



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

## O Financiamento das Instituições da Economia Social: Estudo de caso do LapiNorte

João Daniel Fonseca Faustino

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Economia Social e Solidária

Orientador:  
Professor Doutor, Rogério Roque Amaro,  
Professor Associado do Departamento de Economia  
ISCTE-IUL

Julho, 2016

## **Agradecimentos**

Em cada percurso da nossa vida existem sempre pessoas que contribuem para que o caminho seja possível, e quanto mais exigente é esse caminho, mais compreendemos de como eles são importantes.

A Deus, minha rocha forte e minha bússola orientadora.

A Assistência Social Adventista, pela oportunidade de valorização, o suporte logístico e o financiamento que tornaram possível esta minha etapa acadêmica.

Meus filhos, Nuno e Isabel, pelas muitas horas que ficaram privados da minha companhia.

Á minha esposa Helena, maravilha da minha vida, que sempre está do meu lado, por todo o apoio, incentivo e encorajamento presente durante o meu percurso académico e pelo suporte familiar.

## Resumo

Tanto na preparação como no decorrer deste trabalho pretendi compreender de uma forma sólida comportamentos, procedimentos, atitudes e formas de pensar de dirigentes, gestores, clientes e profissionais. De uma forma geral, quero compreender as formas de financiamento do LapiNorte. Compreender de que forma o financiamento interfere com o Desenvolvimento Social da Instituição ou, pelo contrário servir de entrave a esse desenvolvimento.

Quando falo em Desenvolvimento Social das instituições falo na qualidade dos serviços prestados aos clientes, na excelência dos mesmos, nos recursos que são ou não afetos para que a instituição possa desempenhar de forma satisfatória ou não a sua missão. Este Desenvolvimento Social a ser conseguido deverá gerar bem-estar junto de todos os grupos envolvidos na dinâmica institucional, caso contrário poderá interferir negativamente na mesma.

Depois de concluído o trabalho pretendo compreender se a forma de financiamento existente produz o desenvolvimento e o bem-estar dos idosos.

Para tornar isso possível será objeto de estudo O Lar Adventista para Pessoas Idosas, em Avintes, Vila Nova de Gaia (LapiNorte), uma resposta social da Assistência Social Adventista (ASA), Associação com estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), uma Instituição da Economia Social e Solidária, que por ter uma forma de financiamento diferente da generalidade das suas congéneres, serve de estudo a esta tese.

**Palavras-chave:** Financiamento, Institucionalização, Qualidade, bem-estar.

## **Abstract**

Either, in the preparation and the carrying out of this paper, it was present the intent to understand behaviors, procedures, attitudes and ways of thinking, from the directors to managers, customers to employees. In general, understand the ways to financially support the LapiNorte.

To understand how the funding interferes in the Social Development of the institution or, on the other hand, obstructs this development.

When we talk about the Social Development of the institutions, we refer to the quality of the services provided to the clients, the excellence of those services, and all the resources that are provided to facilitate the institution to perform its mission, satisfactorily or not. This Social Development, when achieved, creates welfare among all groups involved in the institutional dynamics, in other hand, if it's not achieved, the institution and its dynamics can be affected negatively.

At the end of this research, we aim to understand, if the existing form of financing makes the development and wellbeing of the elderly.

To make this research possible, the “Lar Adventista para Pessoas Idosas”, in Avintes, Vila Nova de Gaia (LapiNorte), became the subject of our study. LapiNorte is one establishment from a larger institution named “Assistência Social Adventista” (ASA), with governmental recognition in the status of “Instituição Particular de Solidariedade Social” (IPSS), which have a different form of financing and funding of most similar institutions, fits well in the study and purpose of this thesis.

**Pass words:** Financing, institutionalization, quality and welfare

## Conteúdo

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>2</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Capítulo I - Introdução</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 - Problemática</b> .....	<b>6</b>
1.1.1 – Desafios da Pobreza e Sistemas Sociais .....	6
<b>1.2 – Objetivo do Trabalho</b> .....	<b>11</b>
1.2.1 - Objeto de Estudo .....	11
1.2.2 - Objetivo Geral.....	11
1.2.3 - Objetivos específicos.....	12
<b>1.3 – Método de investigação qualitativo estudo de caso</b> .....	<b>12</b>
1.3.1 - Recolha de Dados preexistentes, por análise documental .....	13
1.3.2 - A observação Direta .....	13
1.3.3 – Utilização indireta de entrevistas .....	14
<b>1.4 – Apresentação do trabalho</b> .....	<b>15</b>
<b>1.5 – Dificuldades e Limitações do trabalho</b> .....	<b>16</b>
<b>Capítulo II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1 - Exclusão Social</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2 - Economia Social</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3 - Financiamento Alternativo</b> .....	<b>29</b>
2.3.1 – Apresentação do conceito .....	29
2.3.2 - Partilha de Recursos .....	33
<b>2.4 - Gestão da Qualidade</b> .....	<b>35</b>
<b>Capítulo III – ANÁLISE DA INFORMAÇÃO</b> .....	<b>39</b>
<b>3.1 - Apresentação da Instituição</b> .....	<b>39</b>
3.1.1 - A Assistência Social Adventista.....	39
3.1.2 - O Lar Adventista para Pessoas Idosas - LapiNorte .....	40
<b>3.2 - O Modelo de Financiamento do LapiNorte</b> .....	<b>49</b>
3.2.1 - Parcerias Financeiras .....	52
3.2.2 - Análise Financeira / Sustentabilidade e Eficácia.....	54
<b>3.3 – Análise Financeira / Apoio Social</b> .....	<b>56</b>
<b>Capítulo IV - CONCLUSÃO</b> .....	<b>61</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>64</b>
<b>Sites Consultados</b> .....	<b>65</b>
<b>Leis Consultadas</b> .....	<b>66</b>

## Capítulo I – Introdução

Esta tese é realizada no âmbito do curso de Mestrado em Economia Social e Solidária, tendo como base o interesse que as questões relacionadas com o financiamento das Instituições sempre me despertaram, tanto na minha vida académica, como na profissional.

Durante o processo de construção da tese existiram algumas vicissitudes que fizeram com que a sua apresentação demorasse muito mais do que o programado, no entanto a concordância do orientador, que teve em conta a pertinência do estudo, permitiu que se chegasse ao final.

A presente tese tem por objetivo conhecer o Lar Adventista para Pessoas Idosas Norte (LapiNorte), uma Instituição da Economia Social, perceber a forma como financia a sua atividade, e, ainda, compreender como essa forma de financiamento influencia o desenvolvimento das suas atividades sociais.

### 1.1 - Problemática

#### 1.1.1 – Desafios da Pobreza e Sistemas Sociais

Quando estudamos a realidade da pobreza, podemos constatar que a pobreza extrema no nosso mundo tem sempre inúmeros fatores que para ela concorrem. Fatores sociais e políticos, para além de outros de natureza contextual, como o clima e a geografia, e outros de natureza mais individual, como doenças e fragilizações a esse nível. Se a estes fatores juntarmos carências de competências técnicas e de gestão, instituições de apoio a necessidades básicas inadequadas, juntando ainda auxílio externo, que nem sempre existe numa escala que se aproxime das necessidades, mais facilmente nos enquadrámos dos desafios que a problemática da pobreza implica.

Citado no livro *Microcrédito em Portugal uma nova oportunidade*, edição Milénio BCP, afirma (Yunus, 2005:13) (O Grameen acredita que a pobreza não é criada pelos pobres, é criada

pelas instituições e pelas políticas seguidas pela sociedade).

No seu livro *O fim da Pobreza*, Jeffrey Sachs, dedica um capítulo a falar de uma aliança global para acabar com a pobreza, referindo que essa aliança deverá existir entre os países mais ricos e os países mais pobres, com recurso a uma aplicação mais equilibrada dos recursos naturais, que passaria muito por uma aplicação no objetivo concreto de acabar com a pobreza, em contraponto com a sua atual utilização, na promoção da guerra, no combate político e na corrupção.

Numa leitura da ação efetuado pelo prémio Nobel da Paz, Muhammad Yunus, e na forma como a desenvolve a sua atuação para com os mais desfavorecidos, podemos ver que, na realidade, o combate à pobreza tem muito a ver com a forma como interpretamos os sinais que nos são enviados por aqueles que realmente necessitam.

Como o que está escrito na Declaração Universal dos Direitos do Homem, Resolução 217ª (III) da Assembleia-geral das Nações Unidas, 10m de Dezembro de 1948, artigo 25.

Toda a gente tem direito a um nível de vida adequado à saúde e ao seu bem-estar e ao bem-estar da sua família, incluindo alimentação, vestuário, alojamento, cuidados médicos e serviços sociais, e o direito a segurança caso ocorra desemprego, doença, incapacidade, viuvez, velhice ou outra falta de meio de vida em circunstâncias que estejam para lá do seu controlo.

Relacionado com a pobreza tem também a exclusão social. Podemos ver e sentir a mesma no caso dos idosos excluídos, quer pelos seus poucos rendimentos, pelas suas dependências, sejam elas físicas ou mentais.

Desta forma, podemos compreender o que Alfredo Bruto da Costa refere no seu livro *Exclusões sociais*, quando refere que se justifica que se fale de exclusões sociais utilizando o plural (Costa, 1998: 21) (a exclusão social apresenta-se, na prática, como um fenómeno de tal modo complexo e heterogéneo, que pode, com razão falar-se em diversos tipos de exclusão).

A problemática desta tese, considerando que se debruça sobre uma instituição com a resposta social de lar de idosos, leva-nos ao estudo dos idosos institucionalizados, também alvo de algumas exclusões sociais.

A Institucionalização não é a única resposta social para os idosos com dependências.

## O Financiamento das Instituições: Estudo de caso do LapiNorte

Antes da institucionalização existem outras respostas sociais, que prestam serviços de apoio aos idosos, permitindo que os mesmos permaneçam em sua casa o maior tempo possível.

Permanecendo em suas casas, a grande maioria dos idosos continua a necessitar de apoio de cuidadores. Sobretudo familiares que assumem esse apoio.

Os estudos demonstram que na maior parte dos casos, os idosos permanecem em suas casas, uns mantendo todas as suas condições para uma vida normal, outros fazendo uso do apoio da sua rede de pertença.

Apesar de tudo o que acabamos de indicar, muitos são os motivos que levam à institucionalização dos restantes idosos.

A falta de apoio aos cuidadores aparece como um dos motivos, por falta de formação dos cuidadores nesta área, pela fraca implantação de estruturas de acolhimento temporário, que permita um tempo para descanso, recuperar as forças ou simplesmente alguma diversão.

As mulheres que em outras alturas, trabalhando em casa, assumiam ser as cuidadoras tanto das crianças como dos mais velhos, tem hoje de trabalhar fora de casa, não podendo assumir ser cuidadoras.

As casas, pela dimensão que têm ou pela quantidade de utensílios que a sociedade hoje exige que lá coloquemos, não são pensadas para acolher mais membros da família.

As relações familiares ao longo da vida não foram cuidadas ou estimuladas, contribuindo dessa forma para a existência, em inúmeros casos, de um vazio relacional, que não se consegue inverte quando chega a velhice.

Os familiares não têm capacidade física ou psicológica para serem cuidadores, as patologias apresentadas hoje pelos idosos tornam difícil o seu cuidado, sendo as demências um quadro que exemplifica bem essa realidade e dificuldade.

Assistimos hoje a uma sociedade em que os pais colocam os filhos na creche e os filhos posteriormente colocam os pais no lar.



## O Financiamento das Instituições: Estudo de caso do LapiNorte

Quando optam pela institucionalização, as pessoas idosas procuram ser tratadas com dignidade e manter a sua individualidade. Muito porque está mais ou menos instituído que quando uma pessoa aí chega, começa a ser tratada como criança. Temos consciência de que existem muitas associações entre os idosos e as crianças, e que a sociedade e os poderes políticos, sempre investiram muito mais no tratamento das crianças. Assim há que ajustar aos idosos o tratamento que damos aos mais novos. Este é um tremendo erro, que levanta mesmo questões éticas que nos fazem pensar.

Cada pessoa idosa é um ser único. Devemos por isso ter em conta a sua história de vida, as suas necessidades e os seus direitos, contribuir para o processo de construção do seu projeto de vida, pois quando um idoso integra uma instituição, acima de tudo ele quer continuar a ser um ser humano único, com necessidades únicas, com sentimentos únicos e com toda uma experiência de vida acumulada, que não pode ser ignorada.

Muitas vezes para sentirem e afirmarem a sua normalidade os idosos procuram relacionar-se com pessoas do exterior e evitam as relações interpessoais, com os seus pares, preferindo manter as suas relações anteriores, muitas das quais se encontram no exterior da instituição.

Sentem também a necessidade de adiar as suas dependências, procurando auxiliar os outros, mostrando assim que ainda são ativos; por exemplo, distribuindo água aos outros idosos que estão sentados, mesmo aqueles que o poderiam fazer por si. Muitas vezes tentam esconder as suas dependências dos outros e dos próprios familiares.

Quando estamos perante uma instituição onde existem dependentes, os que ainda não o são sentem a necessidade de se refugiarem, para manter a sua privacidade. Muitos são os truques que existem para realizar esse afastamento. Por exemplo, apenas sair do quarto para fazer as refeições, sendo o quarto o local que seguro contra a intromissão alheia, mas ao mesmo tempo uma forma de se proteger contra a degradação que é possível ver nos que a rodeiam, ou mesmo só como forma de preservar a sua intimidade.

Depois de abordarmos nesta problemática a questão da exclusão social e institucionalização dos idosos, abordaremos o financiamento das instituições.

As instituições da Economia Social - Associações, Mutualidades, Cooperativas e

Fundações - são sem dúvida um pilar no desenvolvimento do nosso País.

Estas organizações estão apoiadas em quatro fontes de financiamento: públicas, privadas, rendimentos da venda de bens e serviços aos seus clientes e contribuições e donativos diversos.

Quando falamos de financiamento não podemos esquecer o voluntariado e os donativos em espécie, que embora na sua maioria não sejam contabilizados como uma forma de financiamento, considerando os recursos humanos e os bens que são poupados com a sua ação, assumem por vezes recursos de valor muito elevado.

No entanto, nenhuma instituição funciona sem recursos financeiros. São esses recursos que possibilitam a sua atividade diária e os projetos futuros, embora seja também ela que os limita. Uma boa gestão financeira é aquela que consegue servir e beneficiar o maior número de pessoas com os recursos existentes, sendo as organizações da Economia Social conhecidas pela forma rigorosa como conseguem gerir esses recursos.

Importa no entanto medir constantemente o equilíbrio entre a eficiência dos custos e a eficácia dos serviços prestados, para dessa forma se poder medir a qualidade efetiva dos serviços prestados.

Para que se possam ter instrumentos de medição, é importante que cada instituição tenha um plano de ação anual, onde deverão estar descritas todas as áreas e projetos futuros, com indicadores e metas. Este plano de ação deverá servir de base para o orçamento anual.

Como forma de autocontrolo, cada instituição deverá ter ao seu dispor um controle orçamental mensal, ferramenta que serve como indicador do comportamento financeiro da instituição, para que a direção possa corrigir e acomodar eventuais desvios verificados, caminhando sempre para uma maior eficiência.

Depois da apresentação da problemática deste trabalho passaremos para os objetivos do mesmo.

## **1.2 – Objetivo do Trabalho**

### **1.2.1 - Objeto de Estudo**

Este estudo pretende conhecer a forma de financiamentos do LapiNorte, que é uma estrutura residencial para idosos, uma valência da associação Assistência Social Adventista, que tem o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS).

Como a maioria das IPSS funcionam com acordo de cooperação com a Segurança Social, e o LapiNorte não, poderemos ter aqui uma nova fórmula de financiamento destas unidades, que julgamos seja importante estudar. Queremos compreender de que forma uma IPSS pode manter a sua ação de assegurar o apoio social sem ter nenhum apoio e financiamento direto do Estado, conhecer o seu modelo de financiamento quanto á sustentabilidade e eficácia, bem como as suas parcerias, conhecer o seu desenvolvimento social e compreender de que forma a Instituição gere o social.

Compreender se esta forma de financiamento funciona, se é geradora de maior ou menor equilíbrio financeiro na gestão da instituição e se é ela própria responsável por uma maior ou menor performance no apoio social aos idosos que nela habitam, no combate ou aprofundamento da exclusão social dos idosos, tentando compreender de forma critica o sistema implementado á luz do sistema atual e vigente.

### **1.2.2 - Objetivo Geral**

Compreender o modelo de financiamento do LapiNorte, nomeadamente de que forma uma Instituição Particular de Solidariedade Social sem acordo de cooperação pode assegurar serviços de apoio social a todos os idosos, independentemente da sua capacidade financeira.

### 1.2.3 - Objetivos específicos

Pretende-se com este estudo:

- a) Conhecer o modelo de financiamento da instituição.
  - Quanto à sua sustentabilidade financeira,
  - Quanto à eficácia nas suas práticas de desenvolvimento,
  - Quanto às suas parcerias e sua capacidade de as desenvolver,
- b) Conhecer as respostas da instituição no âmbito do apoio e desenvolvimento social.
  - Os serviços e práticas que levam à formulação do seu apoio social.
- c) Compreender a ligação entre o social e o financeiro.
  - Compreender quem faz a gestão do financiamento da instituição,
  - Compreender a dependência do apoio social face ao apoio financiamento.

No final penso conseguir responder a muitas destas questões que agora levanto, contribuindo para o enriquecimento do debate sobre a forma como as IPSS são subsidiadas.

Para chegar a essa compreensão neste trabalho, recorrerei a alguns métodos de estudo, que passo a apresentar.

### 1.3 – Método de investigação qualitativo estudo de caso

O Método de investigação que adotados foi o método de estudo de caso. Como nos dizem Raymond Quivy, Luc Van Campenhoudt, *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, existem vários métodos que são passíveis de ser utilizados, (Quivy, 1998: 186) (tudo depende, na realidade, dos objetivos da investigação, do modelo de análise e das características do campo de análise).

Embora o método de estudo de caso permita aprofundar, como o próprio nome indica um determinado caso, fato, acontecimento, não permite que se possa depois generalizar em relação aos resultados obtidos.

Para este estudo, de acordo com a necessidade sentida, adotarei as seguintes técnicas de recolha de informação.

### **1.3.1 - Recolha de Dados preexistentes, por análise documental**

Nesta técnica o investigador recolhe os documentos que julga necessários para os estudar, por sentir que são úteis para a investigação.

Estes documentos podem estar nos mais diversos formato (impressos, audiovisuais), podem ser documentos oficiais ou de caráter privado, pessoais ou de algum organismo, podem ser documentos financeiros ou gráficos contendo dados estatísticos, permitindo assim uma economia de tempo e dinheiro na elaboração de outros meios de pesquisa de dados. No entanto, este método poderá ficar limitado na apresentação de alguns documentos devido ao caráter pessoal ou privado dos mesmos, ou ainda se os mesmos se mostrarem alvo de manipulação.

### **1.3.2 - A observação Direta**

Esta técnica é uma modalidade metodológica baseada na observação visual, onde é possível captar os comportamentos no momento em que eles acontecem.

É desta forma que o investigador está atento à maneira como surge ou se transformam os comportamentos, as consequências que produzem e o contexto em que todos estes aspetos ocorrem.

Nesta técnica, o investigador deverá ter em atenção ou não dos fenómenos observados, assim como encontrar um meio para ligar as diferentes informações apreendidas. É a partir de todo este processo que as lógicas sociais poderão ser reveladas e as hipóteses poderão ser testadas.

A observação pode ser realizada com a ajuda de grelhas de observação, que definem diferentes categorias de comportamento a observar. A distribuição dessas categorias de comportamento pode ser calculada para estudar as correlações entre os comportamentos e outras variáveis destacadas pelas hipóteses.

Este tipo de observação é adequado à análise do não-verbal. Permite interpretar tudo o

que nos revela, desde as condutas e os códigos de comportamento, os modos de vida e os traços culturais, até à organização espacial dos grupos e comunidade em questão. É ainda adequada ao estudo dos acontecimentos tal como se produzem. Uma das vantagens da observação participante é a possibilidade de apreender os comportamentos e acontecimentos na altura em que eles ocorrem, fazer uma espécie de "recolha espontânea", pois pode recolher-se dados de análise em que o investigador não estava a pensar, para além de que permite uma autenticidade relativa aos acontecimentos no que toca às palavras e escritos.

Contudo, a observação direta encontra dificuldades: nomeadamente na aceitação do observador pelo grupo, que pode ser tido como estranho e indesejado, e na memória do indivíduo, que é seletiva e pode eliminar fatos cuja importância não seja muito aparente. Para isto é necessário transcrever os comportamentos após a observação. Mas a interpretação das observações pode funcionar como um limite, já que se pode arriscar ser demasiado superficial perante a riqueza e complexidade dos factos estudados. Para ultrapassar esta limitação é necessário possuir uma fundamentação teórica que a suporte a observação.

A formação exigida é a prática, isto é, é necessária uma comparação profunda entre a reflexão teórica e os comportamentos que observamos na realidade observada.

### **1.3.3 – Utilização indireta de entrevistas**

Esta técnica permite que o investigador utiliza as entrevistas feitas durante a integração dos idosos na instituição.

Agora que que foi apresentado o método e as técnicas que foram utilizados para a realização deste trabalho apresentarei a forma como o mesmo se irá desenvolver.

## 1.4 – Apresentação do trabalho

O presente trabalho foi desenvolvido tendo como base o financiamento das Instituições da Economia Social, baseando-se num estudo de caso de uma Instituição da Economia Social, uma Associação com estatuto de IPSS.

Utilizei uma divisão em quatro capítulos. No primeiro capítulo apresentarei a introdução, no segundo capítulo avançarei o enquadramento teórico, no terceiro capítulo realizarei a análise da informação e no quarto capítulo exporei a conclusão.

No primeiro capítulo apresento:

- A problemática deste trabalho, tendo em conta os desafios da pobreza e sistemas sociais, a problemática dos idosos institucionalizados, já que a instituição a estudar é um lar de idosos e o financiamento da Economia Social, foco central deste trabalho.
- O objeto deste estudo, com o objetivo geral e os objetivos específicos.
- Os métodos utilizados durante a pesquisa, que consistiram na recolha de dados preexistentes e observação direta.
- O desenvolvimento do trabalho.
- As dificuldades e limitações sentidas na realização do trabalho.

No segundo capítulo apresento os conceitos que suportam teoricamente este trabalho:

- Exclusão Social, porque vamos tratar de pessoas que estão institucionalizadas e que, na maioria das vezes, estão excluídas, podendo continuar nessa situação na institucionalização.
- A Economia Social é o tipo de economia onde se insere a instituição estudada.
- O Financiamento Alternativo, como um foco deste estudo.
- A Gestão da Qualidade por ser uma ferramenta de gestão, cada vez mais uma forma de referencial positivo no mercado do social.

No terceiro capítulo farei análise da instituição.

- A apresentação da instituição permite-nos conhecer como surgiu e como se tem desenvolvido a instituição ao longo dos tempos, o seu modelo de financiamento, as parcerias que mantém com a sociedade, compreender o seu financiamento e sustentabilidade e a forma como a sua base financeira permite o seu desenvolvimento social.

No quarto capítulo apresentarei as conclusões deste trabalho.

Depois da apresentação dos desenvolvimentos, tentarei de seguida apresentar algumas das dificuldades e limitações sentidas ao longo deste trabalho.

## **1.5 – Dificuldades e Limitações do trabalho**

Quando iniciei esta formação, foi minha intenção aplicar no máximo possível a aprendizagem que ia obtendo à realidade da instituição onde trabalho. Se por um lado essa foi uma prática que me ajudou a refletir, a reorganizar e abrir o meu pensamento em relação à minha prática diária, por outro lado contribuiu para um afunilamento da aprendizagem face a uma única realidade.

Por outro lado, quando se estuda uma estrutura em que se trabalha, que absorve a maior parte do tempo, a visão e a análise crítica tornam-se menos assertivas, podendo mesmo levar a uma compreensão errada do objeto de estudo.

Foi também sentida a limitação de estudar uma forma diferente de financiamento, pois não é normal que uma IPSS tenha uma forma de financiamento totalmente independente do organismo de tutela do Estado.

Outra das dificuldades sentida prendeu-se com os indicadores de medida do desenvolvimento social. Não é fácil, ou melhor, não foi fácil encontrar indicadores que pudessem dar evidências daquilo que pretendia estudar.



Posso dizer que as maiores dificuldades e limitações foram sentidas devido:

- À grande proximidade com a Instituição, realidade única,
- À análise crítica,
- À diferente forma de financiamento,
- Aos indicadores de medida.

Estas dificuldades e limitações foram, também elas, sendo questionadas durante o processo e penso que esse questionamento poderá ter contribuído para um maior rigor de análise.

Em relação ao processo há que salientar que esta tese começou a ser construída logo após a conclusão do primeiro ano, em 2008, e que por motivos ainda por explicar só se tornou possível a sua conclusão em 2016. Existe por esse motivo alguma desatualização dos dados: No entanto, tanto o autor como o orientador consideram que a foi útil a situação vivida e que a mesma continua a fazer sentido, pelo que se decidiu que não deveriam ser feitas grandes alterações.

## **Capítulo II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Para a realização desta tese, e tendo em conta a sua problemática, julgo importante refletir sobre quatro conceitos estruturantes. Primeiro, o conceito de “Exclusão Social”, porque a institucionalização pode ter efeitos de exclusão sobre os idosos que são cidadãos de pleno direito. Segundo, o conceito de “Economia Social”, porque o LapiNorte é uma instituição da Economia Social. Terceiro, o “Financiamento alternativo”, considerando que este é um foco desta tese. Este conceito tem um subponto “Partilha de Recursos”. Quarto, o conceito auxiliar “Gestão da Qualidade”, aqui considerada uma importante ferramenta de gestão para a diferenciação de alternativas dos clientes.

O estudo e reflexão sobre estes conceitos permitirão uma melhor compreensão sobre a problemática de estudo desta tese.

### **2.1 - Exclusão Social**

A noção de “exclusão social”, embora seja hoje uma expressão de uso generalizado, entrou no discurso político português apenas nos anos 90. É uma noção utilizada pela perspetiva francesa para a análise de pessoas e grupos. Robert Castel define a “exclusão social” como a fase extrema do processo de marginalização, não só devido a uma rutura com o mercado de trabalho, mas por outras ruturas: familiares, afetivas e de amizade.

Desta forma, não podemos fazer uma associação direta entre a pobreza, enquanto falta de acesso a recursos, produtos e outros que produzem bem-estar, e a exclusão social que define a não relação das pessoas com a sociedade, ou seja, define o quadro relacional das pessoas.

Pode por isso existir pobreza sem que estejamos perante exclusão social, sendo duas realidades distintas, que nem sempre coexistem.

Na perspetiva francesa, durante os anos 70/80, estávamos na presença de três discursos

diferentes, que assentavam em quadros de pensamento também eles diferentes, contraditórios quanto ao seu objeto.

O discurso liberal, que trata a exclusão social como uma inadaptação, abrangendo: pobres, deficientes, idosos, casos sociais, marginais involuntários (como migrantes), delinquentes, acidentados, habitantes de locais degradados, marginais voluntários (como vagabundos). O motivo dessa inadaptação é o deficiente funcionamento das instituições, escola, da família, do sistema social, do sistema fiscal. São também motivos de inadaptação o desenvolvimento urbano e social, bem como as rápidas mudanças tecnológicas, das estruturas e trabalhadores sociais, sendo que os excluídos não são merecedores nem responsáveis pela sua condição nem responsáveis por ela. Este discurso afasta por completo os excluídos de todo o processo e atribui ao estado a função de mudar esta realidade.

O discurso promovido pelo Movimento de Ajuda a Todo o Tipo de Infortúnio defende que inadaptados são os menos instruídos e qualificados, aqueles que têm rendimentos mais baixos, que têm menos acesso a uma habitação condigna, cujos filhos têm mais dificuldades no ensino. As dimensões deste discurso são muito económicas, políticas, ideológicas, culturais e de estratificação social.

O terceiro discurso, socialista, resulta de numa tomada de consciência de que a crise não é só económica, mas também social e cultural, o que leva o primeiro-ministro francês à época, Laurent Fabius a afirmar que os excluídos são os pobres da crise. Para este movimento, a exclusão está ligada às desigualdades sociais e económicas, aumentadas com a precariedade que se faz sentir, introduzindo alguns indicadores muito mais amplos do que os até aqui apresentados, que medem a privação, habitação, educação, emprego, formação, rendimentos, saúde, hábitos alimentares tempos de lazer e de férias, redes de relações, bens de consumo, entre outros, dando assim uma nova forma de ver a exclusão, entendendo esta como uma componente multidimensional da pobreza, e não sob uma fórmula redutora de mera falta de recursos.

Alfredo Bruto da Costa apresenta uma visão de pluralidade de exclusões sociais, como refere no seu livro com o mesmo nome, (Costa, 1998: 21) (a exclusão social apresenta-se, na prática, como um fenómeno de tal modo complexo e heterogéneo, que pode, com razão falar-se em diversos tipos de exclusão).

Apresentando depois cinco tipos de exclusões sociais:

- a) Tipo Económico, refletindo-se em pobreza, privação múltipla, falta de recursos, de instrução, qualificação profissional, emprego precário.
- b) Tipo Social, reflete-se em privação relacional, isolamento, associado á falta de autossuficiência e autonomia, tendo como exemplos típicos os idosos, deficientes doentes crónicos ou acamados.
- c) Tipo Cultural, através de fenómenos de xenofobia, racismo e nacionalismo.
- d) Origem Patológica, originados por problemas mentais ou psicológicos, que dão origem a ruturas familiares.
- e) Comportamentos Autodestrutivos, como a toxicodependência, alcoolismo, prostituição.

Todos estes tipos de exclusão social levam a que os indivíduos percam o acesso a tudo o que a sociedade põe à disposição dos cidadãos, como podemos ver pelo conceito apresentado por Roque Amaro.

Roque Amaro considera a exclusão social como uma situação de falta de acesso às oportunidades oferecidas pela sociedade e os seus membros.

Por se tratar de uma situação multidimensional, Roque Amaro mostra a expressão social da exclusão social em seis dimensões do quotidiano dos indivíduos, isto é, ao nível do Ser, do Estar, do Fazer, do Criar, do Saber e do Ter.

Segundo esta reflexão, quando associamos o não a algumas ou á totalidade destas dimensões, estamos perante indivíduos com ausência de recursos ou até mesmo em ausência de cidadania, estamos por isso, na presença de indivíduos em exclusão social.

Quando tomamos as seis dimensões anteriores sob a forma de competências do individuo, Roque Amaro mostra-nos que passamos a ter pessoas com:

Competências do Ser, ou seja, competências pessoais,

Competências do Estar, ou seja competências sociais e comunitárias,

## O Financiamento das Instituições: Estudo de caso do LapiNorte

Competências do Fazer, ou seja competências profissionais,

Competências do Criar, ou seja competências empresariais,

Competências do Saber, ou seja competências informativas,

Competências do Ter, ou seja competências aquisitivas.

Os fatores da exclusão são nesta reflexão divididos em três grupos: fatores de ordem macro, fatores de ordem meso e fatores de ordem micro. Nos primeiros dois fatores, os de ordem macro e meso, (Amaro, 2000) (estamos perante as oportunidades oferecidas ou negadas pela sociedade, o ultimo centra-se nas capacidades e competências individuais e familiares).

Estamos, pois, perante uma sociedade inclusiva, quando conseguimos remover ou minimizar os fatores, macro e meso, e perante uma inserção, quando removemos ou minimizamos os fatores micro.

(Amaro, 2000) (Inserção e inclusão são assim as duas faces de um processo (duplo) que é o da integração).

Esta temática tem vindo a ser também ponto de discussão no seio da Comunidade Europeia, tendo sido traçados no passado Conselho Europeu da Primavera, objetivos comuns em matéria de Proteção Social e Inclusão Social, descritos no Plano Nacional de Ação para a Inclusão (PANI, 2006-2008:4 a 6):

- (a) Promover a coesão social e igualdade de oportunidades para todos, através de políticas de inclusão social e sistemas de proteção social adequados, acessíveis, financeiramente viáveis, adaptáveis e eficientes.
- (b) Interagir de perto com os objetivos de maior crescimento económico e mais e melhores empregos fixados em Lisboa e com a estratégia de desenvolvimento sustentável da EU.
- (c) Reforçar a governação, a transparência e a participação dos agentes relevantes na conceção, aplicação e acompanhamento das políticas.
- (d) Garantir o acesso de todos aos recursos, direitos e serviços sociais básicos, necessários a participação na sociedade, ao mesmo tempo que se encontram respostas para formas externas de

exclusão e se combatem todas as discriminações conducentes á exclusão.

(e) garantir inclusão social ativa de todos, através da promoção da participação no mercado de trabalho e do combate á pobreza e á exclusão das pessoas e dos grupos mais marginalizados.

(f) Garantir que as políticas de inclusão social são bem coordenadas e contam com o envolvimento de todos os níveis de governo e agentes pertinentes (incluindo as pessoas que vivem na pobreza), que são eficientes e integradas em todas as políticas publicas relevantes, designadamente as políticas económicas e orçamentais, de educação e de formação e os programas dos fundos estruturais (nomeadamente o FSE), e que têm em conta a perspectiva da igualdade entre homens e mulheres.”

Estes objetivos comuns são objetivos orientadores para as políticas dos diferentes países da comunidade europeia. No caso Português, a estratégia nacional de inclusão social é baseada numa análise do contexto socioeconómico e nos seus reflexos sobre a pobreza e a exclusão social, que levou às seguintes prioridades políticas do Governo:

I Combater a pobreza das crianças e dos idosos, através de medidas que assegurem os seus direitos básicos de cidadania;

II Corrigir as desvantagens na educação e formação/qualificação;

III Ultrapassar as discriminações, reforçando a integração das pessoas com deficiência e os imigrantes.

Segundo o PNAI 2006-2008, a estratégia para a inclusão social deve ser feita através de uma coordenação eficaz de todos os atores sociais, incluindo sempre em todo o processo as pessoas e grupos sociais afetados pela pobreza e exclusão social.

A exclusão social é também uma realidade nas pessoas idosas. Embora só tenha recebido mais visibilidade nas últimas décadas, as questões que envolvem as pessoas idosas começaram a ter mais visibilidade quando a sociedade compreendeu que a demografia estava a mudar e que num curto prazo as pessoas idosas ocupariam uma percentagem significativa na pirâmide demográfica.

A realidade é que as instituições sociais, tal como a sociedade, só aos poucos e a medo começa a olhar de forma diferente para a pessoa idosa, como um ser único, um cidadão de plenos direitos, e não como um fardo que se precisa aguentar ou descartar.

## O Financiamento das Instituições: Estudo de caso do LapiNorte

As pessoas idosas procuram num lar ser tratadas com dignidade e manter a sua individualidade. Aqueles que ainda são independentes têm a tendência para se refugiarem.

Para se sentirem e afirmarem a sua normalidade, os idosos procuram relacionar-se com pessoas do exterior e evitam as relações interpessoais com os seus pares, preferindo manter as suas relações anteriores. Também evitam as dependências e tentam adia-las o mais possível, preferindo prestar cuidados a recebe-los.

O idoso procura preservar a sua intimidade, procurando o seu próprio espaço. Nesta sua individualização o idoso tenta prolongar a sua independência, mesmo quando esta já não existe.

Embora habitando no mesmo espaço, muitas vezes existe uma falha na relação de proximidade afetiva entre os idosos, e o facto de viverem num espaço comum dificulta a conquista de um espaço individual, de privacidade. Embora sendo de grande importância, o saber estar na relação com os outros, mesmo toda a preocupação com a civilidade, gera mal-estar nos lares.

Vista como uma forma de promoção da autonomia, a imposição de participação assume o efeito perverso de retirar a autonomia em vez de a promover, podendo mesmo retirar a individualidade.

A civilidade nos lares de idosos, embora muito discutida e trabalhada, já que se encontra na maioria dos regulamentos internos, é um foco gerador de constrangimentos para muitos idosos. Posso por exemplo falar da hora de dormir, onde é pedido a todos que permaneçam em silêncio. Tenho a experiência de utentes que, por rressonarem, incomodam os vizinhos, que por sua vez se queixam do rressonar do outro, levando a que aquele que rressona se veja obrigado a permanecer acordado até mais tarde, para que, quando se deitar o seu companheiro já esteja a dormir e não fique aborrecido. Estas situações são muito frequentes, ao ponto de se verificarem muitas vezes grandes alterações no sono, como por exemplo dormir de dia para de noite não incomodar ninguém.

Todas estas situações fazem do lar de idosos um local de múltiplos pequenos conflitos, internos e externos, que deverão ser compreendidos.

Quando falo em idosos institucionalizados, falo sempre de pessoas que por algum motivo não podem viver sozinhas, seja por incapacidade própria, seja por falência das anteriores estruturas

de acolhimento, institucionais ou mesmo familiares.

Se tivermos em conta as 6 dimensões principais do quotidiano real dos indivíduos, segundo Roque Amaro, ao nível do ser, do estar, do fazer, do criar, do saber, e do ter, e fizermos uma aplicação aos idosos institucionalizados, tendo em conta a realidade da dinâmica das instituições sociais, iremos detetar a não realização de algumas ou de todas estas dimensões. Logo, segundo o autor, estaremos perante exclusão social.

Poderemos então compreender que, só por si, a simples comodidade de uma instituição, a prestação de cuidados pessoais básicos, a preparação de uma alimentação saudável, a prestação de cuidados de saúde primários, um plano de animação cuidado, não garante que não existam idosos em exclusão social.

Ao abordar a exclusão social no seu livro, *Panorama da Luta contra a Exclusão Social conceitos e estratégias*, Jordi Estivill apresenta no tema “A exclusão pratica e simbólica das instituições” a forma como a exclusão social pode, ela mesmo, ser uma realidade provocada pelas próprias instituições. (Estivill, 2003:43-44) (...modelam a vida social de acordo com os seus interesses e valores e estas instituições podem ser a expressão da inclusão/exclusão ou os seus causadores diretos e indiretos. É próprio das instituições definir regras internas, que podem ser implícitas ou explícitas, para seleccionar os seus membros. O estudo destas regras de entrada, de saída e de permanência, são um bom caminho para compreender as manifestações de exclusão para avaliar o grau de exclusão de uma determinada sociedade. Pode-se colocar a hipótese de que, quanto mais seletiva e fechada for a instituição, maior é o nível de exclusão. Os indicadores da exclusão são variadíssimos e podem ir desde as mensalidades e joias de inscrição, à constituição de corpos de segurança e defesa física do espaço, passando por exigências morais, políticas de status, linguísticas, da posse de determinados bens e garantias, etc...).

Podemos compreender de que forma a exclusão pode ser uma realidade mesmo dentro de instituições que se dizem promotoras de igualdade e protetoras de pessoas.

Mostra ainda a necessidade de uma avaliação real, através de indicadores precisos que demonstrem a abertura real da instituição á sociedade.



## 2.2 - Economia Social

Não podia deixar de referenciar o conceito de Economia Social, já que num Mestrado com este nome seria de esperar que todas as temáticas abordassem este conceito e porque a instituição que serve de estudo para esta tese está incluída na economia social.

Não fazendo nenhuma alusão aos primórdios da economia social, tentarei, sim, fazer uma resenha ao conceito da economia social.

A economia social pode ser desenvolvida em todos os setores da atividade económica, tendo contudo como seu principal objetivo a satisfação das necessidades das pessoas, ou coletividades, e o desenvolvimento integrado do homem, da comunidade e do meio ambiente.

Não se pode confundir a economia social com a economia informal, ou desregulada, pois a economia social não recusa a regulação; muito pelo contrário, em cada setor onde se encontre existem sempre regras específicas, regulamentação própria e objetivos a alcançar.

Também não se pode confundir a economia social com o setor público, desenvolvido pelo Estado, nem com o setor privado, que tem a sua atividade essencialmente assente na obtenção de lucro para os donos das suas empresas. A economia social situa-se entre estas duas formas de atividade. No fundo complementa o Estado naquilo que o próprio Estado não tem capacidade fazer, muitas vezes por inércia ou falta de mobilidade, e que o setor privado acha não ser apeteçível do ponto de vista da rentabilidade. A economia social tem como seu principal objetivo a satisfação das pessoas e das sociedades, não obstante a criação de receitas, tendo em conta que a satisfação do seu objetivo não é a distribuição de lucros.

Este conceito é hoje assumido por todos os quadrantes da economia nacional e internacional, e tem reflexo nas políticas atuais.

Como se pode ver no programa do XVII governo de Portugal, no seu ponto 4, “reforçar o papel da economia social”, diz claramente que deseja estabelecer parcerias com instituições da Economia Social, definindo 5 áreas para estruturar essa parceria,

(Na redução de défice público, contratualizando com instituições da economia social intervenções

## O Financiamento das Instituições: Estudo de caso do LapiNorte

que melhorem a eficiência dos gastos públicos, nomeadamente do plano da intervenção social.

No campo do combate ao desemprego, através da promoção de iniciativas com microcrédito ou emprego cooperativo.

No desenvolvimento de medidas inovadoras de Segurança Social, nomeadamente através do universo e da ação mutualista.

Na política de desenvolvimento regional, através da ação de instituições de desenvolvimento Local e Regional, nomeadamente no plano de desenvolvimento rural.

Na política de habitação, nomeadamente através do desenvolvimento cooperativo.)

A sua atividade rege-se pelo bem-estar e desenvolvimento social e humano, numa integração sustentável com o meio ambiente, caracterizada por uma autonomia de gestão face ao Estado, por democracia nos seus órgãos diretivos, (uma pessoa um voto), e pela correta aplicação dos excedentes face aos resultados obtidos. Haverá assim uma distribuição que, embora não seja esse o fim ou finalidade da atividade é necessária para a sustentabilidade de todas as atividades, promovendo a inclusão de todos, tendo como marco inicial os pioneiros de Rochdale em 1844, com a criação do cooperativismo.

Podemos dizer que a economia social é filha da necessidade, a necessidade que leva homens a cooperarem uns com os outros para poderem obter capacitação ou meios que sozinhos não teriam possibilidade de adquirir. Assim é a solidariedade que os faz cooperarem para chegar a um fim que todos idealizaram.

Thierry Jeantet, no seu livro *A Economia Social, uma alternativa ao capitalismo*, apresenta os seguintes Princípios Federadores e Estruturantes da economia social:

(Jeantet, 2009: 49-51)

- Livre iniciativa coletiva,
- A Democracia,
- A justa repartição dos excedentes,
- A indivisibilidade total ou parcial dos fundos próprios,

## O Financiamento das Instituições: Estudo de caso do LapiNorte

- A Solidariedade,
- A promoção do indivíduo,
- A independência perante o Estado, isto é, a Autonomia de Gestão.

Já Jacques Defourny apresenta no capítulo sobre economia social, do dicionário Internacional da outra economia quatro princípios que ele chama de princípios maiores:

(Defourny, 2009: 159)

- Finalidade de prestação de serviços aos membros ou à coletividade, sendo o lucro secundário,
- Autonomia de gestão,
- Controle democrático pelos membros,
- Primazia das pessoas e do objeto social sobre o capital na distribuição de excedentes,

São, no entanto, comuns as abordagens feitas sobre a economia social, ficando claro qual é o foco da sua ação.

Livre iniciativa é desde logo a capacidade de indivíduos, cidadãos de plenos direitos, se associarem livremente em associações, cooperativas ou mutualidades, a fim de dar mais força ao seu trabalho, que por ser feito em conjunto pode ter mais força ou maior capacidade de ação.

Contrariamente às empresas da economia dita de normal ou convencional, a participação nas decisões não se faz a partir do capital que se detém, mas baseado na regra (uma pessoa um voto), dotando dessa forma a instância de controlo de uma maior democracia.

As organizações da economia social têm como todas as outras, a necessidade de serem sustentáveis, e isso só é possível se produzirem resultados. É que, ao contrário do que normalmente se ouve e sente nesta área, a expressão “sem fins lucrativos”, não é sinónimo de não produção de resultados, mas significa que os mesmos, a existirem, deverão ser reinvestidos na atividade, para que a mesma se torne mais sólida de modo a que possa cumprir os seus objetivos e enfrentar os desafios futuros.

Deve por isso existir uma grande capacidade de solidariedade que extravase a própria organização e se desenvolva entre organizações. Desenvolvendo ações de promoção do indivíduo, que evite o seu isolamento e o peso das desigualdades que a sociedade lhe impõe.

Embora desde sempre a economia social tenha estado fora da dependência do Estado, o certo é que, cada vez mais a nível institucional, existe uma grande dependência do financiamento das suas atividades através de subsídios estatais. É sabido que o motivo que está subjacente a esta prática é o incumprimento do estado face à sua obrigação de proteção das pessoas mais frágeis e carenciadas, delegando em instituições da economia social essa responsabilidade em troca de compensações financeiras, quase sempre insuficientes, ou de isenções fiscais.

É um desafio para a economia social a sua capacitação para a intervenção em áreas de maior visibilidade económica, que permitam maior criação de riqueza para a sociedade, uma maior independência face aos subsídios do Estado, permitindo dotar as instituições de meios e recursos que lhes permita dedicar toda a sua atenção no seu trabalho social, como Jacques Defourny, apresenta (Defourny, 2009: 160) (A noção de Economia Social, em contrapartida, é mais ampla, pois não exclui a busca de lucros e sua alocação e os modos de gestão da empresa forem não-capitalistas). Ele refere ainda, a propósito das tensões e debates em torno desta temática, (Defourny, 2009: 160) (Ela deve partir da sociedade civil e de seus movimentos para manter o seu impulso e sua capacidade criadora; em contrapartida, deve inserir-se resolutamente na paisagem socioeconómica, ousando, quando possível, passar da experimentação a práticas mais amplas e forçosamente mais estruturadas).

Como diz Thierry Jeantet, (Jeantet,2009: 43) (...a dificuldade não está tanto em imaginar uma alternativa, mas fazer com que seja conhecida a que existe – e que funciona...).

Hoje cada vez mais nos deparamos com a necessidade de alternativas económicas, tal como veremos a economia social pode ser uma dessas alternativas.

## **2.3 - Financiamento Alternativo**

### **2.3.1 – Apresentação do conceito**

O financiamento alternativo surge como forma de contrariar esta terrível garantia que a sociedade nos impõe. Surgiram um pouco por toda a parte, modelos de financiamento que permitem que até os mais pobres, aqueles que não têm nada para dar como garantia, possam aceder a um financiamento que lhes permita inverter o ciclo de pobreza, ao qual estavam destinados.

A sua necessidade é expressa por, (Amaro, 2011: 11). (O fato de os sistemas financeiros dominantes se guiarem pela lógica dos lucro e pelos critérios da economia de mercado, contribuindo desse modo, para a marginalização e para a exclusão de pessoas e de atividades...).

Como podemos ver no primeiro conceito abordado, a exclusão social é uma situação de falta de acesso às oportunidades oferecidas pela sociedade aos seus membros. Esse afastamento verifica-se também no acesso ao financiamento, contribuindo para um empobrecimento maior do individuo que, já por si, se encontra excluído do sistema financeiro.

A palavra-chave para estes novos modelos de financiamento é Micro. Microfinança, que prestam serviços de Microcrédito, Micro depósitos de poupança, Micro seguros e transferência de moeda a baixo custo. Micro porque estamos a falar de pequenas quantias, em empréstimos em seguros ou em depósitos.

O Microcrédito que está muito associado ao Grameen Bank, fundado por Muhammad Yunus, ambos vencedores do premio Nobel da paz em 2006, tem como objetivo principal promover o empreendedorismo, destinado a quem não tem garantias, bens ou rendimentos que sirvam de colateral, mas que, apesar disso, possam ter acesso a empréstimos, obtido a taxas de juro um pouco mais baixas do que as praticadas pelo mercado para o mesmo nível de risco, e que possa ser monitorizado. Em Portugal os bancos associam-se a parceiros que possam assegurar este controle.

Este sistema mostra que Yunus resistiu à caridade simples, do lançar dinheiro para cima dos problemas, e esperar que os mesmos se resolvam, sabendo de antemão que não se vão resolver,

mas que permite que ao doar calemos a nossa consciência e passemos a bola para os outros, outros que depois podemos acusar de incapazes de resolver os seus próprios problemas. Yunus foi onde ninguém tinha ido antes: acreditar naqueles em quem ninguém acreditava, que não tinham nenhuma garantias. Pois foi mesmo com esses com quem ele queria trabalhar. Como refere no seu livro *O banqueiro dos Pobres*, (Yunus, 2006: 167) (Todos os clientes dos bancos comerciais vivem acima da linha da pobreza. Os nossos, de início, vivem abaixo dessa linha, e queremos que a consigam transpor). E que essa sua aposta traga também uma mudança social, (Yunus, 2006: 167) (No Grammen, tentamos criar não só uma mudança económica, mas também mudança social. Queremos que as mulheres, que antes eram cidadãs de segunda classe, decidam o seu futuro e o da sua família). Yunus através da sua ação mostrou ao mundo que o financiamento nas pessoas, naquelas em que ninguém acredita, é uma ferramenta muito útil, na dinâmica da inclusão social e por conseguinte impulsionadora de mudanças sociais.

Segundo Yunus, as taxas de juro deverão ser tanto quanto possível próximas dos bancos comerciais, não devendo nunca sacrificar a sustentabilidade dos programas, permitindo mesmo que os mesmos se possam expandir.

O que podemos ver no caso Português é que em 1999, os projetos de Microcrédito, apenas contava com uma entidade bancária em parceira com a Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC). Hoje existe um enorme crescimento na aposta neste público específico, tanto ao nível das empresas bancárias que tem vindo a aderir a este negócio, disponibilizando inúmeros produtos financeiros, como também das associações parceiras.

Apesar de muito se ter feito ao nível do crédito, segundo o relatório do grupo temático EQUAL - Economia Social, (falando a respeito de instrumentos financeiros, inexistência de entidades e instrumentos financeiros específicos para a economia social), falta-nos uma banca ética como em Itália.

A economia social em Portugal está muito ligada às pessoas coletivas de direito privado: Fundações, Associações, Mutualidades e Cooperativas. Em especial às que detêm o estatuto de IPSS, e muito se tem falado do seu financiamento, se público, se privado, se público-privado.

A Associação Nacional de Direito ao Crédito mantém, desde 2006, um protocolo com o

Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP), que permite o financiamento da sua atividade. Esse financiamento é recebido de forma proporcional ao número de contratos de empréstimo celebrados pelo ANDC. No entanto a lei Portuguesa não permite que a ANDC possa conceder empréstimos. Estes serão sempre feitos pelo setor bancário.

Os micro depósitos de poupança, ao contrário da banca em geral, que impões um valor mínimo para um depósito de poupança, devido aos custos bancários de processamento, possibilitam que o deposito se faça sem limite mínimo, dando assim a inúmeras pessoas o acesso a depósitos de poupança com garantia.

Existem também os micro seguros, que possibilitam que os prémios pagos possam cobrir apenas parte do que se pretende segurar, muitas vezes apenas o investimento feito, conseguindo dessa forma uma redução do premio a pagar, permitindo dessa forma o acesso dos pequenos empreendedores a seguros.

Num mundo globalizado, em que a procura de um melhor nível de vida leva muitos a trabalhar fora do seu país, pode por vezes ser um grave problema para os emigrantes transferir as suas reservas financeiras para a família que ficou no país de origem, devido às taxas que se tem de pagar para o efeito. A transferência de moeda a baixo custo é por isso também uma forma de Micro finança, no sentido de encontrar meios de deslocação de moeda com o mínimo de taxas possível. As novas tecnologias trouxeram formas mais baratas de transferência de moeda, adotadas também pelos grandes bancos internacionais.

Com a intenção de mudança, na área da finança, e como necessidade sentida por parte de investidores mais preocupados com as questões da ética, nomeadamente organizações religiosas, organizações ambientais e sociais, foi necessário criar filtros que permitissem que os seus investimentos estavam a ser feitos tendo em conta os valores que professavam.

Atualmente existe a possibilidade de fazer investimentos, tendo em conta determinadas características das empresas, valorizando as questões intangíveis, que demonstram a característica de uma empresa.

Uma consciencialização cada vez maior da sua responsabilidade ética e social por parte do setor bancário levará a economia numa mudança de direção quanto á sua estratégia, direção que

se quer mais ética.

Já que este trabalho se irá debruçar sobre o estudo de caso de uma associação com estatuto de IPSS, e porque muito se tem falado do financiamento, deste tipo de associações, e se deve ser público, se privado, se público-privado, deve-se notar que a ideia dominante tende para atribuir ao estado a responsabilidade pelo financiamento da atividade das instituições com esse estatuto.

É talvez por essa ideia dominante que a gestão dessas instituições dá um reduzido valor à atração de recursos provenientes de iniciativas privadas. Os seus gestores sentem a necessidade de aumento de receitas, mas esperam que tal aconteça por intervenção do Estado, através de subsídios à sua atividade.

No fundo parece existir uma irreal distanciação em relação ao dinheiro, dando a impressão de que o mesmo não é importante, quando na realidade sabem que é fundamental para a sua sobrevivência, sendo muitas vezes limitador das ações ou, até mesmo, limitador da qualidade dos serviços prestados. O mesmo se passa com o conceito de, “sem fins lucrativos”, muitos interpretam este conceito de forma a garantir que a atividade nunca deverá ter lucro, que a obtenção de um lucro na atividade de uma instituição social, a existir será, ilegal ou mesmo imoral.

Já no conceito de economia social, apresentado anteriormente, é referida a necessidade de uma gestão eficiente e geração de poupanças, porque devem estar na génese das atividades das organizações da economia social todas as atividades que sejam sustentáveis, contrariando todos aqueles que se sentem incomodados com esta visão.

A sustentabilidade de qualquer organização é fundamental para que a mesma exerça a atividade para a qual foi criada. No domínio do social e, em especial, as organizações com estatuto de IPSS, não é diferente. Pelo contrário é ainda mais premente, visto que a sua atividade acarreta todas as questões sociais para as quais foi criada. A sua sustentabilidade deve por isso ser assegurada de forma a contribuir para uma cultura de excelência no aumento da qualidade de vida dos seus utilizadores.



### 2.3.2 - Partilha de Recursos

A partilha, como o próprio nome indica, pressupõe a dividir algo em partes. Os recursos das instituições sociais, como todos sabemos, são sempre muito apertados, inexistentes ou deficientemente aproveitados, tornando a sua gestão muito difícil. No entanto a partilha permite um melhor aproveitamento dos recursos das instituições.

As Redes Sociais trouxeram inovação a este pequeno grande problema, embora com as limitações normais deste tipo de processos que envolvem sentar a mesma mesa diferentes formas de ver e sentir. Este estado de coisas, aliado a diferentes estados de desenvolvimento dos parceiros, bem como algum fechamento a que alguns se impõem, fazem com que nem todas as redes sociais funcionam.

Deixo aqui alguns tópicos referentes a partilha de recursos que penso ser possível desenvolver.

- Contabilidade conjunta ou central de contas:
  - As apresentações de contas anuais junto dos organismos do Estado são hoje tão exigentes para as instituições como para as empresas, o sistema de contabilidade já praticamente não tem diferenças quando comparado com o das empresas. Não me parece que faça sentido que cada estrutura tenha de ter um técnico especialista nesta área, podendo estas competências ser partilhadas por várias estruturas.
  
- Central de compras:
  - Tendo em conta que cada estrutura tem a sua própria dimensão, não é fácil obter ganhos ao nível da negociação com fornecedores de produtos e serviços. Uma vez associadas, as estruturas poderão obter uma maior força negocial, tendo em conta a enorme quantidade de serviços que contrata anualmente. Se não vejamos:
    - Manutenção de extintores, HACCP, controle de pragas, manutenção de equipamentos, recolha de resíduos, etc.

## O Financiamento das Instituições: Estudo de caso do LapiNorte

- Aquisição de produtos hospitalares, produtos de limpeza, produtos alimentares, produtos descartáveis, etc.
- Gestão de viaturas:
  - Faz sentido que as viaturas possam ser utilizadas o maior número de vezes, por isso é importante que por exemplo uma estrutura que tem centro de dia, e se serve das suas viaturas de manhã para ir buscar os seus idosos e de tarde para os ir levar, possa servir uma outra que precisa da sua utilização para deslocar crianças durante o almoço da escola para a estrutura e de regresso de novo á escola.
- Formação de quadros e auxiliares conjunta:
  - Sabemos que a formação, para além de uma necessidade, é uma obrigação legal. Mais uma vez, pela sua dimensão reduzida, não é fácil criar turmas de formação que se tornem viáveis. Assim, porque não criar turmas conjuntas trazendo dessa forma uma mais-valia a todo este processo.
  - Também a utilização partilhada dos técnicos das diversas unidades poderá ser de grande utilidade neste processo.
- Gestão de Qualidade conjunta:
  - Indo ao encontro do que atrás falamos, poderemos aplicar à gestão da qualidade a mesma receita. De facto, um processo que na sua criação é tão burocrático e dispendioso, poderá ser criado para várias estruturas ao mesmo tempo, reduzindo os custos iniciais e permitindo ganhos futuros.
- Marketing Social conjunto:
  - O mesmo se pode dizer do sistema de marketing, podendo mesmo ser partilhado ao nível das plataformas, que poderiam funcionar a nível de instituições quando as mesmas são de grande dimensão, ou a nível regional, com a colocação de várias estruturas na mesma plataforma.

- Prestação de serviços intrainstituições:
  - Faz sentido que, se existem instituições que prestam serviços ao exterior, que outras estruturas possam utiliza-los. Por exemplo se uma instituição presta serviços de impressão, seria útil que outras instituições que precisem destes serviços os possam utilizar. Dessa forma dinamizar os serviços da que presta.
- Economia da dádiva:
  - Seja através do Voluntariado, muitas vezes fundamental nas instituições, mas também através de donativos em espécie ou em dinheiro.

Existem certamente outras formas de partilha integrada de várias instituições, que se podem unir por diversos motivos, sejam estes a localização, a proximidade física, a proximidade funcional e tantas outras que a imaginação e a criatividade possam descobrir.

## **2.4 - Gestão da Qualidade**

Embora a Gestão da Qualidade não seja um conceito central desta tese, a decisão de a introduzir advém da necessidade de existir uma cada vez maior diferenciação por parte dos atores sociais no mercado social, no sentido de apresentar níveis de diferenciação positiva perante os seus clientes, cada vez mais críticos no que respeita às estruturas que procuram, aos parceiros com quem mantem relações e às instituições tutelares que, mais cedo do que pensamos, terão de agir de forma diferenciadora perante as instituições.

(Amado, 2007: 51) (Partindo de uma breve caracterização do Terceiro Setor e do quadro de exigências decorrentes das normas da Qualidade, é aqui ilustrado como se colocam às organizações do Terceiro Setor um conjunto de procedimentos ao nível da gestão e do estabelecimento de estratégias face ao Mercado que não se compadecem de práticas amadoras).

A gestão da qualidade procura também ser um instrumento de gestão, que contribua para a melhoria dos serviços prestados, que leve ao trabalho de equipa, ao questionamento, aos diversos

momentos de avaliação de implicação com a sociedade e da sociedade, contribuindo para uma ação de excelência, que permita que a organização não fique pelos mínimos, mas obtenha uma performance de qualidade que contribua para uma melhor qualidade de vida.

(Antunes, 2007: 25) (Para liderar e manter em funcionamento com sucesso uma organização é necessário que a mesma seja dirigida e controlada de forma sistemática e transparente. O sucesso pode ser consequência da implementação e manutenção de um sistema de gestão concebido para continuamente melhorar o seu desempenho, tomando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas).

O Ministério do Trabalho e da Segurança Social, numa parceria com o Ministério da Economia através do Instituto Português da Qualidade, desenvolveu no ano 2000, um projeto pioneiro com o nome de “projeto Avô”. A ideia principal a reter neste projeto é a qualidade, que passa pela certificação das instituições, de forma a contribuir para a melhoria dos serviços prestados nas mesmas, contribuindo para a qualificação e valorização dos recursos humanos que nelas trabalha.

O instrumento escolhido para a aplicação deste projeto foi a norma ISO 9001, que sendo universal e de aplicação genérica, é aplicável a estas instituições.

Para a sua implementação foram considerados os requisitos mínimos da qualidade a ser prestada por uma instituição, identificando as atividades da instituição com os requisitos desta norma internacional e as regras das boas práticas, contribuindo dessa forma para a organização e excelência da instituição.

A qualidade dos serviços prestados e a satisfação das necessidades dos clientes, assim como a melhoria da organização e a qualidade das suas operações e processos, era o principal objetivo deste sistema.

De salientar que este sistema era de implementação voluntária e certificação independente, com uma possibilidade universal do acesso.

Desde meados do ano de 2009, existe uma nova ferramenta na área da qualidade, lançada pelo Instituto da Segurança Social, com o nome de Sistema de Avaliação da Qualidade das

Respostas Sociais. É um processo que se aplica a uma grande variedade de respostas sociais, desde a infância até á terceira idade, que tem como objetivo a certificação das respostas sociais em três níveis, A), B) e C), como é apresentado no próprio Manual de Processos Chave, das Estruturas Residenciais para Idosos,

(A qualidade da gestão constitui-se assim como condição fundamental para a criação de valor social, como fator de desenvolvimento económico e social, fim último do sistema e das organizações que promovem a qualidade de vida das pessoas idosas tendo em conta que a qualidade da gestão constitui-se assim como condição fundamental para a criação de valor social, como fator de desenvolvimento económico e social, fim último do sistema e das organizações que promovem a qualidade de vida das pessoas idosas.

Num cenário de crescente exigência e de desafios, de rápida e permanente inovação, da alteração de processos e constantes mudanças nos panoramas económico e social, as organizações tendem atualmente a procurar a implementação de sistemas de gestão da qualidade, tendo como objetivo principal a melhoria permanente da qualidade do serviço prestado, da satisfação dos seus clientes, financiadores e outras partes interessadas e consequentemente a sustentabilidade da própria organização).

Também este é um processo de adesão e implementação voluntária. É no entanto, um meio de diferenciação entre as respostas sociais, como é apresentado Modelo de Avaliação da Qualidade do Instituto da Segurança Social, na nota de abertura,

(Assim, é tempo de ajustar as respostas sociais à nova realidade com que nos confrontamos, contribuindo também com as políticas públicas para um exercício de cidadania mais responsável, assumindo-se os seguintes princípios políticos:

- Diferenciar as respostas de acordo com as condições particulares dos seus destinatários, de acordo com as circunstâncias próprias dos distintos territórios, no respeito pela equidade na distribuição dos recursos.
- Contratualizar as soluções assegurando que todos os intervenientes, cidadãos, famílias, instituições públicas e privadas são mobilizados e assumem compromissos nas intervenções de que sejam parte.
- Desenvolver as capacidades das pessoas, das famílias, dos grupos e dos territórios).

## O Financiamento das Instituições: Estudo de caso do LapiNorte

Apresentado como um modelo de avaliação da qualidade, que deverá ser introduzido de forma gradual nas instituições, este modelo pretende avaliar as estruturas em três níveis, nível C), B), e A), sendo que C) é o mais baixo e A) o nível mais elevado. O certo é que esta avaliação será uma ferramenta muito importante para a gestão das estruturas sociais, que vão desde a infância até à terceira idade, através da introdução de ferramentas de gestão que as tornem cada vez mais próximas dos índices de qualidade pretendidos pelas organizações tutelares.

A introdução deste modelo de avaliação da qualidade servirá também como mecanismo diferenciador entre estruturas, permitindo que qualquer cliente ou significativo possa ter conhecimento sobre o grau de qualidade que determinada estrutura tem face aos 700 itens avaliados para a sua certificação.

Em 2010 a Assistência Social Adventista iniciou o processo de implementação do Sistema da Qualidade através do Modelo de Avaliação da Qualidade Estruturas Residenciais para Idosos: 2008, (ERI) nas suas duas Estruturas LapiSul e LapiNorte.

Em Junho de 2012, viu a sua Estrutura LapiSul ser certificada pelo Modelo ERI, passando assim a ser a primeira instituição a ser certificada no nível A.

(Amado, 2007: 56) (Um sistema de medição de desempenho com base em indicadores de qualidade é capaz de produzir ganhos através das mudanças no comportamento dos seus Gestores e Colaboradores e criar sistemas de sustentabilidade a longo prazo.)

Estamos convencidos de que também é uma ferramenta que poderá, e a nosso ver deverá, ser utilizada não só pelos clientes e seus significativos, mas também pelo Estado, para a contratualização de serviços e atribuição de financiamento, premiando o esforço e a qualidade das entidades, contribuindo para uma melhor qualidade dos serviços prestados e permitindo a existência de um melhor equilíbrio na forma como são utilizados os dinheiros públicos.

## **Capítulo III – ANÁLISE DA INFORMAÇÃO**

### **3.1 - Apresentação da Instituição**

#### **3.1.1 - A Assistência Social Adventista**

A Assistência Social Adventista (ASA), uma associação com estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), surge em Portugal como uma forma de oficializar a atividade de apoio social, que já há muito vinha sendo prática de muitos voluntários e de algumas instituições.

A Assistência Social Adventista foi registada em cartório notarial como associação, em 24 de Janeiro de 1980, tendo requerido de seguida o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), estatuto que recebeu em 1991, tornando-se assim uma IPSS, inscrita na Direção Geral de Ação Social e publicada no Diário da República n.º 221 III Série de 25 de Setembro de 1991.

Nos seus estatutos, entretanto aprovados, estão descritos os seus objetivos:

- a) Despertar e cultivar o sentimento de genuína ação cristã através de:
  - Apoio a Crianças e Jovens;
  - Apoio à família;
  - Apoio à integração social e comunitária;
  - Prestação de cuidados na velhice e invalidez e em todas as situações de falta de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
2. Promoção e proteção na saúde, nomeadamente através da prestação de medicina preventiva, curativa e de reabilitação, e ainda combate a flagelos sociais;
3. Educação e formação profissional do cidadão;

4. Resolução dos problemas habitacionais das populações;

- b) A prestação deste auxílio e ações serão feitos sem qualquer discriminação nem outras limitações que não sejam impostas pelas leis do país, somente tendo-se em conta a contribuição e apoio prestado pelos associados ao longo da vida.

Anteriormente à criação e formalização da Assistência Social Adventista, eram já desenvolvidas diversas atividades que eram operacionalizadas por diversos homens e mulheres adventistas, voluntários, que tentaram de forma pontual auxiliar em calamidades, nomeadamente as cheias no Ribatejo, a queda de um avião em Faro, os tremores de terra nos Açores, distribuindo os bens de primeira necessidade. Como respostas sociais, existiam já o Centro Médico em Casal de Cambra, com a missão de prestar cuidados médicos, e o Lar Adventista para Pessoas Idosas em Salvaterra de Magos (LapiSul), uma instituição inovadora. Numa altura em que, em Portugal, estas estruturas eram adaptadas em casas e palacetes antigos do tipo asilo, muitas delas a funcionar com camaratas de muitas camas, o LapiSul foi construído de raiz, pensado para ser uma lar de idosos, com uma capacidade para acolher 40 idosos, com quartos duplos e triplos, com W.C. incorporado.

Hoje esta associação conta com as seguintes respostas sociais:

- LapiSul, em Salvaterra de Magos,
- LapiNorte, em Avintes V.N.Gaia,
- LapiMadeira, na ilha da Madeira,
- LapiCentro, em Leiria,
- Jardim de Infância Arco Íris, em Setúbal,

### **3.1.2 - O Lar Adventista para Pessoas Idosas - LapiNorte**

O Lar Adventista para Pessoas Idosas Norte (LapiNorte), em Avintes, é uma resposta social da Assistência Social Adventista.

O LapiNorte não tem natureza jurídica própria, estatutos próprios, nem número de



contribuinte próprio, utilizando o da ASA.

No entanto o seu funcionamento não está desregulamentado. Para a sua regulamentação existe um regulamento interno devidamente aprovado pelo conselho diretor do LapiNorte, constituído e dirigido pelo presidente da direção da ASA, e aprovado pela Segurança Social do Norte, tendo em conta a sua atividade.

O LapiNorte situa-se na Rua do Lar Adventista (LAPI), 61-91, que dista do centro da vila de Avintes cerca de 500mt. A melhor forma de lá se chegar é, sem dúvida em carro próprio, visto que a rede de autocarros de Avintes apenas passa junto do lar quatro vezes por dia.

Quando chegamos vemos uma instituição nova, com uma linha arquitetónica moderna, murada, mas que permite uma visão quase total da entrada e dos jardins que envolvem a entrada. Para podermos entrar temos de tocar a campainha, identificarmo-nos através de um vídeo porteiro, só então teremos autorização para entrar na instituição.

O LapiNorte está a funcionar desde o dia 4 de Março de 2002, depois de ter cumprido todas as formalidades exigidas por parte das entidades competentes.

Tem alvará de funcionamento para 40 clientes, passado pela Segurança Social do Porto, com o nº 11/2001, com renovação automática anual, obtido após inspeção por parte de todos os serviços competentes, alvará de utilização passado pela Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia nº 457/01 e declaração de medidas de segurança, passada pelo Serviço Nacional de Bombeiros, emitida depois de vistoria conjunta entre Companhia de Sapadores Bombeiros de Vila Nova de Gaia, Bombeiros Voluntários de Avintes, Delegação de Saúde de Vila Nova de Gaia.

## **Recursos Físicos**

O LapiNorte é uma estrutura com uma arquitetura moderna, com linhas direitas, com terraços, com entrada de luz preferencialmente indireta, dividida em três pisos, pintado interiormente com a cor bege claro e no exterior de amarelo-torrado claro.

## O Financiamento das Instituições: Estudo de caso do LapiNorte

Nos espaços exteriores, encontram-se diversos jardins ladeados de passeios em cubos de granito azul. Existem também espaços com bancos de granito, onde se pode descansar. Nos jardins que ficam da parte de trás do lar, para onde dão todas as varandas dos quartos, existe uma pérgula com bancos em granito e cobertura em inox e madeira, onde crescem buganvílias, um local aprazível onde se pode usufruir de uma sombra nos dias quentes de verão. Existe ainda um lago com um repuxo no jardim situado na frente do lar. As varandas existentes em cada quarto têm duas cadeiras de jardim em resina verde e um chapéu-de-sol amarelo para proteção do sol. Nas traseiras, viradas a norte, existe um pomar e uma pequena horta.

### **Recursos Humanos**

O LapiNorte dispõe no seu quadro de colaboradores de uma diretora técnica, duas enfermeiras, um fisioterapeuta, um animador social, uma contabilista, uma encarregada de setor, uma cozinheira e duas ajudantes de cozinha, dez ajudantes de ação direta, sendo que oito em turnos rotativos, duas auxiliares em horários fixos, duas auxiliares, uma Lavadeira e um Jardineiro.

Como colaboradores independentes prestadores de serviços, dispõe de uma médica e de uma Nutricionista.

### **Funcionamento**

Para que possa atingir os objetivos que se propõe o LapiNorte tem uma Missão, Valores, Visão e uma política da Qualidade.

#### **Missão**

- Servir todos os idosos, independentemente da sua etnia, religião ou cultura.

### **Valores**

- Proporcionar aos idosos uma melhor qualidade de vida, cuidando de todas as suas dimensões, de realçar a biológica, psicológica, social e espiritual.
- Tratar cada idoso como um ser único, tendo em conta a sua história de vida, respeitando a sua autonomia, individualidade, privacidade, intimidade, confidencialidade, igualdade e participação.
- Respeitar os seus direitos e promover todas as condições necessárias para que cada idoso possa construir e executar o seu projeto de vida.

### **Visão**

- Qualidade total nos serviços prestados.

### **Política da qualidade:**

- A qualidade é um processo contínuo;
- Abrangência dos serviços;
- Promover a autonomia e cidadania dos seus clientes;
- Melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade;
- Orientação para princípios éticos e deontológicos no exercício da atividade;
- Promover a responsabilização e o trabalho em equipa junto dos colaboradores;
- Fomentar o trabalho em parceria e com a comunidade;

No topo da hierarquia do LapiNorte está o conselho diretor, que reúne ordinariamente quatro a cinco vezes no ano, é formado por nove elementos, compostos pelos três diretores da ASA nacional, presidente da direção, vice-presidente e tesoureiro, o diretor geral do LapiNorte e três representantes da sociedade civil. É o conselho diretor que aprova o plano de ação que pode ser anual ou bianual, o orçamento anual a propor à assembleia geral, as contas do ano transato, todas as aquisições de imobilizado, contratações de pessoal técnico, ratificação de admissões, e ainda o preçário que será aplicado. A direção é composta por profissionais da instituição, mandatada para a implementação e execução do programa de ação.

## Serviços de apoio social

Para poder satisfazer os objetivos que se propõe, o LapiNorte disponibiliza diversos serviços constantes do regulamento interno e reiterados no contrato de alojamento que é celebrado com os seus clientes, serviços esses que criam a dinâmica de funcionamento do LapiNorte.

O departamento social do lar elabora o plano de desenvolvimento individual (PDI) para cada idoso, o plano de atividades e executa-o com os idosos.

Existe a funcionar na instituição uma Academia Sénior, que funciona em parceria com o Colégio Adventista de Oliveira do Douro (CAOD), que promove dentro do seu âmbito aulas apresentadas pelos professores do CAOD e técnicos da instituição.

Na cozinha colaboram três elementos. O conceito alimentar da instituição é orientado para o regime ovolatovegetariano, embora forneça também pratos de carne e peixe. Ao almoço e ao jantar são servidos dois pratos completos segundo a ementa afixada semanalmente.

A instituição possui um licenciado em nutrição, que entre outras, tem a responsabilidade da elaboração do mapa de ementas semanais, atualização do *dossier* técnico de nutrição e, em colaboração com o departamento médico, consultas de nutrição.

Oito ajudantes de ação direta formam quatro equipas que trabalham em turnos rotativos, garantindo assim um serviço de vinte e quatro horas sem interrupção de serviços. Duas trabalham em centro de dia. Todas são responsáveis pela higiene matinal, apoio ao longo do dia a todas as atividades de vida diária (AVD), incluindo acompanhamento aos serviços de saúde no exterior, como urgências e consultas médicas, apoio na hora das refeições, preparação e administração da medicação, acompanhamento, higiene noturna, e vigilância noturna.

As auxiliares têm à sua responsabilidade a limpeza de todo o edifício distribuído da seguinte forma: de manhã, a limpeza dos quartos e, da parte da tarde, das outras zonas do edifício. Têm, no entanto, preparação para poderem substituir as outras nos seus impedimentos.

Na lavandaria está uma lavadeira que se ocupa da lavagem, secagem e preparação de toda

a roupa pertencente aos idosos.

O jardineiro faz a manutenção dos espaços exteriores e interiores.

A médica é a Diretora Clínica da instituição. Desenvolve a sua atividade no lar uma vez por semana, sempre à quinta-feira, consulta todos os idosos que previamente foram referenciados pela enfermagem, faz o diagnóstico médico, e, quando necessário, o devido encaminhamento para especialidades, tendo nesse caso de recorrer ao centro de saúde para que sejam passados as respetivas credenciais. No restante tempo está disponível á chamada.

As enfermeiras prestam serviço no LapiNorte de domingo a sexta-feira a tempo completo, assumindo supervisão de todo o departamento médico, recolha e partilha de informação com colaboradores, clientes e familiares, distribuindo o seu tempo entre as atividades de medição de tensão arterial, glicemia, aplicação de injetáveis, coordenação e gestão da medicação, triagem de consultas para a médica, pensos, e outros atos específicos de enfermagem.

O fisioterapeuta presta meio tempo de serviço, divididos por todas as manhãs e uma tarde, procurando essencialmente promover um serviço de manutenção física, e complemento de recuperação, quando encaminhado por serviço externo.

## **Financiamento**

O LapiNorte não tem qualquer apoio ou financiamento externo à sua atividade. Assim todas as receitas advêm do pagamento de serviços prestados pela sua atividade, sendo a mensalidade dos clientes a sua maior fatia, contrariando dessa forma a tendência dominante da gestão das IPSS, conforme apresentado anteriormente no conceito de financiamento alternativo, que apresenta muitas das gestões das IPSS, a responsabilizarem o estado pelo financiamento das suas atividades.

No início do ano de 2010, o LapiNorte passou a ter um novo recurso financeiro, pois iniciou o contrato de instalação de uma unidade de produção de energia solar, passando, a partir da

sua instalação, a ser produtor de energia elétrica, produzindo energia que será comprada pela empresa Eletricidade de Portugal, de acordo com um contrato celebrado com essa empresa.

Em 2015, celebrou uma nova parceria com o CAOD, para o fornecimento de almoços para os seus alunos, uma parceria ainda jovem, mas que surge como forma de diversificar as fontes de rendimento.

A tabela de preços dos serviços prestados é atualizada na altura da elaboração do orçamento da Instituição, sendo elaborada de acordo com critérios de sustentabilidade da atividade e desenvolvimento da mesma, de forma a contribuir para o bem-estar dos idosos que dela beneficiam, e o mesma é aprovada como proposta pelo seu conselho diretor, e ratificada pela assembleia geral da ASA, depois da apresentação do relatório do conselho fiscal da ASA.

A tabela de preços apresenta cinco níveis de valor de mensalidades, que se aplicam de acordo com o grau de dependência do cliente. Para isso são indexadas a uma escala científica de definição de dependências, escala de Barthel, modificada Shach.

Depois de uma entrevista com a diretora técnica, onde são preenchidos os itens da escala, é definido o grau de dependência do idoso, que vai desde o Independente, Dependência Leve, Dependência Moderada, Dependência Grave, Dependência Total, e dessa forma fica indexada á tabela de preços previamente definida.

Anualmente, a ASA apresenta junto da Segurança Social as contas certificadas por Revisor Oficial de Contas, votadas em Assembleia Geral. As contas são apresentadas por respostas sociais e por valências, refletindo a atividade de cada ano civil.

### **Preocupações Ambientais**

O LapiNorte é uma Instituição preocupada com o ambiente. Na valorização ambiental, o LapiNorte adota práticas de poupança de energia e água, no investimento em energias renováveis, painéis fotovoltaicos e solares térmicos, separação de lixos e reciclagem. Essas medidas têm vindo

a ser tomadas desde a sua inauguração. O LapiNorte tem em funcionamento um sistema de separação de lixos contaminados e de injetáveis. Em 2008 recuperou um furo de água, que, por ser férrea, não tinha condições de ser utilizada, adquirindo um sistema de filtragem que permite a sua utilização, para todas as atividades da instituição, reduziu o volume de água nos autoclismos dos sanitários. Ainda em 2008, passou a utilizar o gás natural canalizado em vez do gás propano de depósito. Em 2009, colocou dentro das suas instalações dois ecopontos, de plástico e de papel, para poder fazer a reciclagem destes materiais, e, no início de 2010 tornou-se micro gerador de energia fotovoltaica, com a colocação de 25 painéis solares, que produzem energia elétrica que é totalmente injetada na rede nacional, num investimento de 25.000€, que será totalmente recuperado no final de 2016. Ainda em 2010, colocou em todas as suas torneiras redutores de fluxo para poupança de água, em 2013 colocou painéis solares térmicos para o aquecimento de água.

### **Inovação e Certificação**

O LapiNorte foi a primeira Instituição do Norte de Portugal a implementar um sistema informático avançado e inovador de gestão de dados, com registo das atividades de vida diária (AVD), que permite, sem recurso a papéis, manter todo o processo do cliente atualizado e ainda o registo informático de ocorrências. A solução passa por uma aplicação informática e recorre a pequenos terminais onde é possível registar todo o tipo de atividades executadas, com recurso a teclado ou a infravermelhos, salvaguardando os níveis de confidencialidade e eficiência de toda a informação, que, depois de descarregada na aplicação, o fica disponível para que os gestores do programa a possam utilizar, podendo dessa forma dar a melhor informação sobre cada atividade.

A direção do LapiNorte cedo compreendeu que era verdade o apresentado no conceito de gestão da qualidade. Na realidade, a implementação de um modelo de gestão da qualidade traz sempre instrumentos de gestão muito importantes, que se traduzem também em melhorias nos serviços prestados.

É por isso que já se encontra implementado o Sistema de Gestão da Qualidade para Estruturas Residenciais para Idosos (ERI), nível A), o máximo permitido, que lavará à sua

certificação por entidade externa no ano de 2017, de acordo com o modelo de Avaliação das Respostas Sociais implementado pelo Instituto da Segurança Social. Para a implementação desse processo, muito contribuiu o programa de gestão de AVD, pois o Sistema de Gestão da Qualidade requer muitos registos e evidências, que este programa permite sem a utilização do papel.

## **Projetos Futuros**

Tendo em conta que o LapiNorte dispõe de infraestruturas e de recursos humanos habilitados, com formação na área da geriatria e do apoio a idosos, que permitem a atração de outras respostas sociais, que possam permitir uma diversificação da sua atividade, e assim obter recursos financeiros provenientes de mais atividades, tornando a sua gestão menos dependente de uma única atividade.

Tem o LapiNorte alguns projetos que se encontram em desenho ou para fortalecerem a sua base financeira, com vista a uma maximização dos recursos e à prestação de um maior número de serviços, tais como, o aumento do número de camas, Serviço de Apoio Domiciliário, o Acolhimento Temporário para Idosos, o Centro de Dia, um banco de Ajudas Técnicas.

Para reforçar a sua imagem junto do seu público-alvo, criou um projeto de marketing. Foi criada uma nova imagem e um *slogan*,

### **Lar Adventista para Pessoas Idosas,**

*Uma outra ideia da idade.*

Pretendem com esta iniciativa manter a estrutura sem vagas e complementar a atividade com outras valências, passando a imagem que reflete o serviço para o público-alvo, de que estão perante uma instituição que vê a idade de uma outra forma, e os idosos como seres únicos com experiências de vida diversificadas, diversidade que tem de ser respeitada e valorizada.

A estratégia criativa passa por manter o canal de comunicação feita de forma informal, de boca a boca pelos familiares de idosos ou suas famílias, e a introdução de dois novos canais, um *website*, [www.asa.org.pt/lapinorte](http://www.asa.org.pt/lapinorte), uma pagina no *Facebook*,



<http://www.facebook.com/pages/Lar-Adventista-para-Pessoas-Idosas-LapiNorte/184126531157>,  
e um folheto.

O folheto visa atingir o público-alvo direto através dos recursos disponíveis pelo público-alvo indireto, já o *website* e a página no *Facebook* procuram atingir o público-alvo direto.

### **3.2 - O Modelo de Financiamento do LapiNorte**

O LapiNorte não tem quaisquer formas de financiamento externas à sua atividade. A maioria dos recursos que servem para o seu funcionamento, é gerada através da sua atividade, serviços prestados aos seus clientes.

Pode parecer invulgar, e é, que uma IPSS não tenha apoio direto da Segurança Social, mas acontece porque, apesar de ser uma IPSS, o LapiNorte, não tem acordo de cooperação com a Segurança Social, está legalizado para o seu funcionamento através de Alvará funcionamento, sendo assim remetido para os chamados lucrativos, mas porque é uma IPSS, esta resposta social da ASA está obrigada a critérios claros quanto à forma como gere os seus resultados.

O conceito de lucro, nas instituições sociais, não tem sido bem compreendido ao longo dos anos, porque o que as move não é o lucro, no entanto isto não quer dizer que as instituições não possam gerar excedentes. Esses excedentes nas instituições não só são possíveis como são importantes para o desenvolvimento de novos projetos e desafios.

Não faz então sentido, a aplicação dos termos lucrativo ou não lucrativo, que ao longo dos anos, têm sido mal compreendidos pelas instituições sociais, como vimos anteriormente no conceito de financiamento alternativo, criando até um certo mal-estar junto das mesmas e dos seus associados, tendo durante muito tempo a questão do lucro sido escondida do seu vocabulário, conduzindo muitas vezes as instituições a um voto de pobreza, com resultados devastadores tanto para as suas estruturas como para os e seus utilizadores. Hoje começa já a surgir uma nova visão sobre o assunto, mas o tema ainda aquece muitos daqueles que tanto se bateram por esta ideia no passado.

Tal como o que foi apresentado no conceito anterior, a questão fundamental não está no

lucro, mas sim na existência ou não de excedentes de capital, e da forma como esses excedentes serão utilizados. Assim, se uma estrutura social gera excedentes de capital, isso não deve ser visto como um mal, mas sim de forma positiva, pois demonstra uma capaz forma de gestão de recursos e serviços. Ao contrário das empresas, as instituições sociais não têm um dono ou acionistas que dividem entre si os lucros obtidos. Espera-se por isso, que uma instituição saudável e moderna deva fazer uma boa utilização dos recursos financeiros que lhe sobram, para dinamizar, adaptar, modernizar, ou melhorar os seus serviços, sempre com o objetivo final da melhoria da qualidade de vida dos seus clientes.

Podemos, por isso, dizer que uma IPSS que gere bem os seus recursos, e que tem resultados financeiros positivos frequentes, é uma instituição que tem uma boa governância e um projeto económico sustentável.

As IPSS dão à sociedade a garantia de uma boa aplicação dos seus resultados positivos, pois os mesmos só poderão ser aplicados na gestão futura dessa instituição. Essa garantia não é apenas obtida pela confiança que devemos ter na ética das instituições, mas também porque as suas contas terão de ser anualmente apresentadas em assembleia geral de associados e certificadas pelos serviços financeiros da Segurança Social.

As IPSS com estruturas residenciais para idosos, que têm acordo de cooperação, recebem da Segurança Social um valor financeiro para cada uma das vagas acordadas. Existem instituições com acordo para todas as vagas e acordos para apenas algumas das vagas, mas tanto num caso como noutro, o valor que é atribuído para cada vaga é igual, independente dos recursos financeiros dos idosos que as preenchem, dos seus bens imóveis, ou dos recursos dos seus familiares. Os idosos pagam uma percentagem dos seus recursos financeiros e não são eles que são subsidiados mas sim as estruturas.

Como os acordos são feitos com as instituições, os idosos ficam presos a estas estruturas, pois não têm capacidade financeira própria para ir para outra estrutura. No fundo o idoso fica preso socialmente à estrutura que o acolhe, embora a estrutura receba um valor para o acolher.

Até ao ano de 2011, as estruturas residenciais par idosos no Distrito do Porto que não têm acordo de cooperação, podiam receber idosos apoiados pela Segurança Social, cujo subsídio é

atribuído diretamente ao idoso e não à instituição, permitindo ao idoso que não tem capacidade financeira própria, pagar a mensalidade e poder ingressar numa unidade. Esta forma de apoio torna o processo muito mais transparente e mais justo. Transparente porque a Segurança Social só apoia quem realmente precisa, tendo o idoso de fazer prova dos seus rendimentos e bens, de todo o seu agregado e dos seus filhos, e justo porque dá ao idoso possibilidade de escolha, com todos os benefícios que isso traz para a sua qualidade de vida e para a construção do seu projeto de vida.

O subsídio que auferir não é atribuído à estrutura, mas a si próprio, de forma nominal, podendo acompanhá-lo para uma outra estrutura que melhor lhe sirva.

O conceito que está por de trás desta forma de definição de mensalidades, assenta em praticamente todos os que vimos anteriormente, já que todos procuram que as pessoas possam usufruir de serviços de qualidade, que permitam uma boa qualidade de vida dos clientes. No entanto isso só poderá ser possível, se aos serviços prestados for atribuído um valor real e justo.

Começamos por compreender as diferentes formas de como os clientes se financiam. Para isso irei dividir essas formas em dois conceitos iniciais, a que chamarei:

Financiamento próprio

Financiamento misto ou partilhado

O conceito de financiamento próprio parte do princípio de que o cliente o faz através de recursos financeiros próprios, sejam reformas, pensões, aplicações financeiras ou bens imóveis.

Como conceito de financiamento partilhado temos:

Financiamento partilhado pelos familiares ou rede de pertença. Nesta forma de financiamento existe uma parte dos recursos que é paga pelos recursos do idoso, e o restante é completado pelos familiares ou rede de pertença.

Financiamento partilhado com a Segurança Social. Nesta forma de financiamento, existe a entrega por parte do idoso dos seus recursos financeiros, completando a Segurança Social, o restante até ao valor a ser pago.

Financiamento partilhado com a Segurança Social e os familiares. Quando existem familiares, a Segurança Social tenta que também a família suporte o pagamento de parte da mensalidade. Neste modelo existe a entrega por parte do idoso da sua pensão, a família suporta uma parte, ficando a Segurança Social com o restante valor até perfazer o valor da mensalidade estipulada.

No LapiNorte, em 2011, embora não exista um financiamento direto por parte do Estado à Instituição, ele acaba por ser feito indiretamente, já que esse financiamento é feito diretamente aos clientes, beneficiários de diversos sistemas ou subsistemas de proteção social, sendo que, em 2011 o LapiNorte tem como perfil dos seus clientes, 70% financiados pela Segurança Social, 5% pelo Sindicato dos Bancários (SAMS), 3% ADSE, 2% Serviços Sociais do Ministério da Justiça.

Penso que este modelo é positivo, porque permite à resposta social cobrar a cada cliente o real valor do seu custo para a estrutura, tendo em conta o seu estado, mas poderá, por outro lado, ser um risco para a estrutura, se a Segurança Social, que é de facto o maior financiador, deixar de utilizar esta forma de participação.

Penso ainda que esta é a melhor, a mais justa e mais transparente forma de auxiliar os idosos que mais precisam, pois, como apresentamos no conceito sobre exclusão social, permite que o idoso não esteja numa situação de falta de acesso às oportunidades oferecidas pela sociedade e os seus membros, e por isso esteja incluído.

Como atrás referi, em 2011, depois da crise económica que levou a Segurança Social a alterar a sua estratégia em relação à forma de financiamento dos idosos que estão em lares sem acordo, numa primeira fase, deixaram de atribuir novos subsídios, depois, apenas atribuíam a casos extraordinários, como a colocação de idosos que vinham de lares ilegais fechados, depois, reduziram a comparticipação para um valor máximo de 500€, depois deixaram simplesmente de participar e encaminhar, restando hoje um número oito idosos apoiados.

### **3.2.1 - Parcerias Financeiras**

As parcerias que o LapiNorte mantém, são encaradas como parcerias com retorno, sendo

## O Financiamento das Instituições: Estudo de caso do LapiNorte

esse retorno encarado como um investimento, e por isso encarado como parceria financeira, pois se transformarmos em valor os serviços e apoios que lhes estão associados, estaríamos perante valores que nunca estimamos.

Como referi nos conceitos anteriores, a partilha de recursos pode ser encarada como uma possibilidade estratégica de diminuição de custos para as estruturas ao nível dos recursos que muitas vezes existem em excesso ou com uma utilização de baixa rentabilidade temporal.

### Segurança Social do Porto

- Cedência de vagas para colocação de idosos em risco,
- Cedência de vagas para colocação de idosos retirados de respostas sociais ilegais,
- Cedência de uma vaga social,

### CAOD

- Direção pedagógica da Academia Sénior,
- Cedência de professores para a Academia Sénior,
- Apoio em atividades recreativas,
- Apoio em atividades de apoio psicossocial,
- Acordo de apoios financeiros a clientes das duas estruturas,
- Parceria em projetos de Marketing.

### Ministério da Justiça – Reinserção Social

- Parceria para integração de cidadãos para prestação de serviços à comunidade, em atividades necessárias aos serviços do LapiNorte.
  - Pinturas,
  - Manutenção de jardins,
  - Limpezas diversas,
  - Trabalhos de construção civil,

### UPASD

- Cedência das instalações onde se encontra a instituição,

## O Financiamento das Instituições: Estudo de caso do LapiNorte

- Destacamento de um capelão,
- Apoio nas atividades espirituais da comunidade Adventista do LapiNorte,
- Apoio nas redes de pertença dos idosos Adventistas,
- Apoio pontual nas atividades sociais,
- Apoio ao nível do conceito do serviço social Adventista,
- Serviço de Auditoria através dos serviços da EUD.

### Junta de Freguesia de Avintes

- Apoio logístico na relação com a comunidade,
- Rede social de freguesia,

### Fornecedores

- Apoio nos projetos ambientais,

## **3.2.2 - Análise Financeira / Sustentabilidade e Eficácia**

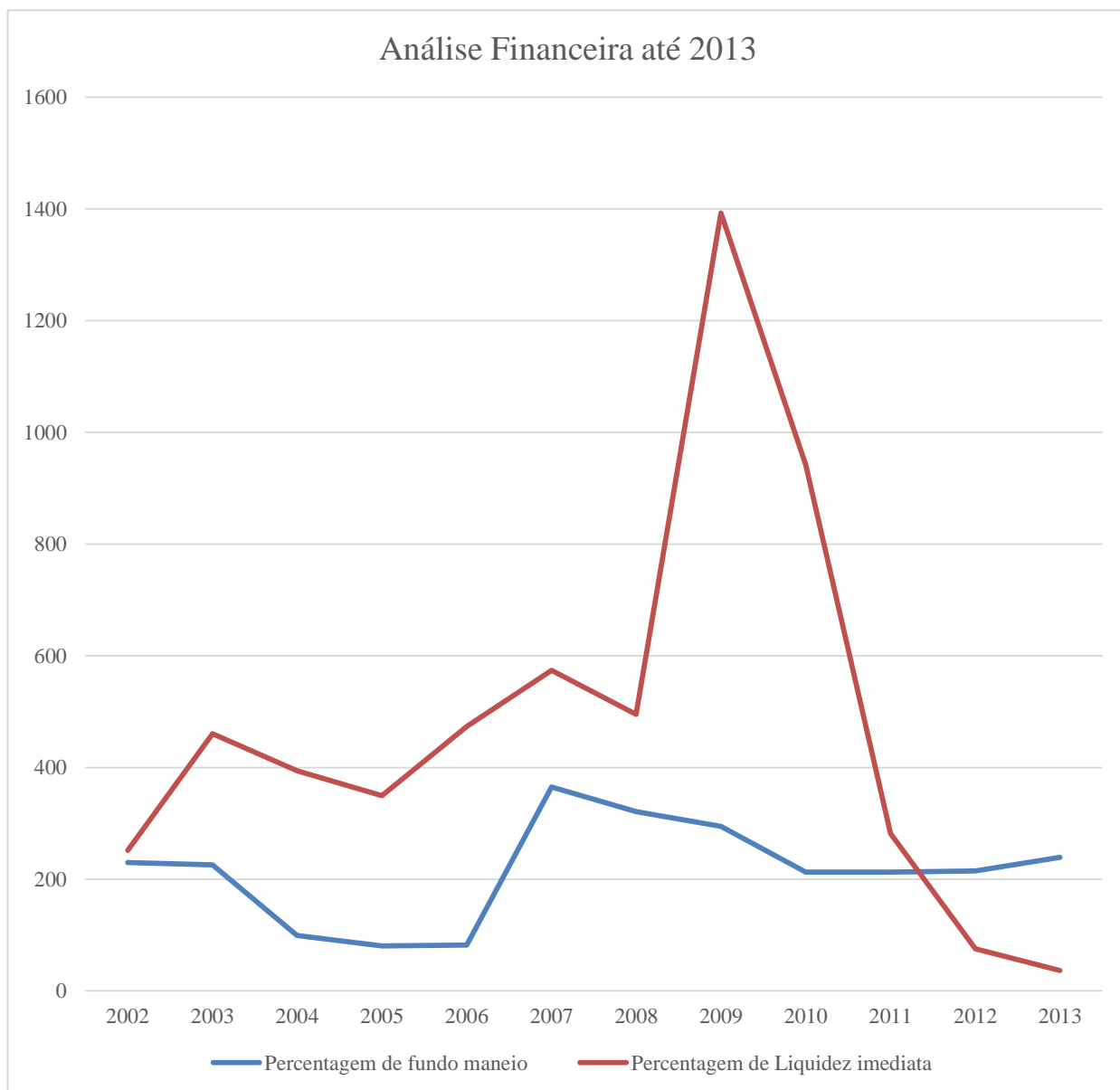
A análise financeira que se pode fazer, como os números dos balaios que foram disponibilizados, apontam para uma eficaz gestão dos seus recursos financeiros, conseguindo criar recursos para a sustentabilidade dos seus projetos sociais.

Todas a respostas sociais da ASA seguem as recomendações da entidade auditora da Inter-European Division, que depende do General Conference Auditing Service. Uma das suas recomendações é a de que o fundo de maneiio exigido deverá ser 20% da despesa anual.

Podemos, por isso, constatar, no balanço final do ano de 2010, que a estrutura obteve um excesso de fundo de maneiio, sendo á data o seu fundo de maneiio de 212,82%, em 2013 de 239,11%.

Tendo em conta a diferença entre o Ativo Disponível, caixa e bancos, e o Passivo Exigível, dividas a curto prazo, verifica-se no final do mesmo ano uma percentagem de Liquidez Imediata de 281,76%, em 2013 de 36,57%.

Fig.1



### **3.3 – Análise Financeira / Apoio Social**

A análise que se pretende fazer neste ponto tem forçosamente a ver com o que foi apresentado como sendo o modelo de financiamento do LapiNorte. Que todos os idosos, mesmo os que não têm capacidade financeira própria, ou aqueles que não têm capacidade financeira própria nem ajuda dos seus familiares próximos, todos, mesmo assim, têm a possibilidade de beneficiar da estrutura e dos serviços ali prestados, independentemente da sua condição financeira.

Ao mesmo tempo, para que a estrutura possa manter ativos todos os serviços que foram apresentados na descrição da instituição, existe a necessidade de que cada idoso pague de acordo com o custo real.

Tendo em conta a alteração existente por parte do financiamento da Segurança Social, tentarei apresentar os dados de antes e depois do ano de 2011.

No gráfico da figura dois podemos então verificar que a percentagem de idosos apoiados pela Segurança Social e outros organismos ou subsistemas em 2011 é de 80%, sendo apenas 20% os idosos sem qualquer apoio.

No gráfico da figura três podemos constatar a grande alteração que existiu após a mudança de políticas decididas pela Segurança Social. Neste momento, constatamos uma inversão dos valores em quatro anos, com um enorme ajustamento que teve de ser feito pela instituição, mas, acima de tudo, com custos para os idosos que, podendo beneficiar desta estrutura, não o poderão fazer.

Percentagem de clientes apoiados pela Segurança Social e outras entidades até 2011.

Cientes – 40 – 100%,

Apoiados Segurança Social – 70%,

Apoiados pelo Ministério da Justiça – 2%,

Apoiados pela ADSE – 3%,



## O Financiamento das Instituições: Estudo de caso do LapiNorte

Apoiados pela SAMS – 5%,

Sem Apoio – 20%.

Já em 2015, o número de idosos apoiados pela Segurança Social é de apenas oito e também, dos subsistemas atrás mencionados, apenas o SAMS apoia, o que diz bem do decréscimo do apoio social.

Clientes – 40 – 100%,

Apoiados Segurança Social – 20%,

Apoiados pela SAMS – 2,5%,

Sem Apoio – 77,5%.

Fig. 2

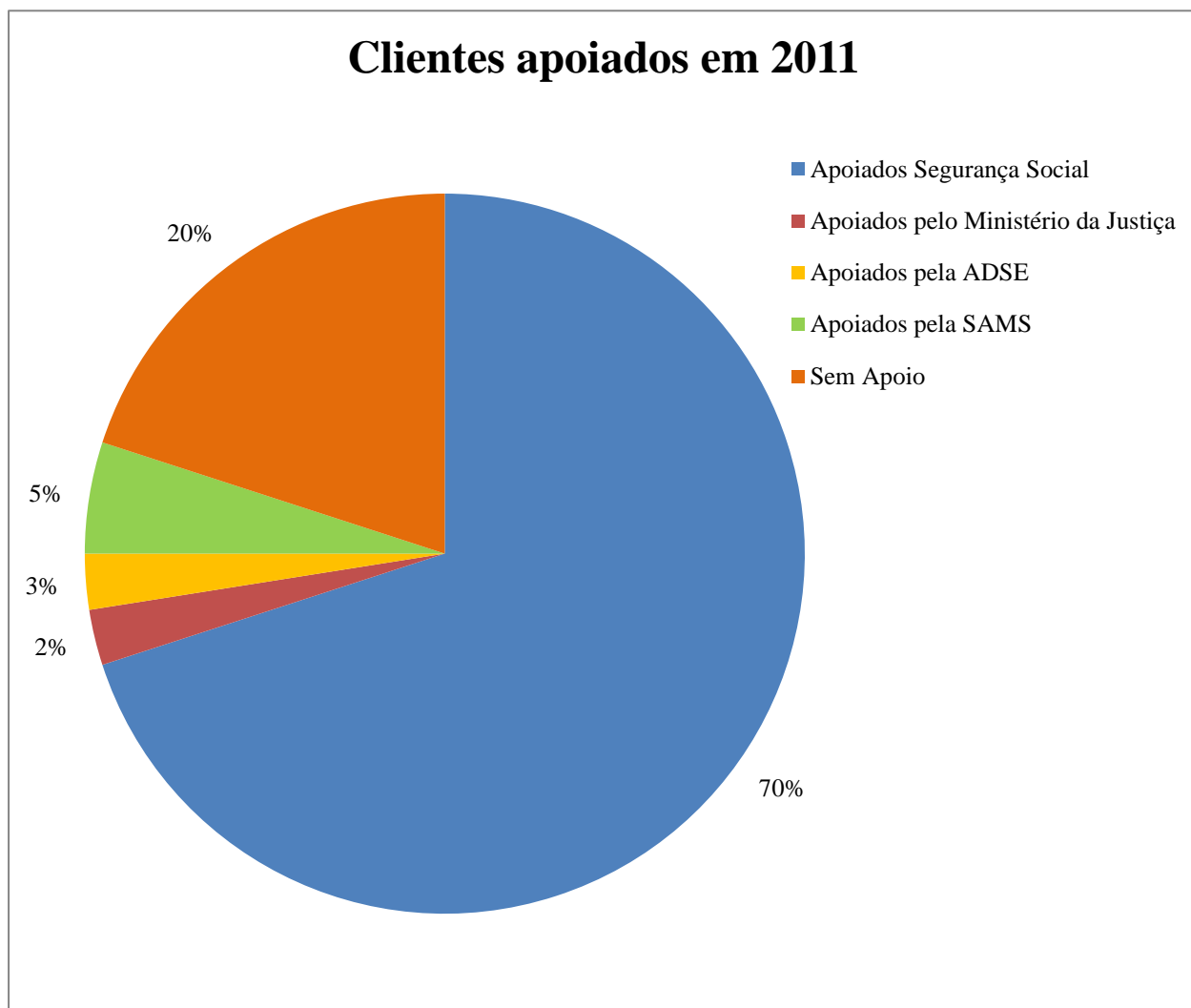
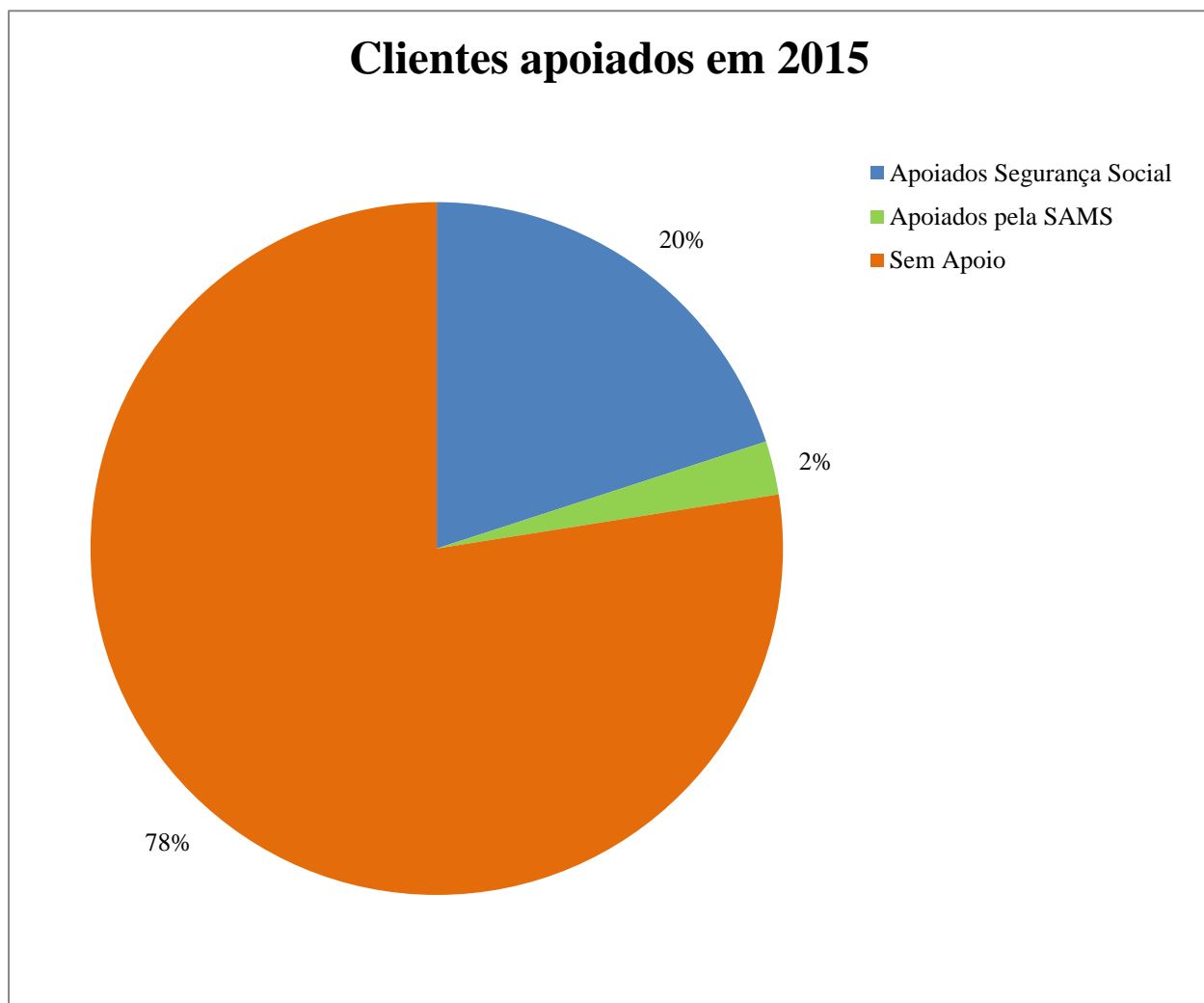


Fig.3



## O Financiamento das Instituições: Estudo de caso do LapiNorte

Fazendo uma análise destes gráficos apresentados, podemos constatar que, em 2011, nesta resposta social a maioria dos idosos necessitam de apoio financeiro, 80%. Passados quatro anos, depois de uma mudança de política da segurança Social, os idosos apoiados são apenas 22%.

Não podemos fazer muitas mais análises, mas será que existem agora menos idosos com necessidade de serem apoiados?

Certo é que esta instituição teve de fazer face a este novo paradigma, com quebras como se verificam no quadro 1.

## Capítulo IV - CONCLUSÃO

Tendo chegado ao fim este estudo de caso, é certo que o tema não fica de modo nenhum esgotado. É, por isso necessário que se continue a investigar o financiamento das instituições, pois só dessa forma se conseguirá um conhecimento mais claro sobre o assunto, e teremos a possibilidade de criar mais inovação nesta área.

Nesta conclusão podemos compreender que a forma de financiamento do LapiNorte é baseada nas mensalidades cobradas aos seus quarenta idosos, que o orçamento anual prevê os meios para o cumprimento de todas as exigências legais, através da entrada destes valores.

Conclui-se que é possível ao LapiNorte, sem acordo de cooperação, receber idosos independentemente da sua capacidade financeira, desde que o valor pago por cada cliente se aproxime do valor do preçário, o que durante vários anos aconteceu por via do ISS Porto.

Conclui-se que embora com muitos constrangimentos, ainda era possível, depois de 2011, apesar do valor participado pelo ISS ser substancialmente reduzido.

Conclui-se que hoje conseguem acomodar facilmente os casos que ainda subsistem e que a porta do ISS está totalmente fechada a novos casos.

Quando escolhi o financiamento do LapiNorte como tema de estudo, pensei na sua pertinência num momento financeiramente conturbado do nosso país, momento em que as instituições devem também elas ser inovadoras. Questões como a liberdade de escolha das pessoas, mesmo as mais idosas, a responsabilidade financeira dos familiares, ou o custo real dos serviços prestados, associado à qualidade dos mesmos, não podem deixar de ser trazidas a debate e de ser estudados, sob pena de que se esteja a descartar para cima das instituições uma responsabilidade que tem de ser partilhada por todos, instituição, estado e família.

Dessa forma tornaram-se pertinentes os conceitos apresentados:

A exclusão social, que muito mais do que a falta ou ausência de recursos, pode levar o

indivíduo a uma ausência de cidadania, colocando a sociedade em incumprimento para com o indivíduo, é cada vez mais flagrante nas pessoas idosas.

A economia social, embora possa ser desenvolvida em todos os setores da atividade económica, tem como seu principal objetivo a satisfação das necessidades das pessoas ou coletividades, preocupações sempre presentes na atividade do LapiNorte.

O financiamento alternativo, não sendo um conceito central neste estudo, ajuda-nos a compreender novas formas de auxiliar outros, pois permite aos indivíduos novas oportunidades para o desenvolvimento das suas atividade, mas também que as instituições poderão criar novos recursos, como é o caso da partilha de recursos. Este é também um conceito cheio de possibilidades, que requer muita atenção e perseverança, pois não é fácil mudar as mentalidades existentes nas entidades, que estão habituadas a trabalhar para dentro.

A gestão da qualidade é um mecanismo cada vez mais importante na gestão das instituições, primeiro porque é voluntário, depois porque a sua implementação traz sempre ganhos de eficiência e eficácia, e por ultimo porque é diferenciadora, já que no mercado social onde os recursos escasseiam, ser mais eficiente pode fazer a diferença para quem tem de tomar decisões de investimento.

Considerando o estudo efetuado e as contingências de ter apenas uma grande fonte de receita, penso que seria importante que o LapiNorte investisse na diversificação de fontes de rendimento, que poderão existir na diversificação da oferta, na implementação de outros serviços como o serviço de apoio domiciliário, na ampliação do número de camas, com a afetação de algumas para um futuro e possível acordo de cooperação.

Apresento ainda três propostas de políticas que, julgo, revolucionariam a atividade das instituições, mas também a sua relação e regulação com os organismos tutelares do Estado:

- Que os valores de subsídios pagos aos idosos fossem nominais, ou seja, que o acordo fosse feito com o idoso e não com a instituição.
  - Dessa forma o idoso seria apoiado pelo Estado de acordo com a sua necessidade.
  - Poderia escolher a instituição em que deseje viver, ou trocar de instituição de acordo com a sua vontade ou necessidade.

- Sendo o Estado criador de um sistema de certificação, é importante que rapidamente a utilize como uma ferramenta na sua própria gestão e exista uma discriminação positiva para as instituições que certifiquem os seus serviços em excelência.
  - Só as instituições devidamente licenciadas deveriam poder exercer a sua atividade.
  - Só as instituições certificadas, garante de serviços de qualidade e cumprimento das leis do País, poderiam ser escolhidas para, e deveriam poder receber apoios do Estado.
  - Que seja exigido técnicos na área da gestão, profissionais que, a tempo inteiro e de forma profissional, possam pensar e desenvolver as instituições, à semelhança do que é exigido para o quadro de pessoal técnico.

Penso, no entanto, que existem novas linhas de investigação que devem ser seguidas, desde logo compreender o custo real de um idoso em lar. Esse valor deverá ter como base as instituições que fazem uma total aplicação da inúmera legislação a que estão obrigadas, (garantido através do cumprimento do sistema de gestão da qualidade do ISS nível A), para que possamos perceber a necessidade ou não de uma adequação do subsidio atribuído pelo Estado por cada cliente.

## Bibliografia

- Amado, Maria (2007), “Qualificar o Terceiro Setor: uma perspetiva de formação” *Revista Vez e Voz*, volume 1 II série.
- Amaro, Rogério (2011), “Nota editorial” *Revista de Economia Solidária*, volume 4.
- Antunes, Maria (2007), *Qualidade para Principiantes*. Lisboa: Sílabo.
- Azevedo, Carlos e Raquel Fraco e João Meneses (2012) *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos, O desafio da Inovação Social*, Porto, Impulso Positivo.
- Ballesteros, e Rocío Fernandes, (2001), *Gerontologia Social*. Pirâmide,
- Carvalho, João (2005), *Organizações Não Lucrativas: Aprendizagem Organizacional, Orientação de Mercado, Planeamento Estratégico e Desempenho*. Lisboa: Silabo.
- Clavel, Gilbert (2004), *A sociedade da Exclusão: compreendê-la para dela sair*, Porto, Porto Editora.
- Código Civil (2003), Coimbra, Almedina, 2003.
- Constituição da Republica (2001), Lisboa, Texto Editora.
- Costa, Alfredo (2001), *Exclusões Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- Coutinho, Alexandre e Paula Silva (2005), *Microcrédito em Portugal: Uma Nova Oportunidade*, Lisboa, Edição Milénio BCP.
- Cruz, Filomena (2010), *Gestão de IPSS*, Braga, Célula 2000
- Gago, Carlos e Eduardo Cardoso e José campos e Luiz Vicente e Mário Santos (2005) *Responsabilidade Social das Empresas Portuguesas: 25 Casos de Referência*, Companhia das Cores.
- Hespanha, Pedro e Jean-Louis Laville e António Catani e Luiz Gaiger (2009), *Dicionário Internacional da Outra Economia*, Coimbra, Almedina.
- Hespanha, Pedro e Aline Santos (2011), *Economia Solidária: Questões Teóricas e Epistemológicas*, Coimbra, Almedina.
- Jeantet, Thierry (2009), *A Economia Social: Uma alternativa ao capitalismo*, Lisboa, Edições da Outro Modo.
- Kotler, Philip e Roberto Ned e Lee Nancy (2002) *Social Marketing: Improving the Quality of Life*, Sage Publications.
- Manual de Boas Práticas, *Um guia para o Acolhimento Residencial das Pessoas Mais*



*Velhas*, Lisboa, Edição Instituto da Segurança Social.

- Seabra, José e Jorge Rodrigues, (2008), *Responsabilidade Social Das Organizações: Perspetivas de Investigação*, Mangualde, Edições Pedago.
- Phillipson, Chris (1998), *Reconstructing Old Age: New Agendas in Social Theory and Practice*. London, Sage Publications.
- Pimentel, Luísa (2001), *O Lugar do Idoso na Família: Contextos e Trajetórias*, Coimbra, Quarteto.
- QUIVY, Raymond e Luc Campenhoudt (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- Sachs, Jeffrey (2006), *O fim da Pobreza: Como Conseguir-lo na Nossa Geração*, Casa das Letras.
- S0ares, Aldina e Gloria Antunes (2001) *Plano Avô: ISSO 9001:2000 Para Lares de Idosos*, Lisboa.
- Teixeira, António (1996) *As Instituições Particulares de Solidariedade social, aspetos da Evolução do seu Regime Jurídico*, Nova Gráfica.
- Yunus, Muammad (2008) *Criar um Mundo sem Pobreza: O negócio Social e o Futuro do Capitalismo*, Lisboa, Difel.
- Yunus, Muammad (2006) *O banqueiro dos Pobres*, Lisboa, Difel.
- Zenone, Luiz Claudio (2006) *Marketing Social*, S. Paulo, Thomson.

## Sites Consultados

- [http://195.245.197.202/preview\\_documentos.asp?r=21436&m=PDF](http://195.245.197.202/preview_documentos.asp?r=21436&m=PDF), consultado em 8/09/2009
- [http://195.245.197.202/preview\\_documentos.asp?r=21437&m=PDF](http://195.245.197.202/preview_documentos.asp?r=21437&m=PDF), consultado em, 8/09/2009
- [http://195.245.197.202/preview\\_pag.asp?r=13931](http://195.245.197.202/preview_pag.asp?r=13931), consultado em 03/07/2007
- [http://195.245.197.202/preview\\_pag.asp?r=13935](http://195.245.197.202/preview_pag.asp?r=13935), consultado em 03/07/2007
- [http://195.245.197.202/preview\\_pag.asp?r=13939](http://195.245.197.202/preview_pag.asp?r=13939), consultado em 03/07/2007
- [http://195.245.197.202/preview\\_pag.asp?r=15356](http://195.245.197.202/preview_pag.asp?r=15356), consultado em 03/07/2007
- [http://195.245.197.202/preview\\_pag.asp?r=15923](http://195.245.197.202/preview_pag.asp?r=15923), consultado em 03/07/2007

## O Financiamento das Instituições: Estudo de caso do LapiNorte

- <http://ethos.com.br>, consultado em 13/09/2007
- [http://www.cm-evora.pt/accaosocial/PNAI%20Nacional%202006-2008\\_final.pdf](http://www.cm-evora.pt/accaosocial/PNAI%20Nacional%202006-2008_final.pdf) consultado em 18/07/2007
- <http://www.equal.pt/Documentos/publicacao/numero%203%20-%20v4.pdf> consultado em 9/09/2009
- <http://www.foyerduromarin.com>, consultado em 10/10/2007
- [http://www.governo.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos\\_Constitucionais/GC17/Programa/programa\\_p009.htm](http://www.governo.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC17/Programa/programa_p009.htm), consultado em 19/06/2007
- <http://www.naturlink.pt>, consultado em 13/09/2007
- <http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT>, consultado em 18/07/2007
- <http://www.responsabilidadesocial.com>, consultado em 29/09/2007
- [http://www.triplov.org/ist/cadernos/cad\\_09/amaro.html](http://www.triplov.org/ist/cadernos/cad_09/amaro.html), consultado em 18/07/2007
- [http://siteresources.worldbank.org/INTTIMORLESTE/Resources/Financial\\_Services\\_Set\\_or\\_final\\_Portuguese.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTTIMORLESTE/Resources/Financial_Services_Set_or_final_Portuguese.pdf), consultado em 26/04/2011.
- <http://noticias.sapo.tl/portugues/lusa/artigo/11754802.html>, consultado em 26/04/2011.
- [http://translate.google.pt/translate?hl=pt-PT&sl=en&u=http://www.mixmarket.org/mfi/imftl&ei=kWG4TaGMH8OohAfK-9j3Dg&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=3&sqi=2&ved=0CDMQ7gEwAg&prev=/search%3Fq%3Dinstitui%25C3%25A7%25C3%25A3o%2Bde%2Bmicrofinan%25C3%25A7as%2Bde%2Btimor%2Bleste%26hl%3Dpt-PT%26rlz%3D1C1SKPC\\_enPT366PT366%26biw%3D1360%26bih%3D617%26prmd%3Ddivns](http://translate.google.pt/translate?hl=pt-PT&sl=en&u=http://www.mixmarket.org/mfi/imftl&ei=kWG4TaGMH8OohAfK-9j3Dg&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=3&sqi=2&ved=0CDMQ7gEwAg&prev=/search%3Fq%3Dinstitui%25C3%25A7%25C3%25A3o%2Bde%2Bmicrofinan%25C3%25A7as%2Bde%2Btimor%2Bleste%26hl%3Dpt-PT%26rlz%3D1C1SKPC_enPT366PT366%26biw%3D1360%26bih%3D617%26prmd%3Ddivns), consultado em 27/04/2011.
- <http://www2.seg-social.pt/left.asp?05.18.08.02>, consultado em 27/04/2011

### Leis Consultadas

- Assembleia-geral das Nações Unidas, Resolução 217<sup>a</sup> (III), 10m de Dezembro de 1948, artigo 25
- Diário da Republica, Decreto-lei 119/83, de 25 de Fevereiro, I Série nº 46.
- Diário da Republica, Decreto-lei 119/83, de 25 de Fevereiro, I Série nº 46.
- Diário da Republica, Decreto-lei nº 151/99 de 14 de Setembro de 1999.

## O Financiamento das Instituições: Estudo de caso do LapiNorte

- Diário da Republica, Decreto-lei nº 470/77 de 7 de Novembro de 1977.
- Diário da Republica, DESPACHO NORMATIVO n.º 12/98, do Ministério do Trabalho e Solidariedade, publicado no Diário da Republica – I Série – B de 25-2-1998.
- Diário da Republica, nº 221 – 1ª Série de 25 de Setembro de 1991