voluntariado.»*

Há um sentir comum a todos e que se prende com as dificuldades de articulação entre os vários papéis que os Diretores Técnicos assumem, pois tem que haver uma excelente ligação entre as várias facetas deste trabalho. Sem isso a sustentabilidade das IPSS poderá estar comprometida, pois apesar do Diretor Técnico não intervir sozinho, é um pilar base reconhecido por todos nas Instituições.

Apoio à edição



Com o patrocínio de

