



JORGE MIGUEL  
GONÇALVES

**ESTRATÉGIAS DE  
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA  
DAS INSTITUIÇÕES  
PARTICULARES DE  
SOLIDARIEDADE SOCIAL (IPSS)**

**Estudo de Caso: ARIA - Associação  
de Reabilitação e Integração *Ajuda***

Relatório de Dissertação de Mestrado em  
Ciências Empresariais – Ramo: Gestão de  
Pequenas e Médias Empresas

**ORIENTADOR**

Professora Doutora, Boguslawa Maria Barszczak  
Sardinha

outubro de 2019

JORGE MIGUEL  
GONÇALVES

**ESTRATÉGIAS DE  
SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA  
DAS INSTITUIÇÕES  
PARTICULARES DE  
SOLIDARIEDADE SOCIAL (IPSS)**

**Estudo de Caso: ARIA - Associação  
de Reabilitação e Integração *Ajuda***

**JÚRI**

*Presidente:* Professora Doutora, Luísa Margarida  
Cagica Carvalho, ESCE - IPS

*Orientador:* Professora Doutora, Boguslawa  
Barszczak Sardinha, ESCE - IPS

*Vogal:* Professora Doutora, Raquel Ferreira  
Pereira. ESCE - IPS

outubro de 2019

## **DEDICATÓRIA**

À minha família, em especial, ao meu filho Afonso.

## **AGRADECIMENTOS**

Tendo sido um processo moroso e chegado a esta fase, não quero deixar de agradecer a quem sempre acreditou e me fez acreditar nas minhas capacidades, para concluir algo, que apesar de nunca ter sido um dos meus grandes objetivos pessoais, nem tão pouco uma obsessão, foi certamente um dos meus maiores desafios, quer em termos pessoais quer académicos. Não posso também deixar de agradecer a todos quantos contribuíram, de forma direta ou indireta, para a concretização desta dissertação de Mestrado.

Quero, em primeiro lugar, agradecer a todos os meus professores, desde aqueles que me ensinaram a pegar num simples lápis de carvão, ainda na escola primária, aos que tive oportunidade de conhecer já numa fase mais madura da minha vida e que tantos ensinamentos me transmitiram; e de uma forma geral, a todo o sistema de ensino público português, pela possibilidade que me deu de poder chegar onde cheguei.

Em segundo lugar, quero agradecer aos meus amigos - eles sabem bem quem são - pelo apoio que me deram, pelas ideias que trocámos, pelos momentos que passámos, pelas verdades que me disseram, enfim, por tudo aquilo que representam para mim e com os quais posso certamente contar, contribuindo de forma decisiva para o meu equilíbrio emocional.

Em terceiro lugar, agradeço também o contributo dado pela Instituição *ARIA*, em particular, à sua direção, na pessoa da Eng.<sup>a</sup> Carla Silva e Dra. Teresa Ribeiro, que desde o primeiro momento se mostraram disponíveis para colaborar neste trabalho.

Em quarto lugar, agradeço a disponibilidade da minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Boguslawka Sardinha, que não obstante o cargo diretivo que ocupa presentemente na instituição de ensino, e a qual tive oportunidade de conhecer há mais de uma década, me ajudou a concluir esta tese de mestrado, indicando-me os caminhos a seguir quando tudo parecia querer parar por falta de fio condutor e, por vezes, “daquela motivação extra”.

Em quinto e último lugar, mas não menos importante, agradeço à minha família, em particular à minha esposa, ao meu filho e à minha avó. À minha esposa, por me fazer acreditar nas minhas capacidades e pela confiança depositada em mim; ao meu filho, pelos momentos de brincadeira que lhe roubei ao longo destes mais de três anos e esperando que tal tenha valido realmente a pena, na expectativa, que um dia possa ler este trabalho e se orgulhe de mim. À minha avó, onde quer que esteja, pelos princípios de vida que me transmitiu.

A todos, o meu mais sincero muito obrigado!

## RESUMO

O trabalho de dissertação aqui apresentado tem como tema as *“Estratégias de Sustentabilidade Financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)”*, e como objetivo principal o de conhecer e identificar as diversas estratégias de sustentabilidade financeira das IPSS em Portugal, recorrendo a um estudo de caso.

No âmbito do setor da Economia Social, o estudo da temática em causa apresenta-se como um fenómeno insuficientemente estudado, isto apesar de nos últimos anos terem surgido alguns estudos relevantes nesta área em particular.

A investigação foi realizada seguindo uma abordagem de cariz qualitativa, através do recurso a inquéritos por entrevista e à análise documental. As informações recolhidas, fruto das entrevistas realizadas na organização em estudo e a documentação, foram sujeitas a uma análise de conteúdo, procedimento típico nestes casos, com o intuito de poderem vir a ser melhor dissecadas.

Face à investigação efetuada, obtiveram-se os seguintes resultados, que permitem garantir a sustentabilidade da IPSS em análise, tornando-a gradualmente menos dependente dos apoios públicos: i) diversificação de produtos e serviços pagos, ii) transformar os projetos em futuras respostas sociais que garantam o autofinanciamento da Instituição, iii) prestar formação especializada paga, iv) aumentar as quotas dos associados, v) apostar no marketing de forma a promover os produtos e serviços da Instituição, vi) procura de mais donativos, vii) aumentar o número de sócios pagantes, viii) aumentar a contribuição dos utentes, somente na componente de atividades extra, ix) organizar congressos e conferências e x) prestar consultas privadas a pessoas da comunidade com capacidade para as pagar.

**Palavras-Chave:** Economia Social, IPSS, Estratégia, Sustentabilidade Financeira

## **ABSTRACT**

This dissertation has as a theme the “*Strategies for Financial Sustainability of Private Institutions for Social Solidarity (IPSS)*” and its main objective is to understand and identify the various financial sustainability strategies using a methodology of case study.

Concerning the Social Economy sector, the study of the subject in question is an insufficiently studied phenomenon, although in recent years there have been some relevant studies in this particular area.

The research was carried out following a qualitative approach, using interview surveys and document analysis. The collected, information from the interviews and from the study of the documentation was subjected to a content analysis, typical procedure in these cases. The purpose of this with step was to further the understanding of the uncovered information.

We obtained the following results concerning the sustainability of the IPSS: i) necessity of diversification of paid products and services, ii) necessity to prepare new projects in order to give an answer to the future social responses ensure self-financing of the Institution, iii) necessity to provide paid specialized training, iv) necessity to increase membership fees, v) mayor focus on marketing to promote the Institution's products and services, vi) promotion of fundraising campaigns, vii) necessity to increase the number of members, viii) necessity to increase the contribution of users, only in the extra activities component, ix) organize congresses and conferences and x) provide private consultations to people in the community who can afford them.

**Keywords:** Social Economy, IPSS, Strategy, Financial Sustainability

## ÍNDICE

Dedicatória .....	i
Agradecimentos.....	ii
Resumo .....	iii
Abstract .....	iv
Índice de Tabelas .....	vii
Índice de Gráficos .....	vii
Índice de Figuras .....	vii
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	viii
Introdução.....	1
Parte I – Enquadramento Teórico .....	3
Capítulo I – A Economia Social.....	4
1.1. Conceito de Terceiro Setor Vs Economia Social .....	4
1.2. A Economia Social na Europa.....	5
1.3. A Economia Social em Portugal .....	6
Capítulo II – As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).....	7
2.1. Necessidades Sociais vs Princípios e Valores Orientadores das IPSS.....	7
2.2. Conceito de IPSS e Âmbito de Atuação.....	8
2.3. O Papel das IPSS na Resposta às Necessidades Sociais .....	11
Capítulo III – Fontes e Estratégias de Financiamento .....	13
3.1. Conceito e Formas de Fontes de Financiamento .....	13
3.2. Fontes de Financiamento Público .....	13
3.3. Fontes de Financiamento Privado.....	18
3.4. Estratégias de Sustentabilidade Financeira das IPSS .....	23
Parte II – Estudo de Caso .....	25
Capítulo IV – Objetivos e Metodologia.....	26
4.1. Delimitações do Objeto em Estudo .....	26
4.2. Objetivos do Estudo.....	26
4.3. Metodologia de Investigação .....	26
4.4. Fontes e Técnicas de Investigação .....	28
4.4.1. As Entrevistas.....	28
4.4.2. Análise Documental.....	30
4.5. Tratamento dos Dados .....	31
Capítulo V – Caracterização da IPSS em Estudo.....	32
5.1. A Instituição .....	32
5.1.1. Missão, Valores e Visão .....	33
5.1.2. O Organograma da Instituição .....	33
5.1.3. Localização, Instalações e Frota .....	36

5.2. Principais Instituições que Atuam na Mesma Área .....	36
5.3. Recursos Humanos .....	37
5.4. Política de Financiamento .....	39
5.5. Utentes da Instituição .....	42
Capítulo VI – Análise e Discussão dos Resultados Obtidos .....	44
6.1. Análise dos Resultados Obtidos.....	44
6.1.1. Perfil dos Entrevistados.....	44
6.1.2. Análise dos Dados Profissionais dos Entrevistados .....	45
6.1.3. Estratégias de Sustentabilidade Financeira das IPSS .....	46
6.1.3.1. Estratégia Económico-Financeira .....	46
6.2. Discussão dos Resultados Obtidos.....	54
Conclusão.....	58
Referências Bibliográficas .....	61
Referências Bibliográficas Eletrónicas .....	64
Documentos Legais.....	64
APÊNDICES.....	66
Apêndice I – Guião de Entrevista.....	67
Apêndice II – Transcrição das Entrevistas .....	81
Apêndice III – Análise de Discurso dos Entrevistados.....	82
Apêndice IV – Pedido de Colaboração à Instituição (E-mail) .....	83
Anexo I – Declaração de Responsabilidade .....	84

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) por grupos de entidades e atividades da Economia Social - 2013 .....	10
Tabela II - Tipologia do Financiamento Público .....	14
Tabela III - Execução orçamental, estrutura das despesas de Ação Social e despesas e transferências correntes (sem despesas de administração), de acordo com o Mapa da Lei de Bases da Segurança Social – Sistema de Ação Social- 2012-2016 .....	16
Tabela IV - Desdobramento da despesa total da Ação Social, por fonte financiamento - 2016 .....	17
Tabela V - Fontes de financiamento dos Acordos de Cooperação com IPSS - 2016 .....	17
Tabela VI - Tipologia do Financiamento Privado .....	19
Tabela VII - Fontes de Capital.....	21
Tabela VIII - Recomendações dos Estudos .....	23
Tabela IX - Principais Instituições de Saúde Mental, na região metropolitana de Lisboa .....	37
Tabela X - Resumo do Financiamento Externo da ARIA – ano 2017.....	40
Tabela XI - Resumo do Financiamento Interno da ARIA – ano 2017.....	41
Tabela XII - Resumo das Fontes de Financiamento da ARIA – ano 2018 .....	42

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição percentual das respostas sociais novas, por tipologia .....	11
Gráfico 2 - Distribuição percentual das respostas sociais por população-alvo .....	12
Gráfico 3 - N.º de trabalhadores com contrato de trabalho, por género .....	37
Gráfico 4 - Recursos Humanos – Áreas de Formação .....	38
Gráfico 5 - N.º de trabalhadores em regime avença, por género .....	38
Gráfico 6 - Distribuição do volume de financiamento total (%) .....	41
Gráfico 7 - Fluxo de Utentes por Resposta Social, a 31 de dezembro de 2017.....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Cronologia dos principais acontecimentos .....	32
Figura 2 - Organograma da ARIA .....	33
Figura 3 - Localização e Sede da ARIA .....	36

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**ARIA** - Associação de Reabilitação e Integração Ajuda

**AUE** - Ato Único Europeu

**CASES** - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

**CAEES** - Classificação das Atividades das Entidades da Economia Social

**CATL** - Centro de Atividades de Tempos Livres

**CC** - Compromisso de Cooperação

**CEE** - Comunidade Económica Europeia

**CIRIEC** - *Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative*

**CNIS** - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

**CRP** - Constituição da República Portuguesa

**CSES** - Conta Satélite da Economia Social

**DGSS** - Direção Geral da Segurança Social

**DL** - Decreto-Lei

**DOM** - Desafios, Oportunidades e Mudanças

**EEA** - *European Economic Area*

**EIPSS** - Estatuto das Instituições Particulares Solidariedade Social

**ENSIE** - European Network of Social Integration Enterprises

**ES** - Economia Social

**EUA** - Estados Unidos da América

**FNERDM** - Federação Nacional de Entidades de Reabilitação de Doentes Mentais

**FRSS** - Fundo de Reestruturação do Setor Solidário

**FSS** - Fundo de Socorro Social

**INE** - Instituto Nacional de Estatística

**IP** - Instituto Público

**IPSS** - Instituição Particular de Solidariedade Social

**IPA** - Instituições Particulares de Assistência

**ISS** - Instituto da Segurança Social

**LBES** - Lei de Bases da Economia Social

**LBSS** - Lei de Bases da Segurança Social

**MHE** - Mental Health Europe

**MTSSS** - Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social

**OE** - Orçamento de Estado

**OES** - Organizações da Economia Social

**OSFL** - Organizações sem Fins Lucrativos

**PARES** - Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais

**PES** - Programa de Emergência Social

**PIB** - Produto Interno Bruto

**PIDDAC** - Programa de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central

**PME** - Pequena e Média Empresa

**PROCOOP** - Programa de Celebração ou Alargamento de Acordos de Cooperação para o Desenvolvimento de Respostas Sociais

**PRODER** - Programa de Desenvolvimento Rural

**RCCISM** - Rede de Cuidados Continuados Integrados em Saúde Mental

**RMMG** - Retribuição Mínima Mensal Garantida

**RNCCI** - Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados

**SAD** - Serviço de Apoio Domiciliário

**SCML** - Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

**SFE** - Social Firms Europe CEFEC

**SMN** - Salário Mínimo Nacional

**SNC** - Sistema de Normalização Contabilística

**SS** - Segurança Social

**UE** - União Europeia

**UM** - União das Mutualidades

**UMP** - União das Misericórdias Portuguesas

**VAB** - Valor Acrescentado Bruto

## INTRODUÇÃO

O trabalho realizado no âmbito do curso de Mestrado em Ciências Empresariais, ramo de Gestão de Pequenas e Médias Empresas, com o tema as *“Estratégias de Sustentabilidade Financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)”*, recorre a um estudo de caso. Este estudo incide sobre a *“ARIA - Associação de Reabilitação e Integração Ajuda”*, Instituição Particular de Solidariedade Social, sem fins lucrativos, que trabalha com pessoas com problemas de saúde mental, na área metropolitana da grande Lisboa, reportando-se os dados em análise aos anos de 2017/2018.

O objetivo geral do trabalho é o de identificar: ***“Quais as principais estratégias de sustentabilidade financeira das IPSS?”***.

A tendência para a redução do financiamento público, do qual muitas dependem quase exclusivamente, obrigam estas instituições a reinventarem-se quotidianamente, sempre com o objetivo claro de encontrar alternativas, mais ou menos sustentáveis, de continuar a financiar o seu objeto social, contribuindo simultaneamente para assegurar o funcionamento das suas respostas sociais, nos mais diversos domínios de atuação.

A justificação pela escolha do tema em causa fica claramente demonstrada por tudo aquilo que se referiu acima, num contexto de forte crise económico-social em que o impacto das medidas de austeridade impostas pela *“Troika”*, ainda hoje bem visíveis, aumentaram a vulnerabilidade de certos grupos da sociedade que ficaram ainda mais desprotegidos, assumindo as IPSS um papel de especial relevo.

O estudo tem como objetivo geral, o de conhecer e identificar as diversas estratégias de sustentabilidade financeira das IPSS em Portugal. Como objetivos específicos propõem-se os seguintes: (i) proceder à caracterização da instituição através da avaliação da sua dimensão, designadamente, ao nível do seu número de trabalhadores, áreas de formação, respostas sociais dadas, número de utentes; (ii) perceber quais as principais fontes de custos e receitas na IPSS; (iii) indicar as várias fontes de financiamento a que a instituição recorre regularmente; (iv) identificar possíveis acordos existentes entre a IPSS e a Segurança Social; (v) estudar a forma como a instituição pode reduzir a dependência do financiamento por parte dos organismos estatais; (vi) identificar o nível de dependência de dinheiros públicos; (vii) indicar novas fontes alternativas de financiamento; (viii) identificar novas estratégias que garantam a sustentabilidade futura da instituição e, por fim, (ix) identificar as principais instituições que atuem na mesma área da IPSS em estudo, analisando eventuais pontos de convergência e complementaridade.

Na prossecução do trabalho, optou-se por seguir uma linha de investigação de cariz qualitativo, onde a realização de inquéritos por entrevista (semiestruturada) e a análise documental foram as principais fontes de recolha de dados, sujeitos a posterior análise de conteúdo categorial.

O trabalho encontra-se dividido em duas partes: a primeira parte, relativa a todo o enquadramento teórico, constituído pelo capítulo I, reservado à revisão da literatura existente sobre o tema da Economia Social e o II e III capítulos, respeitante ao tema principal do trabalho, com

enfoque nas IPSS e fontes e estratégias de financiamento por estas seguidas, respetivamente. A segunda parte, referente ao estudo de caso, é composto pelos capítulos IV, V e VI onde se expõe a toda metodologia seguida, procede-se a caracterização da IPSS alvo do estudo nas suas mais diversas dimensões e, por último, efetua-se a discussão e análise dos resultados obtidos.

## **PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

## Capítulo I – A Economia Social

Neste capítulo, far-se-á uma breve revisão da literatura existente acerca do setor da Economia Social (a nível nacional e europeu) de forma a melhor enquadrar o tema principal do trabalho que irá ser desenvolvido nos capítulos seguintes.

### 1.1. CONCEITO DE TERCEIRO SETOR VS ECONOMIA SOCIAL

Dada a temática do trabalho a desenvolver, torna-se importante clarificar nesta fase as principais diferenças entre estes dois conceitos de forma a serem melhor entendidos. As diferenças derivam, basicamente, por um lado, dos diferentes contextos sociopolíticos em que surgiram e, por outro lado, das múltiplas interpretações que existem relativamente à forma como as organizações pertencentes a este setor se devem relacionar com o Estado e o Mercado.

Em relação à primeira das noções aqui apresentada, a expressão “Terceiro Setor” teve a sua origem na tradição anglo-saxónica, de ideologia tipicamente neoliberal, tendo surgido pela primeira vez nos EUA, na década de setenta do século passado. Conceito complexo e passível de múltiplas e díspares interpretações, das quais serão aqui apresentadas duas das muitas que podemos encontrar acerca deste tema na literatura existente.

Assim, de acordo com Alves (2002:1) a expressão “(...) *Terceiro Setor começou a ser usada nos anos 70 nos EUA para identificar um setor da sociedade no qual atuam organizações sem fins lucrativos, voltadas para a produção ou a distribuição de bens e serviços públicos.*” Já, na Europa, o termo foi utilizado pela primeira vez por J. Delors<sup>1</sup> e J. Gaudin<sup>2</sup>, no decorrer, também, dos finais da década de 70 do século passado, conforme sustentado na investigação realizada por Carlota Quintão, em 2004. Para esta investigadora, o termo “Terceiro Setor” é definido como sendo: “(...) *o conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos -, designadas frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado*” (Quintão, 2004:2).

Já no que se refere à segunda noção aqui apresentada, e sobre a qual nos iremos centrar, pode-se afirmar que o conceito de “Economia Social” ainda não se encontra perfeitamente definido e estável do ponto de vista da sua interpretação, sendo, não raras vezes, confundido com o termo “Terceiro Setor”, porém ele surge-nos como alternativo ao setor lucrativo e ao Estado. Para Caeiro (2008) tem-se verificado ao longo dos anos um intenso debate no sentido de procurar uma definição clara e que seja unanimemente aceite acerca do que se entende por este conceito. Ainda de acordo com o mesmo autor, tem existido alguma dificuldade na tentativa de distinção entre o conceito de “Economia Social” e outros conceitos intimamente relacionados com atividades ligadas à intervenção social, em particular, o de “Terceiro Setor”, “Organizações sem fins Lucrativos” e “Economia Solidária”, chegando a verificar-se uma utilização indistinta e até ambígua destes termos por parte de muitos autores que se debruçam sobre o estudo desta realidade.

---

<sup>1</sup> Jacques Delors (Paris, 20 de julho de 1925) - político europeu de nacionalidade francesa, tendo sido presidente da Comissão Europeia entre 1985 e 1995, in <https://pt.wikipedia.org>

<sup>2</sup> Jean-Claude Gaudin - (Marselha, 08 de outubro de 1939) - político de nacionalidade francesa, sendo desde 1995 prefeito da cidade de Marselha, eleito pelo partido *Union pour un mouvement populaire* (UMP), in <https://pt.wikipedia.org>

Contudo, apesar da indefinição que ainda gravita em torno do conceito, pode-se afirmar que o termo “Economia Social”, surgiu no primeiro terço do século XIX, quando Charles Dunoyer publica em França um tratado de Economia Social<sup>3</sup>, onde se sugeria uma abordagem moral da economia. A expressão tem assim a sua origem, por conseguinte, na “(...) *terminologia francesa, e remonta às práticas de solidariedade interclassistas enquanto reação às transformações económicas e sociais da revolução industrial influenciada pelo pensamento dos socialistas utópicos do século XIX, dando origem a formas de organização como as associações, as cooperativas e as mutualidades*” Caeiro (2008:62).

Para Caeiro (2008:65) o conceito de “Economia Social” é definido por “(...) *um intervalo entre o Estado e o mercado, quer no sentido da concretização das ações que o Estado não pretende resolver, quer daquelas que a economia privada não vislumbra interesses lucrativos para a sua realização.*”, no fundo este setor surge para colmatar as falhas deixadas pelo Estado, apresentando-se assim como uma extensão deste.

Por outro lado, para Namorado (2017:1-2) a expressão “Economia Social” “(...) *designa um espaço socioeconómico. (...) um conjunto de organizações, mas que abrange também um leque de práticas que o integram apenas em função da sua própria natureza. Umhas e outras caracterizadas, quer por não fazerem parte do Estado nem serem protagonizadas por ele, quer por não serem nem guiadas, nem dominadas, nem impregnadas pela lógica capitalista do lucro.*”, como é característica das empresas capitalistas.

Em suma, podemos afirmar que enquanto o termo “Terceiro Setor” é um conceito mais abrangente, flexível, surgiu mais recentemente e é utilizado de forma mais recorrente nos países de cariz anglo-saxónico onde o estado social não tem tanta expressão; o conceito de “Economia Social” é uma expressão que representa uma fatia do denominado Terceiro Setor, tendo surgido muito antes deste e que tem uma aceitação no grosso dos países europeus, com destaque para Portugal, sendo constituído essencialmente por dois tipos de organizações: as que funcionam como empresas (apesar de não prosseguirem o lucro); e por aquelas que atuam na sociedade como organizações privadas – sendo estas últimas sobre as quais nos iremos debruçar no decorrer do presente trabalho de investigação. Face ao exposto, o termo “Economia Social” será a expressão adotada no trabalho quando nos referir-mos a este setor em particular.

## **1.2. A ECONOMIA SOCIAL NA EUROPA**

Com efeito, foi na sequência da assinatura do Ato Único Europeu (AUE), em 1986, e da criação do mercado interno, que a União Europeia (UE), então denominada, Comunidade Económica Europeia (CEE), começou a encarar a Economia Social (ES) não só enquanto um instrumento para a plena realização de um mercado europeu sem fronteiras, de resto como era sua intenção; mas também como uma alternativa para o combate de novos desafios e promoção de um desenvolvimento sustentável.

A nível económico, naquilo que é hoje a realidade europeia, segundo informação obtida a partir do estudo intitulado “*Study for the IMCO Committee*” produzido por Liger *et al.*, para o Parlamento Europeu, em 2016 sobre a ES, conclui-se que esta seja responsável por oferecer emprego remunerado a cerca de 14,5 milhões de pessoas, ou seja, o equivalente a aproximadamente 6,5% da força de

---

<sup>3</sup> *Nouveau traité d'économie sociale*

trabalho da UE – a 27 e 7,4% na UE a 15, e representando 8% do PIB da UE *“In the EU, there are around 2 million social economy entities, accounting for approximately 10-12% of all European businesses. Traditional social economy entities employed over 14.5 million people, equivalent to 6,5% of the entire EU working population in 2010, up from 11 million and 6,5% in 2002.”* (Liger *et al.*, 2016:8).

Em linha com aquilo que acontece nos restantes países da UE, e conforme ideia que se tem vindo a sublinhar, este é um setor cujas características apontam para uma grande heterogeneidade e diversidade de entidades/organizações, albergando cerca de 2 milhões de PME presentes em praticamente todos os setores da atividade económica. Estas entidades/organizações, salvo raras exceções, possuem predominantemente a forma jurídica de associações, cooperativas, fundações e mutualidades (Liger *et al.*, 2016).

### 1.3. A ECONOMIA SOCIAL EM PORTUGAL

De acordo com a Lei n.º 30/2013, de 08 de maio, relativa à Lei de Bases da Economia Social (LBES), conforme estipulado no seu artigo 4.º, integram este setor as seguintes entidades: **a)** as cooperativas, **b)** as associações mutualistas, **c)** as misericórdias, **d)** as fundações, **e)** as instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores, **f)** as associações com fins altruísticos, que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local, **g)** as entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no setor cooperativo e social e **h)** outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da ES, previstos no artigo 5.º.

Atualmente, e segundo dados oficiais mais recentes divulgados pela CNIS<sup>4</sup> e pelo próprio INE<sup>5</sup> em parceria com a CASES<sup>6</sup>, revela que no âmbito na CSES<sup>7</sup> em 2013 (edição de 2016) foram identificadas 61.268 organizações da ES, localizando-se estas com maior intensidade na região Norte (32%), seguindo-se a região centro com (25,5%) e a Área Metropolitana de Lisboa (23%), representando as regiões do Alentejo, Algarve e Ilhas os restantes cerca de 20% de entidades, o significa que a área Metropolitana de Lisboa e a região Norte, em conjunto, concentram mais de metade do total de unidades da ES. Estas entidades encontram-se distribuídas por um conjunto diversificado de atividades, entre as quais se destacam a Cultura, desporto e recreio (50,7% - 31.079 unidades), seguindo-se a Ação e segurança social (15,6% - 9.539 unidades) e Cultos e congregações (13,7% - 8.386 unidades). Ainda de acordo com a CSES, em 2013, ES representou 2,8% (4.206 M€<sup>8</sup>) do Valor Acrescentado Bruto (VAB) nacional, facto que demonstra bem a importância deste setor nas contas nacionais. Por último, e ainda segundo a mesma fonte, o setor da ES em Portugal apresentava, em 2013, uma necessidade líquida de financiamento na ordem dos 412,0 milhões de euros, que seria suprida, designadamente, por fontes provenientes de receitas próprias (48%); do Governo através de

<sup>4</sup> Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, surgiu em 2001, substituindo a União das IPSS

<sup>5</sup> Instituto Nacional de Estatística

<sup>6</sup> Em 2009, o Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo (INSCOOP) foi convertido na Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), plataforma representativa do Estado e das entidades do setor social (União das Misericórdias Portuguesas, União das Mutualidades Portuguesas, Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade – CNIS, Confederação Cooperativa Portuguesa, CCRL – CONFECOOP, Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local – ANIMAR e Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal, CCRL – CONFAGRI)

<sup>7</sup> Conta Satélite da Economia Social

<sup>8</sup> M € - 10<sup>6</sup> €

fundos públicos (40%) e por último, com um valor mais residual, da filantropia, (12%) Franco *et al.* (2005) e Andrade *et al.*, (2007).

De salientar, que a relevância deste setor no contexto nacional não se esgota somente nos números anteriormente apresentados, passando igualmente, do ponto de vista da ação, por providenciar suporte a alguns dos grupos mais frágeis na comunidade, tal como os idosos, crianças, pessoas com problemas de saúde mental (*população alvo da instituição do estudo*), apenas para citar alguns exemplos.

A nível nacional, e à semelhança da classificação proposta no Relatório do CIRIEC<sup>9</sup>, o setor da Economia Social compreende os seguintes subsectores:

- i. **o subsector do mercado** – constituído por cooperativas, mutualidades, grupos empresariais controlados por cooperativas, outras entidades da Economia Social (ex.: IPSS) e outras empresas sem fins lucrativos;
- ii. **o subsector de “não-mercado”** – formado por todas as organizações da Economia Social cujos critérios das contas nacionais consideram como produtores não-mercantis, isto é, que fornecem a produção gratuitamente ou a preços insignificantes, enquadrando-se aqui todas as Instituições de Solidariedade Social (IPSS) na medida em que se destinam a prestar serviços ou a conceder bens, como resposta às falhas deixadas pelo Estado.

## **CAPÍTULO II – AS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (IPSS)**

Neste capítulo irá apresentar-se uma análise mais profunda acerca da realidade das IPSS, nas diferentes perspetivas, com particular incidência nas diversas fontes de financiamento a que recorrem para levar a cabo a sua missão, com enfoque no subsector de “*não-mercado*”, onde se encontra enquadrada a instituição em estudo.

### **2.1. NECESSIDADES SOCIAIS VS PRINCÍPIOS E VALORES ORIENTADORES DAS IPSS**

As Organizações sem fins Lucrativos (OSFL) em geral, e as IPPS de modo bastante particular, visam satisfazer as necessidades sentidas pelos indivíduos ou grupos de indivíduos, destacando-se neste âmbito, naturalmente, a satisfação das necessidades sociais.

Estas necessidades encontram-se relacionadas com a afeição, aceitação e aprovação pelos outros, amizade, compreensão e consideração, entre muitas outras. Atualmente, as necessidades sociais manifestam-se nos indivíduos ou grupos de indivíduos, ao nível do desemprego, situações de pobreza, fome e saúde mental, apenas para citar alguns exemplos.

Obviamente, que subjacente a todas estas necessidades sociais, encontram-se princípios e valores que orientam as ações das diversas IPSS e que as distinguem das demais organizações que atuam na sociedade, sobretudo, daquelas que prosseguem fins de natureza comercial e/ou industrial, conferindo-lhes características ímpares, com destaque especial para os seguintes princípios: **i)** da

---

<sup>9</sup> Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative

solidariedade, *ii*) da autonomia e identidade, *iii*) da responsabilidade e *iv*) da subsidiariedade Florindo (2014:4-5).

Os princípios anteriormente referidos caracterizam-se por:

- i. *“Princípio da solidariedade - é o valor nuclear da existência das IPSS e a sua razão de ser. É com base neste valor que se organizam para mobilizarem recursos para o cumprimento da sua missão e objetivos, de forma comprometida e responsável;*
- ii. *Princípio da autonomia e identidade - advêm da sua própria natureza, da sua história, de visarem a prossecução do bem comum, a defesa e a consolidação dos direitos e deveres sociais, sem finalidades lucrativas. Estes princípios exigem das IPSS uma capacidade de mobilizar recursos, de negociar parcerias, de gerir recursos que são finitos para responder a necessidades sem limite, cada vez mais complexas;*
- iii. *Princípio da responsabilidade - é considerado um princípio ético. Segundo Jonas (1997), "age de tal forma que os efeitos da tua ação sejam compatíveis com a permanência de uma vida autenticamente humana sobre a terra";*
- iv. *Princípio da subsidiariedade - é considerado como o fundamento para legitimar um quadro de direitos e de deveres e conferir legitimidade às instituições do sector social solidário nas suas relações com o estado central, regional e local. Assenta na ideia da proximidade que é um elemento essencial na estratégia nacional, como para as IPSS e famílias, face aos poderes central e local.”*

Com a enumeração dos vários princípios que se encontram na base da criação das IPSS e da forma como estes se encontram relacionados com as necessidades sociais sentidas pelos indivíduos/grupos na sociedade, passamos à concretização do que se entende por este conceito e aprofunda-se o seu âmbito de atuação.

## **2.2. CONCEITO DE IPSS E ÂMBITO DE ATUAÇÃO**

De facto, antes de avançar no tema interessa compreender melhor o que se entende por IPSS, expressão que surgiu pela primeira vez com a publicação da Constituição da República Portuguesa (CRP), em 1976, mas que teve a sua origem nas Instituições Particulares de Assistência (IPA) que vigoraram durante o período do “Estado Novo”, e que habitualmente, é hoje, utilizada para denominar as Instituições Particulares de Solidariedade Social, que fazem parte integrante do setor da ES em Portugal. Estas instituições prosseguem a sua atividade ao abrigo da CRP (*artigo 63.º - Segurança social e solidariedade*), encontrando-se ainda enquadradas legalmente no Estatuto Jurídico das Instituições Particulares de Solidariedade Social, conforme veremos adiante e que integra a regulamentação global das IPSS.

Assim, de acordo com a mais recente republicação EIPSS<sup>10</sup>, Capítulo I (*das instituições particulares de solidariedade social em geral*), Secção I (*disposições gerais*), Artigo 1.º (*definição*) e 1.ºA (*fins e atividades principais*), “*são instituições particulares de solidariedade social (...) as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o*

<sup>10</sup> Decreto-Lei nº 119/83 de 25-02-1983 - Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, republicado pelo Decreto-Lei n.º 172-A de 14-11-2014 e alterado pela Lei n.º 76/2015 de 28-06-2015

*propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público (...) para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens, prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades.”*

- a) *“Apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo;*
- b) *Apoio à família;*
- c) *Apoio às pessoas idosas;*
- d) *Apoio às pessoas com deficiência e incapacidade;*
- e) *Apoio à integração social e comunitária;*
- f) *Proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;*
- g) *Prevenção, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa;*
- h) *Educação e formação profissional dos cidadãos;*
- i) *Resolução dos problemas habitacionais das populações;*
- j) *Outras respostas sociais não incluídas nas alíneas anteriores, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos.”*

De acordo com a legislação em vigor, estas instituições podem ainda prosseguir de modo secundário outros fins não lucrativos, desde que esses fins sejam compatíveis com os fins principais. Com a nova redação dada ao EIPSS, ampliou-se igualmente o objeto no sentido do desenvolvimento de atividades de natureza instrumental relativamente aos fins não lucrativos, ainda que prosseguidos por outras entidades por elas criadas - embora os termos em que esta norma se encontra formulada não sejam totalmente claros, parece apontar no sentido de uma maior limitação da criação, pelas IPSS, das denominadas empresas sociais e respetivos negócios sociais - mesmo que em parceria e cujos resultados económicos contribuam exclusivamente para o financiamento da concretização daqueles fins, conforme observado no artigo 1.º- B do referido Estatuto.

Ainda de acordo com o mesmo diploma, estas instituições podem contemplar várias respostas sociais (*conforme descritas anteriormente*), sendo que não têm, necessariamente, de as reunir todas num mesmo centro, uma vez que cada IPSS dá resposta a um tipo de necessidade social específica e orientada para suprir qualquer lacuna que seja identificada na sociedade civil e que o próprio Estado não consiga satisfazer de forma competente e imediata.

A **Tabela I** mostra o número de entidades com o estatuto de IPSS em 2013 (*edição de 2016*) - edição mais recente - agrupadas por entidades e atividades da Economia Social, incluindo já o novo “*Subsetor comunitário e autogestionário*”, adicionado na sequência da nova configuração da CAEES – 2013 e da nova designação atribuída ao grupo das “*Associações e outras organizações da economia social*”, cuja nova denominação passou a ser “*Associações com fins altruísticos*”.

**Tabela I - Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) por grupos de entidades e atividades da Economia Social - 2013**

Un: N.º

Classificação das Atividades das Entidades da Economia Social (CAEES)	Cooperativas	Associações Mutualistas	Misericórdias	Fundações	Associações com Fins Altruísticos	Subsetores Comunitário e Autogestionário	Total
	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º	N.º
1 Agricultura, Silvicultura e Pescas	0	0	0	0	0	0	0
2 Atividades de Transformação	1	0	0	1	0	0	2
3 Comércio, Consumo e Serviços	2	0	0	0	3	0	5
4 Desenvolvimento, Habitação e Ambiente	3	0	0	0	161	0	164
5 Atividades Financeiras	0	16	0	0	0	0	16
6 Ensino e Investigação	10	0	0	14	66	1	91
7 Saúde e Bem-Estar	5	4	11	10	157	0	187
<b>8 Ação e Segurança Social</b>	<b>109</b>	<b>86</b>	<b>365</b>	<b>184</b>	<b>3.520</b>	<b>1</b>	<b>4.265</b>
9 Cultura, Desporto e Recreio	5	0	0	4	348	0	357
10 Cultos e Congregações	0	0	12	6	431	0	449
11 Organizações Profissionais, Sindicais e Políticas	1	1	0	0	31	0	33
12 Não Especificadas	0	0	0	1	14	0	15
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>107</b>	<b>388</b>	<b>220</b>	<b>4.731</b>	<b>2</b>	<b>5.584</b>

Fonte: INE, Conta Satélite da Economia Social – 2013 (edição de 2016)

De acordo com os resultados da Conta Satélite da ES acima evidenciados, em 2013 (*na edição divulgada em dezembro de 2016*), verifica-se a existência de 5.584 entidades que beneficiam do estatuto de IPSS, ou seja, o equivalente a 9,1% do total das entidades enquadradas neste setor, distribuídas pelas várias atividades, sendo que as que possuem maior peso são as que dão resposta no âmbito da Ação e segurança social (*4.265 entidades*), tal como seria espectável, representando cerca de 76% do total do grupo das IPSS.

No contexto da ES, de acordo com os dados mais recentes divulgados pelo INE em parceria com a CASES, constata-se que as IPSS representam 43,0% (1.807 M€) do VAB; 44,1% (1.753 M€) das remunerações e 60,4% de emprego remunerado.

Em suma, não sendo as IPSS uma forma jurídica de constituição de pessoa coletiva, qualquer entidade que se encontre enquadrada no setor da ES nacional, para obter o estatuto de IPSS ou equiparado tem de o requerer e esse pedido tem de ser deferido (*esta questão, por vezes, suscita alguma confusão, por se considerar uma IPSS como uma forma jurídica de constituição, quando, na realidade é um estatuto que é concedido às entidades que reúnam determinados requisitos*).

Assim, todos os grupos de entidades anteriormente analisados (vide **Tabela I**) possuem organizações que são IPSS “(..) o estatuto de IPSS é transversal a todos os grupos de unidades institucionais, ou seja, em praticamente todas as classificações da CSES há Instituições Particulares de Solidariedade Social (...)” Oliveira (2017), seja por inerência legal, como são os casos das Associações Mutualistas e Misericórdias, seja por deferimento do requerimento concedido pela Segurança Social.

### 2.3. O PAPEL DAS IPSS NA RESPOSTA ÀS NECESSIDADES SOCIAIS

Partindo do que foi exposto nos pontos anteriores, é perceptível o papel que as diversas IPSS (*independente do setor de atividade em que dão resposta*) assumem no preenchimento das lacunas deixadas pelo Estado e na redução de assimetrias, nunca se substituindo a este, mas agindo sempre numa ótica de complementaridade. A este respeito (Sousa *et al.*, 2012:7), sustenta que as IPSS “*durante séculos foram a instância fundamental de proteção social*”, facto este que vem reforçar o papel que estas continuam a desempenhar nos nossos dias, e cada vez com mais preponderância, fruto do agudizar das desigualdades existentes na sociedade.

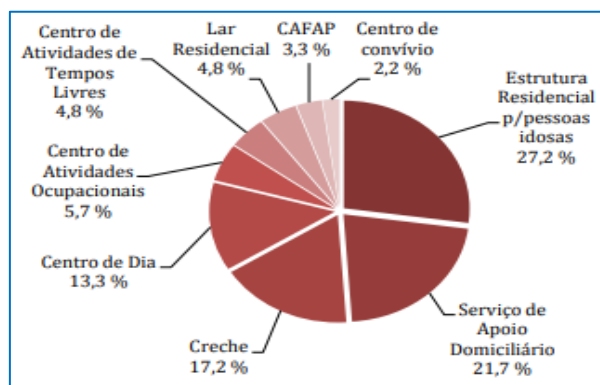
Neste sentido, não podemos ignorar que estas instituições constituem atualmente o conjunto de organizações que detêm o maior número de respostas sociais no âmbito da ES, ao colmatarem situações de carência e de desigualdade socioeconómica, dependência, exclusão ou vulnerabilidade sociais, assumindo-se “*per si*” como importante veículo de promoção da coesão social.

Segundo o Decreto-Lei n.º 64/2007 de 14 de março, no artigo 4.º, republicado pelo Decreto-Lei n.º 99/2011 de 28 de setembro, as IPSS tem como principais objetivos os seguintes:

- a) Apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo;
- b) Apoio à família;
- c) Apoio às pessoas idosas;
- d) Apoio às pessoas com deficiência e incapacidade;
- e) Apoio à integração social e comunitária;
- f) Proteção social dos cidadãos nas eventualidades de doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho.

Sendo as respostas sociais organizadas com vista à satisfação das necessidades do utente, é relevante destacar a recuperação, em 2015, em relação ao ano anterior, do número de respostas sociais novas<sup>11</sup> dadas, conforme mostra o **Gráfico 1** e constantes da Carta Social 2015.

**Gráfico 1 - Distribuição percentual das respostas sociais novas, por tipologia**



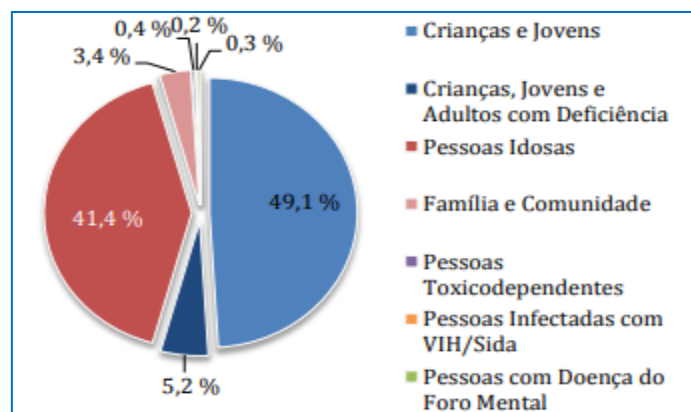
Fonte: GEP-MTSSS, Carta Social 2015 - Continente (pág.14)

<sup>11</sup> Segundo a Carta Social 2015, consideram-se “respostas sociais novas”, as respostas que entraram em funcionamento no ano de 2015

Ainda, no que se refere ao papel desempenhado pelo conjunto das várias IPSS, (Sousa *et al.*, 2012) considera que é fundamental a criação de instituições que apoiem estes grupos de pessoas, o que é demonstrativo da relevância que elas assumem no contexto nacional, acrescentando ainda que esta questão pode ser encarada sob três perspetivas diferentes: numa, o Estado deve ser o responsável pela ação social (*perspetiva estatizante*); numa outra a sociedade deverá organizar-se de forma independente para colmatar as dificuldades destas pessoas, apoiando-as (*perspetiva de auto-responsabilização*); e numa terceira haverá a junção das duas, cabendo ao Estado parte da responsabilidade pela ação social, mas estando as instituições comprometidas a dar apoio a estas pessoas, prestando atenção aos seus problemas, fazendo uma prestação direta e imediata em função das devidas necessidades (*perspetiva de cooperação*), sendo esta, aliás, a via privilegiada na relação entre o Estado e as IPSS bem como com outras entidades.

No **Gráfico 2**, constante da Carta Social de 2015, pode-se constatar a distribuição percentual das respostas sociais por população-alvo, no continente.

**Gráfico 2 - Distribuição percentual das respostas sociais por população-alvo**



Fonte: GEP-MTSSS, Carta Social 2015 – Continente (pág.11)

Ora, de entre os vários domínios em que as IPSS pautam a sua atuação, é-nos particularmente importante destacar aqui, as respostas sociais dadas ao nível dos problemas da exclusão social a que muitas pessoas se encontram sujeitas e que representa, aliás, uma das preocupações transversais, tal como vimos, à grande maioria das entidades da ES.

Neste sentido, a Instituição alvo do estudo ao trabalhar com pessoas com problemas de saúde mental, assume um papel determinante para aquilo que pretende ser um processo de inclusão social altamente eficaz dos seus utentes na sociedade, tentando utilizar respostas sociais ajustadas ao perfil dos que a procuram, quer por iniciativa familiar, quer por avaliação médica ou, mais raramente, através de uma opção voluntária do próprio indivíduo.

## **CAPÍTULO III – FONTES E ESTRATÉGIAS DE FINANCIAMENTO**

De forma a reforçar o que se havia referido na parte introdutória deste trabalho, constata-se que a tendência para a redução do financiamento público, é uma realidade incontornável e com a qual uma parte substancial das IPSS, senão mesmo a esmagadora maioria, se debate quotidianamente.

As **Tabela II**, **Tabela VI** e **Tabela VII** permitem sistematizar, genericamente, os diferentes tipos de financiamento público, privado e com origem em empréstimos obtidos, atribuído às IPSS em Portugal.

### **3.1. CONCEITO E FORMAS DE FONTES DE FINANCIAMENTO**

De forma genérica, Nunes (2016:§1) considera que por «fontes de financiamento» entende-se o “(...) conjunto de capitais internos e externos à organização utilizados para financiamento das aplicações e investimentos realizados.”

Naturalmente, as IPSS, tal como as empresas, para prosseguirem a sua atividade necessitam de se financiar, ou seja, necessitam de dispor de recursos financeiros, por vezes, difíceis de obter fruto da natureza jurídica que possuem, não conseguindo gerar fundos suficientes de forma autónoma e necessitando, por isso mesmo, de recorrer a um *mix* de fontes de financiamento: público e privado (internos, externos e empréstimos), os quais iremos identificar mais em pormenor nos pontos seguintes Silva *et al.*, (2014). Todavia, é importante referir que o grau de financiamento destas instituições é muito variável, encontra-se, em certa medida, relacionado com setor de atividade em que atuam e da taxa de voluntariado verificado.

O financiamento interno, ou também denominado de autofinanciamento, corresponde aos fundos financeiros libertados pela atividade da organização/entidade e que ficam disponíveis para financiar a realização de investimentos, que no caso concreto das IPSS, pode materializar-se através de vendas e prestações de serviços decorrentes da sua atividade operacional, entre outras atividades complementares.

No que se refere ao financiamento externo, este engloba o financiamento feito pelos sócios e o financiamento de terceiros. No caso específico das IPSS, podemos destacar ao nível do financiamento dos sócios, as quotizações e, nalguns casos, o valor de jóias<sup>12</sup> pagas; já no que respeita ao financiamento obtido por via de terceiros, destaque para os donativos (em dinheiro ou em espécie) provenientes das mais variadas instituições no âmbito da sua responsabilidade social, os subsídios (ou subvenções estatais), os empréstimos bancários, entre muitos outros programas e medidas ao dispor destas organizações.

### **3.2. FONTES DE FINANCIAMENTO PÚBLICO**

De acordo com Azevedo *et al.*, (2010:286) “as fontes de financiamento das IPSS estão bem definidas. Uma percentagem considerável dos seus apoios é oriunda do Estado. Quase metade do capital transacionado no setor nasce nos fundos da Segurança Social ou em contribuições e apoios atribuídos pelas Autarquias”; situação corroborada mais tarde por Sousa *et al.*, (2012:34), no estudo

---

<sup>12</sup> Valor pago no ato de uma inscrição

efetuado acerca do modelo de financiamento das IPSS, confirmando-se a “(...) *forte dependência financeira das IPSS das transferências públicas*” chegando ainda mais longe, quando os seus próprios dirigentes afirmam que esta dependência é normal e até natural face à forma como estas instituições se estão a substituir ao Estado na prestação de serviços que a este competiam prestar, sendo por conseguinte, (...) *normal e natural que seja o Estado a financiar a parte não custeada pelos utentes*”. No âmbito ainda do estudo referido, é de salientar que as transferências públicas correspondem a cerca de 50% do total dos recursos financeiros disponíveis, valor este superior à importância das receitas dos utentes, cujo valor se encontra próximo dos 40% - situação reveladora da elevada dependência de uma única fonte de financiamento - o Estado. Em 2016, esta tendência inverteu-se passando as transferências públicas a representar cerca de 42% a 43% do orçamento das instituições, justificado pelo corte das verbas afetas a este setor no Orçamento de Estado.

Com efeito, no que concerne à tabela apresentada (**Tabela II**), o financiamento público reflete as receitas obtidas exclusivamente por via do recurso aos apoios estatais, de forma mais significativa ao nível da administração central (ex.: Ministérios e Institutos); como de forma menos incisiva, a nível da administração local (ex.: Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia) e ainda de fundos comunitários de forma a assegurar mensalmente um valor fixo que permita manter o equilíbrio financeiro da tesouraria destas instituições.

**Tabela II - Tipologia do Financiamento Público**

Entidades	Programas/Medidas	Objetivos/Conteúdos
Centros Distritais de Segurança Social	-Acordos de Cooperação (atípicos ou típicos) para as respostas sociais através de candidaturas ao <i>PROCOOP</i>	Comparticipação mensal por utente
Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social	-Apoio do PIDDAC/ PARES/ Plano DOM <sup>13</sup>	Investimento para a construção de infraestruturas e a aquisição de bens móveis
	-Fundo de Socorro Social (FSS) -Programa de Emergência Social (PES) -Fundo de Reestruturação do Setor Solidário (FRSS) -Subsídios Eventuais	-FSS, destina-se a prestar apoio às instituições particulares de solidariedade social ou instituições equiparadas e às famílias; -PES, identifica as situações de resposta social mais urgentes e focado em medidas e soluções; -FRSS, destina-se a apoiar a reestruturação e a sustentabilidade económica e financeira das IPSS e equiparadas;

<sup>13</sup> Visa a implementação de medidas de qualificação da rede de Lares de Infância e Juventude, incentivadoras de uma melhoria contínua da promoção de direitos e proteção das crianças e jovens acolhidas, no sentido da sua educação para a cidadania e desinstitucionalização, em tempo útil, in <http://www.seg-social.pt/plano-dom>

		-Subsídios eventuais ( <i>exclusão social, sinistro e calamidade</i> )
Autarquias Locais: Municípios e Freguesias	-Subsídios eventuais	Subsídios pontuais ( <i>infraestrutura ou equipamento móvel</i> )
Municípios	-Acordo anual de fornecimento de almoços às crianças do 1º Ciclo do Ensino Básico ( <i>Despacho n.º 8452-A/2015</i> )	Subsídio mensal que abrange a resposta social de CATL ( <i>com interrupções letivas e sem almoço</i> )
	-Programa de Expansão e Desenvolvimento da Educação Pré-escolar ( <i>Portaria n.º 644-A/2015</i> )	Subsídio mensal que abrange as crianças que frequentam o Jardim de Infância Público
Instituto de Emprego e Formação Profissional	-Medidas de empregabilidade (combate ao desemprego de longa duração e integração no mercado de trabalho)	Apoio financeiro de acordo com a medida aprovada através de candidatura ( <i>estágio-emprego, contrato emprego-inserção, etc.</i> )
Ministério da Saúde	-Protocolos com a Administração Regional de Saúde	Consultas, exames e tratamentos médicos, incluindo cirurgias;
	-Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados ( <i>RNCCI</i> )	Transferências de verbas através da celebração de Contratos - Programa.
Fundos Comunitários	-PRODER, PORTUGAL 2020 ( <i>Balcão 2020</i> ) e EEA Grants <sup>14</sup> 2014-2021	Investimento para construção de infraestruturas, aquisição de bens móveis, implementação de projetos ( <i>áreas prioritárias</i> ) e planos de formação.

Fonte: Adaptado de Silva *et al.*, (2014:pág.18)

Conforme se pode inferir a partir da tabela acima, existe uma enorme diversidade de financiamentos públicos com origem em vários organismos nacionais e outros ainda provenientes de fundos comunitários, assente num quadro de solidariedade e comparticipação social que é importante relevar, permitindo às mais diversas instituições que atuam na área social prosseguirem a sua atividade diária de ajuda aos grupos mais necessitados. Naturalmente, que a maioria dos apoios traduzem-se em medidas de natureza financeira, destacando-se, no domínio da SS, o estabelecimento de acordos de cooperação efetuados mediante a formalização de candidaturas ao PROCOP<sup>15</sup>, representando atualmente a principal fonte de receita para as IPSS e aos quais, por isso mesmo, iremos dar maior ênfase.

De acordo a Portaria n.º 196-A/2015, de 1 de julho, podemos constatar que a cooperação do Estado, realizada por intermédio, do Instituto de Segurança Social, I.P. e as IPSS ou legalmente

<sup>14</sup> Mecanismo Financeiro do Espaço Económico Europeu

<sup>15</sup> Programa de Celebração ou Alargamento de Acordos de Cooperação para o Desenvolvimento de Respostas Sociais - Portaria n.º 100/2017, de 7 de março

equiparadas, pode assumir três formas distintas: **a)** acordo de cooperação; **b)** acordo de gestão e **c)** protocolos.

- ✓ Acordo de cooperação – 2 Tipos
  - i. Acordo Típico - “consiste num acordo cuja resposta social a contratualizar obedece a um valor de financiamento padronizado por utente ou família, face à despesa de funcionamento que está associada ao desenvolvimento da resposta social”;
  - ii. Acordo Atípico - “consiste num acordo cuja resposta social a contratualizar implica, desde que devidamente justificada, uma alteração dos critérios padronizados, designadamente em função das características do território onde a resposta social se encontra implementada, da população a abranger, bem como dos recursos humanos a afetar e dos serviços a prestar.”
- ✓ Acordo de gestão - pode prever a transferência de um equipamento social de natureza pública, numa das seguintes formas:
  - i. “Gestão do funcionamento do equipamento social”;
  - ii. “A gestão do funcionamento e cumulativamente a cedência a título gratuito do edificado, em regime de comodato.”
- ✓ Protocolos - visam fundamentalmente: a) “o desenvolvimento de medidas e projetos sociais com carácter inovador” e, b) a “implementação de novos mecanismos de atuação e diferentes estratégias de ação em resposta às necessidades sociais.”

Com efeito, a **Tabela III**, constante do mais recente Relatório da Conta de Segurança Social (2016), respeitante ao quinquénio 2012-2016, permite observar os dados da evolução da execução orçamental no período indicado, realizada pelo Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social, I.P. (IGFSS) com a rubrica de Ação Social, a qual nos interessa abordar no caso concreto.

**Tabela III - Execução orçamental, estrutura das despesas de Ação Social e despesas e transferências correntes (sem despesas de administração), de acordo com o Mapa da Lei de Bases da Segurança Social – Sistema de Ação Social- 2012-2016**

Ação Social	(milhões de euros)										Variação (%)	
	2012		2013		2014		2015		2016		2016/2015	2016/2012
	Despesa	Peso relativo	Despesa	Peso relativo	Despesa	Peso relativo	Despesa	Peso relativo	Despesa	Peso relativo		
Acordos de cooperação	1.258.985,9	78,1%	1.277.359,4	75,1%	1.326.349,6	76,8%	1.351.510,7	78,4%	1.380.799,6	80,0%	2,2	9,7
Programas e projetos	77.148,2	4,8%	101.746,6	6,0%	131.235,8	7,6%	121.026,3	7,0%	102.093,6	5,9%	-15,6	32,3
Transferências (Educação, CPL, outras)	109.215,4	6,8%	161.689,5	9,5%	114.109,2	6,6%	110.354,7	6,4%	118.300,8	6,9%	7,2	8,3
Outras prestações de Ação Social	84.694,3	5,3%	83.571,0	4,9%	84.967,0	4,9%	83.452,8	4,8%	83.882,8	4,9%	0,5	-1,0
Estabelecimentos integrados	54.943,6	3,4%	51.724,3	3,0%	42.627,8	2,5%	35.799,6	2,1%	33.174,9	1,9%	-7,3	-39,6
Formação - Ação Social	10.306,0	0,6%	10.184,6	0,6%	17.683,7	1,0%	9.632,6	0,6%	1,1	0,0%	-100,0	-100,0
Subsídios a IPSS	15.779,0	1,0%	14.663,8	0,9%	9.297,3	0,5%	11.578,2	0,7%	7.258,0	0,4%	-37,3	-54,0
Outros	595,2	0,0%					177,3	0,0%	1.124,4	0,1%	534,3	88,9
<b>Total</b>	<b>1.611.667,7</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.700.939,3</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.726.270,4</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.723.532,1</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.726.635,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,2</b>	<b>7,1</b>

Fonte: Relatório da Conta da SS 2016/Instituto de Gestão Financeira da Seg. Social – (pág.395)

Após a análise efetuada aos valores apresentados, é possível destacar, designadamente, que ao longo do quinquénio 2012-2016, a verba respeitante aos “Acordos de cooperação” não apresentou grandes oscilações, tendo em 2016 esta rubrica sido responsável por 80% da despesa geral com Ação social, representando um crescimento de 2,2% face ao ano anterior e fixando-se próximo dos 1,4 mil milhões de euros. Em segundo lugar, é importante verificar também que o valor da verba relativa “Programas e projetos” apresentou, em 2016, um valor na ordem dos 102,1 milhões de euros, a que corresponde um decréscimo de 15,6% face a 2015, mas com um crescimento significativo de 32,3%

no quinquénio em análise. Por último, outra verba importante a destacar, encontra-se relacionada com os “Subsídios a IPSS”, representando um valor residual de menos de 1% da despesa com Ação Social, cifrando-se o seu valor em 7,3 milhões de euros em 2016, o que corresponde a uma redução na ordem dos 37,3% em relação ao ano anterior e a menos 54% quando analisado o quinquénio.

Ainda, segundo o Relatório da Conta da Segurança Social, as despesas produzidas no âmbito da Ação Social são enquadradas por diferentes tipos de fonte de financiamento, conforme apresentadas na **Tabela IV**.

**Tabela IV - Desdobramento da despesa total da Ação Social, por fonte financiamento - 2016**

Despesa financiada por receita de:	Valor (euros)	Peso relativo
Jogos Sociais (SCML)	121.470.478	7,0%
Jogos Sociais/Fundo de Socorro Social (SCML)	6.293.212	0,4%
Rendimentos do Fundo de Socorro Social (FSS)	1.487.200	0,1%
Projectos Sociais Co-financiados - FSE	0	0,0%
<b>Transferência do Orçamento do Estado</b>	<b>1.597.173.176</b>	<b>92,5%</b>
Transferência do OE para o Programa de Emergência Social (PES)	0	0,0%
Transferência do OE para o Ap. Soc. Extraord. Consumidor Energia (ASECE)	7.181.947	0,4%
Transferência do OE (restantes)	1.589.991.229	92,1%
Financiamento FSE/FEAC (Fundo europeu apoio carenciados) - Projetos sociais outras	211.094	0,0%
<b>Total Ação Social</b>	<b>1.726.635.159</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Relatório da Conta da SS 2016/Instituto de Gestão Financeira da Seg. Social – (pág.397)

De acordo com os dados da tabela, pode-se constatar que em 2016, não se verificou qualquer transferência do Orçamento de Estado (OE) para o Programa de Emergência Social (PES), uma vez que a despesa afeta a este programa passou a ser assegurada por verbas transferidas diretamente do OE, no âmbito da Lei de Bases da Segurança Social (LBSS). A receita proveniente de Jogos Sociais (SCML), Jogos Sociais/Fundo de Socorro Social (SCML) e Rendimentos do Fundo de Socorro Social (FSS) representam entre eles, 7,5% do total geral da despesa financiada, enquanto que as transferências do OE representam os restantes 92,5%.

Neste contexto, importa ainda evidenciar a tabela seguinte que permite observar as fontes de financiamento, com origem nos Acordos de Cooperação celebrados entre o Estado e as mais diversas IPSS, segundo os dados mais recentes, os quais constam da Conta de Segurança Social e que reportam ao ano de 2016.

**Tabela V - Fontes de financiamento dos Acordos de Cooperação com IPSS - 2016**

Fontes de financiamento	Valor (euro)	Peso Relativo
Jogos Sociais	77.490.233	5,6%
Orçamento do Estado	1.303.309.328	94,4%
<b>Total Cooperação</b>	<b>1.380.799.561</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Relatório da Conta da SS 2016/Instituto de Gestão Financeira da Seg. Social – (pág.398)

Deste modo, é possível verificar a partir da **Tabela V** apresentada que, em 2016, os Acordos de Cooperação, contribuíram para o financiamento das IPPS em aproximadamente 1,4 mil milhões de euros. O Orçamento de Estado foi o seu principal financiador, onde só as transferências ultrapassaram

a fasquia de 1,3 mil milhões de euros, com um peso relativo de 94,4% e pelos Jogos Sociais, com uma contribuição residual de cerca de 78 milhões de euros e com um peso de 5,6%.

O mais recente Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário (Protocolo para o Biénio 2017-2018), celebrado a 03 de maio de 2017, entre as uniões representativas das IPSS (UMP, CNIS, e UM) e os Ministérios da Educação, do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social e da Saúde, vem “(...) reforçar a parceria entre o Governo Português e o Setor Social e Solidário, assente numa relação de parceria, de partilha de objetivos e interesses comuns e de repartição de obrigações e responsabilidades de cada uma das partes”, encontrando-se distribuído por três importantes áreas estratégicas de atuação: **a)** Segurança Social e Formação Profissional; **b)** Saúde e **c)** Educação.

Assim, ao nível de cada uma destas áreas estratégicas, o Compromisso de Cooperação (CC) define também prioridades de articulação setorial, com um enfoque particular para:

- a) Segurança Social e Formação Profissional – acordos de cooperação, respostas sociais, cantinas sociais, linhas de crédito de apoio à ES, investimento em equipamentos sociais e formação profissional;
- b) Saúde – rede nacional de cuidados continuados integrados (RNCCI), saúde mental, cuidados pediátricos integrados e cuidados de saúde hospitalares;
- c) Educação – educação pré-escolar, centros de recursos para a inclusão e formação profissional inclusiva.

No sentido ainda de fazer face e apoiar a reestruturação e a sustentabilidade económica e financeira das IPSS e equiparadas, foi criado através da Portaria n.º 31/2014, de 5 de fevereiro, o denominado Fundo de Reestruturação do Setor Solidário (FRSS), com um capital inicial de 30 milhões de euros. Este fundo, ao qual as citadas instituições podem aceder, mediante o cumprimento de determinados requisitos, funciona na modalidade de apoio financeiro de caráter reembolsável, no prazo máximo de 4 anos, e sujeito a uma taxa de juro de 0%. Com a entrada em vigor do Compromisso de Cooperação para biénio 2017-2018, o FRSS não teve qualquer atualização de valor, situando-se a sua atualização em 0,0%.

Em suma, Sousa *et al.*, (2012:13) sustenta que “as restrições nas despesas públicas previstas para os anos mais próximos tornam o atual modelo (assente nas transferências públicas) de financiamento insustentável a prazo e impõem às IPSS e à sociedade em geral o desafio de encontrarem modelos alternativos de sustentação económico-financeira (...)”, sendo esta a rampa de lançamento para o próximo ponto a desenvolver.

### **3.3. FONTES DE FINANCIAMENTO PRIVADO**

Se, por um lado, o financiamento público, baseado sobretudo no modelo de transferências públicas, conforme referido por Sousa *et al.*, (2012), a realizar por via do Orçamento do Estado (OE) constitui um fator determinante para a sobrevivência do grosso das organizações da sociedade civil a atuar em Portugal, em particular, para as IPSS; não é menos verdade, por outro lado, que o financiamento privado, tende a transformar-se gradualmente numa receita cada vez mais importante para estas instituições, mitigando ao máximo a sua dependência dos mais variados mecanismos de apoio público – leia-se, nacionais e europeus.

Segundo dados divulgados em 2016, para além do financiamento público que abordámos no ponto anterior, e invertendo um pouco a tendência que se vinha a verificar ao longo dos anos, as IPSS contam, a nível privado, ainda com as comparticipações dos utentes, que representam atualmente mais de 50% e a filantropia, que cobre 6% a 7% dos orçamentos destas instituições.

Neste contexto, a **Tabela VI** apresentada resume as várias fontes de financiamento com origem privada (outras existem, como os empréstimos que veremos em tabela autónoma e resumida mais adiante) que visam contribuir para a gradual redução da dependência das transferências do setor público, com origem em acordos, protocolos ou outras fontes de caráter mais ou menos pontual, conforme vimos anteriormente.

**Tabela VI - Tipologia do Financiamento Privado**

Entidades	Fontes de Receita	Objetivos/Conteúdos
Beneficiários e Famílias	Comparticipações Familiares Mensais das respostas sociais com Acordo de Cooperação	Cada utente e/ou sua família comparticipa mensalmente ( <i>em função da resposta social e do cálculo do rendimento "per capita"</i> ) de acordo com as orientações da Segurança Social ( <i>Circular de Orientação Técnica nº 4 de 16 de dezembro de 2014 da DGSS</i> )
Beneficiários, famílias e comunidade	Mensalidades respeitantes ao pagamento integral de vendas e serviços prestados	Serviços de saúde ( <i>consultas, exames, internamentos, etc.</i> ), serviços de apoio à comunidade ( <i>lavandaria, cabeleireiro, alimentação, etc.</i> ), que não estão abrangidos por protocolos com entidades públicas.
Beneficiários ou elementos da Comunidade	Quotizações	Quotas pagas pelos associados das IPSS
Beneficiários, elementos da Comunidade e entidades privadas	Doações, patrocínios e donativos	Donativos em trabalho voluntário, géneros, bens e valores. Oferta de bens e equipamento para venda a favor das IPSS
Pessoas ou entidades	<i>Fundraising</i> <sup>16</sup> e peditórios	Iniciativas de angariação de fundos e captação de recursos
Privadas	Rendas	Aluguer de espaços para habitação, lojas, ações de formação, aluguer de equipamentos ( <i>veículos, outros</i> )
Empresas ou outras entidades do setor lucrativo	Concursos para apoio de projetos sociais	Desenvolvimento de projetos na área social, iniciativas de responsabilidade social, com impacto e inovação social

<sup>16</sup> É o conjunto de estratégias e procedimentos que levam as pessoas a darem voluntariamente recursos financeiros

Pessoas ou entidades privadas	Empréstimos de entidades bancárias	Crédito bancário, com o compromisso de devolução integral do valor ( <i>acrescido de juros</i> ) dentro do prazo combinado
	Empréstimos de Pessoas ou entidades particulares	Empréstimo com o compromisso de devolução integral do valor ( <i>acrescido de juros ou não</i> ) dentro do prazo combinado

Fonte: Adaptado de Silva *et al.*, (2014:pág.21)

Analisando a tabela acima, podemos constatar uma multiplicidade de fontes de receita das quais as IPSS podem beneficiar, destacando-se de forma imediata as “comparticipações familiares mensais” a pagar no âmbito das respostas sociais com acordo de cooperação (tema já abordado no ponto anterior) como uma das mais relevantes a par do pagamento integral das “mensalidades dos utentes” relativas a vendas e prestação de serviços (não abrangidos em acordos de cooperação) e ainda as quotizações pagas pelos associados por via dos próprios estatutos.

Desta forma, Silva *et al.*, (2014) sustenta que enquanto principal fonte de receita das IPSS, as participações familiares, são tão mais diversificadas quanto mais desenvolvidas forem as respostas sociais oferecidas, isto é, o número de respostas colocadas à disposição. Contudo, estas participações encontram-se dependentes de uma fórmula de cálculo padrão<sup>17</sup> definida pela Segurança Social (SS) e também dependentes das características socioeconómicas das famílias.

Se relativamente às “comparticipações familiares” as regras são mais rígidas e a dificuldade em obter receita encontra-se dependente da legislação em vigor que regula a matéria, já no que se refere às receitas provenientes das “mensalidades” o campo torna-se mais flexível e com possibilidade das instituições poderem optar por “caminhos” mais diversificados e que melhor sirvam os seus interesses financeiros.

Considerando que as receitas dos utentes têm vindo a aumentar significativamente nos últimos anos em consequência da introdução de várias medidas, chegando mesmo, em 2016, a ultrapassar o valor das transferências públicas, conforme vimos, continua a existir uma necessidade premente de consolidar esta trajetória nos anos subsequentes. Desta forma, para o aumento gradual das receitas dos utentes muito tem contribuído um vasto conjunto de medidas levadas a cabo e que passam, sobretudo, pela “(...)diversificação e alargamento do leque de serviços oferecidos e não tanto pelo aumento dos preços dos serviços prestados” conforme refere Sousa *et al.*, (2012:36) e defendido, em 2016, pelo presidente da CNIS, Padre Lino Maia em entrevista dada ao Jornal Diário de Notícias. Ora, as “mensalidades” cobradas integralmente pelas IPSS por via das vendas efetuadas e dos serviços prestados aos utentes e à comunidade de uma forma geral que as procuram, revestem-se de uma importância significativa, sendo de assinalar o facto de “(...)algumas instituições terem vindo a desenvolver uma oferta de serviços mais capazes de competirem com instituições privadas, tanto em qualidade como em diversidade” Sousa *et al.*, (2012:36).

Neste sentido, as instituições com o intuito de captar mais recursos financeiros, tornando-as por conseguinte mais autónomas, têm vindo a apresentar um conjunto de ofertas mais alargadas, com destaque especial para: (a) atividades de enriquecimento curricular e extracurricular, (b) atividades

<sup>17</sup> Ver ponto 5.5 - Circular de Orientação Técnica nº 4 de 16 de dezembro de 2014 da DGSS

desportivas, culturais e científicas ou ainda (c) de atividades relacionadas com a criação de pequenas quintas pedagógicas. É ainda de assinalar neste âmbito, a estratégia de captação de utentes para serviços habituais com capacidade para pagarem mensalidades mais altas, bem como atribuir prioridade a utentes em lista de espera que revelem capacidade para pagar mensalidades mais elevadas segundo Sousa *et al.*, (2012). O alargamento de respostas sociais tem sido outra das medidas fomentadas, designadamente por instituições que dispõem de instalações subaproveitadas que, com pequenas adaptações e após o licenciamento pela entidade competente, podem vir a servir outros utentes; paralelamente, verifica-se também a aposta na oferta de cuidados de saúde, especialmente em instituições onde já havia alguma tradição na prestação de cuidados médicos de acordo com os mesmos autores. É de sublinhar igualmente a disponibilização, por parte de algumas instituições, de “(...)serviços complementares à sua atividade, como é o caso de serviços de jardinagem, serviços de lavandaria, admissão de crianças de fora da instituição (...) ou o fornecimento de refeições a escolas que não dispõem de cozinha ou que optaram pela aquisição externa” Sousa *et al.*, (2012:36).

De salientar, que os rendimentos de propriedade (juros, rendas de bens imóveis e dividendos de empresas), e outras receitas próprias (quotizações de associados, donativos privados, e receitas de eventos como feiras, festas, e vendas de Natal), têm vindo gradualmente a assumir-se como uma parte importante no conjunto das receitas das IPSS nacionais, conforme sustenta Sousa *et al.*, (2012). Destaque ainda para os apoios em espécie (géneros alimentares recebidos do Banco Alimentar contra a Fome ou de outras entidades), o trabalho em regime de voluntariado (medido em número de horas de trabalho), e o estabelecimento de protocolos/parcerias com empresas, que oferecem donativos em troca de publicidade e promoção da imagem de responsabilidade social da empresa, que embora apresentem uma reduzida importância no conjunto das receitas destas entidades, merecem alguma relevância, de acordo com o estudo efetuado por Sousa *et al.*, (2012).

Conforme referido inicialmente, os empréstimos (curto, médio ou longo prazo) representam outra das fontes de financiamento privado existentes e que contribuem para o financiamento das IPSS, de acordo com a análise aos documentos contabilísticos destas instituições, designadamente, de Balanços e Demonstrações de Resultados Silva *et al.*, (2014).

A **Tabela VII** resume essas fontes de capital, desagregado nas componentes de capital próprio e capital alheio.

**Tabela VII - Fontes de Capital**

Tipo de Capital	Fonte	Classificação	Origem
Capital Próprio	Externa (capital que não é gerado pela IPSS)	Quotizações	Beneficiários ou elementos da Comunidade
		Doações, patrocínios e donativos	Beneficiários, elementos da Comunidade e entidades privadas
		Fundraising e peditórios	Pessoas ou entidades privadas

	Interna (capital resultante das atividades operacionais da IPSS)	Vendas e prestações de serviços	Beneficiários, famílias e comunidade abrangidos por Protocolos e Acordos de Cooperação com entidades públicas
			Beneficiários, famílias e comunidade não abrangidos por Protocolos e Acordos de Cooperação com entidades públicas
		Rendas	Entidades públicas (Protocolos, Acordos de Cooperação)
Capital Alheio	Externa (capital para devolver a prazo)	Empréstimos obtidos	Empréstimos de entidades bancárias
			Empréstimos de pessoas ou entidades particulares

Fonte: Silva *et al.*, (2014:pág.22)

Da análise à tabela acima, evidencia-se na componente relativa ao capital próprio (atualmente designado por fundos patrimoniais) que as fontes de financiamento podem ter origem externa resultantes de quotizações, doações, patrocínios, donativos, *fundraising* e peditórios; e de origem interna, através das vendas e prestações de serviços e rendas obtidas.

Por outro lado, a componente referente ao capital alheio tem origem natural em fontes externas em resultado de empréstimos contraídos e que terão de ser devolvidos (acrescidos ou não de juros/gastos).

Assim, recorrendo à informação obtida junto das IPSS acerca do seu modelo de financiamento, Sousa *et al.*, (2012) dá-nos conta de cinco importantes ilações, apesar da gradual inversão deste paradigma nos últimos anos, a partir dos inquéritos realizados e que coincidem, em larga medida, com o diagnóstico traçado para o subconjunto das ISFLSF, designadamente: **i)** dependência financeira das transferências públicas (atualmente em menor escala), **ii)** importância das receitas dos utentes, **iii)** importância dos rendimentos de propriedade e outras receitas próprias, **iv)** fontes de financiamento em espécie ou recurso ao voluntariado e **v)** medidas de contenção de gastos fixos.

Em suma, as fontes de financiamento das IPSS podem ter origem pública ou privada. Contudo, face à elevada dependência que grande parte delas ainda apresenta do financiamento público, torna-se uma condição *“sine qua non”*, que sejam encontradas novas alternativas de continuarem a financiar a sua atividade, deixando-as de ser tão subsídio-dependentes e, por conseguinte, tornando-as mais autónomas, o que significa que *“o grande desafio à atuação das IPSS é, pois, continuarem a responder às necessidades sociais, antigas e novas, mas a partir de uma base de apoios financeiros mais diversificada onde os apoios públicos são uma entre várias outras fontes de financiamento”* Sousa *et al.*, (2012:29).

Confirmando-se a tendência crescente, sobretudo a partir de 2016, para que o financiamento privado se assuma como uma alternativa clara ao modelo de financiamento público, garantindo a sustentabilidade económico-financeira de um setor de importância crucial para a ES do nosso país, é fundamental que o trabalho dos diferentes agentes envolvidos (instituições, direções, governo, sociedade civil em geral) continue nas próximas décadas.

### 3.4. ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DAS IPSS

Embora não se tratando de um tema particularmente novo neste campo, ele reveste-se de especial importância em função da conjuntura atual, por via da gradual diminuição dos apoios públicos (situação que se vem a abordar ao longo do trabalho) e da conseqüente necessidade destas organizações procurarem novas formas de financiamento para prosseguirem a sua missão.

Segundo Reis *et al.*, (2014:49) numa ótica empresarial, o termo “estratégia” exprime “(...) *um conjunto de decisões que vão balizar de forma duradoura (...) a gestão da empresa para alcançar os seus fins*”, aqui compreendida como uma forma de médio/longo prazo para a organização alcançar os objetivos estabelecidos.

Por outro lado, Marques (2014:20) advoga que a “ (...) *estratégia deve ser entendida como uma esquematização de um plano que integre os objetivos, as políticas e as ações de uma organização, tendo como função criar uma vantagem competitiva e contribuir para a sustentabilidade da respetiva organização*”. Ora, se a estratégia visa contribuir para a sustentabilidade da organização, tal como se referiu, torna-se indispensável compreender o que se entende igualmente por este conceito.

Para Silva *et al.*, (2014:26), o conceito de “sustentabilidade financeira” pode ser definido como “(...) *a capacidade de captar recursos - financeiros, materiais e humanos - de maneira suficiente e continuada, e utilizá-los com competência, de maneira a perpetuar a organização e permiti-la alcançar os seus objetivos*”. Por outro lado, a “*sustentabilidade financeira significa principalmente ser capaz de sobreviver de modo que se possa continuar a sobreviver na comunidade*” (Weerawardena, McDonald & Mort 2010, *cit in* Parente *et al.*, 2012:94).

No fundo, estes dois conceitos, leia-se, “*estratégia*” e “*sustentabilidade*”, são utilizados de forma sistemática nas OSFL, contudo podemos afirmar que numa perspetiva puramente económica o termo “*sustentabilidade*” assenta na ideia de que as organizações devem gerar fontes próprias de recursos e captar novos financiadores para não ficarem dependentes de poucos financiadores; por outro lado, o termo “*estratégia*” revela que as organizações deste setor devem ser capazes de superar a concorrência, com recurso a várias estratégias, que está crescendo e não se concentra somente nas OES, como também em todas as organizações empresariais com os seus programas de cidadania empresarial (Parente, 2012). De notar, todavia, que estes termos são aplicados com maior propriedade no setor público e empresarial do que propriamente nas organizações que compõem a ES, até pelas particularidades que esta possui, conforme ficou implícito no primeiro parágrafo deste tema.

Recorrendo aos mais recentes estudos elaborados, relativos à situação financeira das IPSS e às recomendações relativas às estratégias a adotar por estas com o intuito de atingirem e/ou manterem a sustentabilidade financeira, apresenta-se seguidamente uma tabela resumo:

**Tabela VIII - Recomendações dos Estudos**

Áreas de Intervenção	Recomendações
Gestão empresarial com vista à redução de custos e aumento das receitas	Gestão eficiente dos orçamentos das IPSS

<b>Profissionalização dos quadros dirigentes</b>	Valorização de um órgão de gestão profissionalizado, assente numa gestão estratégica de cariz interno e externo, com envolvimento da sociedade civil e da economia social
<b>Voluntariado especializado em áreas de gestão</b>	Voluntários com formação em áreas específicas (tesouraria, investimento, <i>marketing</i> social/promoção da marca, formação e gestão de recursos humanos, entre outros)
<b>Identificação de novas necessidades sociais e criação de novos serviços</b>	Criação de centrais de compras, rentabilização de recursos existentes, partilha de recursos humanos especializados
<b>Diversificação das fontes de receita</b>	Rentabilização de património imóvel e móvel, protocolos/parcerias com empresas, angariação de donativos privados
<b>Criação de centros de informação</b>	Partilha de experiências, captação de sinergias e incentivo ao voluntariado
<b>Diversificação das fontes de financiamento</b>	Criação de novos serviços, aumento da escala dos serviços existentes, procura e sensibilização de doadores
<b>Aposta na formação dos recursos humanos</b>	Formação na área das TIC na gestão das instituições, comunicação e novos serviços aos diferentes públicos-alvo
<b>Adoção de práticas avançadas de <i>marketing</i> social</b>	Modernização da imagem e prestação de uma “gama alta” de serviços à comunidade/famílias
<b>Racionalização da oferta de serviços</b>	Racionalização da oferta de serviços, obtendo-se economias nos custos
<b>Parcerias</b>	Formação de redes para explorar economias de escala (centrais de compras, auto-produção)
<b>Renegociação de contratos de fornecimentos</b>	Renegociação de contratos de fornecimentos de serviços e de produtos

Fonte: Silva *et al.*, (2014:pág.28)

Após análise da **Tabela VIII** apresentada, podemos afirmar que é fundamental que as OES e, em particular as IPSS, procurem novas alternativas que garantam a sua sustentabilidade financeira, iniciando uma tendência de geração de fontes próprias de recursos, designadamente através de atividades de produção ou comercialização de produtos e serviços; a par também de uma gestão e liderança mais eficientes por parte dos seus responsáveis. Pode concluir-se que a necessidade de diversificação de fontes de recursos e uma gestão e liderança profissionalizante seja a chave para o alcance da sustentabilidade destas organizações (Parente, 2012; Sousa *et al.*, 2012 & Soares *et al.*, 2012).

Finalmente, Santos (2015:56) recomenda que “*cada IPSS deverá reforçar a componente interna de financiamento das suas atividades, prestando serviços pagos a terceiros, produzindo e vendendo bens e potenciando as capacidades dos seus utentes através do trabalho nas unidades produtoras*”, posição, de resto, também sustentada por (Sousa *et al.*, 2012 & Soares *et al.*, 2012).

## **PARTE II – ESTUDO DE CASO**

## **CAPÍTULO IV – OBJETIVOS E METODOLOGIA**

Neste capítulo, e em função da pergunta de partida colocada em evidência na parte introdutória do trabalho, onde se pretende saber: “**Quais as principais estratégias de sustentabilidade financeira das IPSS?**”, apresentam-se seguidamente as delimitações e os objetivos do estudo (*gerais e específicos*), as opções metodológicas tomadas em função do tema que se vai abordar, identificam-se as fontes e técnicas nas quais o mesmo se vai sustentar e, por último, descreve-se a forma como se irá efetuar o tratamento dos dados recolhidos. O estudo aqui produzido tem como alvo a “*ARIA - Associação de Reabilitação e Integração Ajuda*”, Instituição Particular de Solidariedade Social, reportando-se os dados em análise aos anos de 2017/2018.

### **4.1. DELIMITAÇÕES DO OBJETO EM ESTUDO**

A investigação realizada no âmbito da elaboração da presente tese de mestrado, centrada na Instituição anteriormente mencionada, deriva do facto da mesma se apresentar como uma das mais reconhecidas e competentes no trabalho que desenvolve junto da população-alvo que serve, sobretudo na região de Lisboa e, que por isso mesmo, interessa relevar de forma a perceber como é que consegue continuar a desempenhar este papel apesar dos graduais cortes de financiamento, sobretudo público e, mais importante ainda, quais as estratégias de sustentabilidade seguidas para fazer face a esses mesmos cortes. No estudo ficaram ressalvados todos os aspetos de confidencialidade através da declaração - **Anexo I** - assinada pela direção da Instituição para o efeito.

### **4.2. OBJETIVOS DO ESTUDO**

O presente estudo, de natureza iminente exploratório, tem por objetivo geral, conhecer e identificar as diversas estratégias de sustentabilidade financeira das IPSS em Portugal, recorrendo a um estudo de caso, centrado numa IPSS.

Como objetivos específicos a dar resposta propõem-se os seguintes: *(i)* proceder à caracterização da instituição através da avaliação da sua dimensão, designadamente, ao nível do seu número de trabalhadores, áreas de formação, respostas sociais dadas, número de utentes; *(ii)* perceber quais as principais fontes de custos e receitas na IPSS; *(iii)* indicar as várias fontes de financiamento a que a instituição recorre regularmente; *(iv)* identificar possíveis acordos existentes entre a IPSS e a Segurança Social; *(v)* estudar a forma como a instituição pode reduzir a dependência do financiamento por parte dos organismos estatais; *(vi)* identificar as várias fragilidades no que concerne à elevada dependência de dinheiros públicos; *(vii)* indicar novas fontes alternativas de financiamento; *(viii)* identificar novas estratégias que garantam a sustentabilidade futura da instituição e, por fim, *(ix)* identificar as principais instituições que atuem na mesma área da IPSS em estudo, analisando eventuais pontos de convergência e complementaridade.

### **4.3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Em consonância com a pergunta de partida e com os objetivos traçados, procedeu-se a um estudo de carácter qualitativo (com recurso a inquéritos por entrevista e análise documental), recaindo a estratégia a utilizar num estudo de caso, que apesar de revelar alguma fragilidade do ponto de vista

de alguns investigadores e não ser tão profundo, especialmente, quando comparado com o estudo de caso múltiplo, parece-nos o mais adequado ao caso em concreto. Através desta metodologia é possível compreender o fenómeno relacionado com as estratégias de sustentabilidade financeira seguidas pelas IPSS, articulando-as com as do estudo de caso.

Nesta circunstância, a aplicação do estudo de caso afigura-se pertinente no setor da ES, dado que a temática em causa, centrada em particular, nas estratégias de sustentabilidade financeira das IPSS, em termos teóricos, ainda se apresenta como um fenómeno insuficientemente estudado. De assinalar, que nos últimos anos surgiram alguns estudos relevantes nesta área, em particular, como é o caso dos já anteriormente referidos na parte relativa ao enquadramento teórico, mas, que todavia, ainda não apresentam a consistência necessária e desejada no entendimento da maioria dos investigadores envolvidos na sua análise.

As investigações qualitativas, tal como refere Fortin (2009:31) “(...) *fazem parte do paradigma naturalista (ou interpretativo). O investigador escolhe um fenómeno, estuda-o em profundidade, no seu conjunto, reúne e liga várias ideias entre si, a fim de construir uma nova realidade que tem sentido para os indivíduos que vivem o fenómeno em estudo.*”

Para Guerra (2006:11) na denominada «investigação qualitativa», enquadram-se “(...) *práticas de pesquisa muito diferenciadas (...)*”. Já para Deslauriers (1997, *cit in* Guerra, 2006:11) «*a expressão “métodos qualitativos” não tem um sentido preciso em ciências sociais. No melhor dos casos, designa uma variedade de técnicas interpretativas que têm por fim descrever, descodificar, traduzir certos fenómenos sociais que se traduzem mais ou menos naturalmente. Estas técnicas dão mais atenção ao significado destes fenómenos do que à sua frequência*».

Pode-se inferir, portanto, que na investigação qualitativa, é essencial que a capacidade interpretativa do investigador nunca perca o contacto com o desenvolvimento do acontecimento.

O estudo de caso como estratégia de investigação é mencionado por diversos autores, como Stake (2012), Yin (2010) e Fortin (2009), entre outros, para os quais, um caso pode ser algo bem definido ou concreto, como um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas também pode ser algo menos definido ou definido num plano mais abstrato como, decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais. O estudo de caso pode ser quantitativo ou qualitativo (*tal como acontece no caso concreto*).

Segundo Yin (2010:22) “*O estudo de caso é apenas uma das várias maneiras de realizar a pesquisa de ciência social. Outras maneiras incluem, mas não se limitam a experimentos, histórias e pesquisa económica e epidemiológica*”. Este autor destaca ainda que a necessidade de realizar estudos de caso surge da necessidade de estudar fenómenos sociais complexos, como o que se propõem no estudo de caso, na área específica das IPSS.

O estudo de caso é ainda indicado quando se trata de responder a questões “como” ou “porque”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e ainda quando o enfoque está sobre um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real (Yin, 2010).

De acordo, com Fortin (2009:241) “*O estudo de caso consiste no exame detalhado e completo de um fenómeno ligado a uma entidade social. A entidade pode ser um indivíduo, um grupo, uma*

*família, uma comunidade ou uma organização.*”, estando esta definição, por conseguinte, enquadrada com a instituição (*organização*) que será alvo da investigação.

Por último, na perspetiva de Stake (2012) a finalidade dos estudos de caso é tornar compreensível o caso, através da particularização. Contudo existem circunstâncias em que o estudo de um caso pode permitir generalizar para outro caso. A este propósito, Stake (2012) distingue entre: i) pequenas generalizações e ii) grandes generalizações. Em relação às primeiras, o autor refere as inferências internas que o investigador pode fazer sobre um determinado caso. As segundas, considera o autor, que podem ser relevantes para outros casos não estudados ou para a modificação de generalizações existentes.

De salientar, que de entre as principais vantagens do estudo de caso, destaca-se: i) a informação detalhada que se obtém sobre um fenómeno novo, ii) as ideias que ele permite destacar, iii) o estabelecimento de relações entre as variáveis e iv) a possibilidade de conduzir à formulação de hipóteses. No que se refere às desvantagens e limitações que o estudo de caso apresenta, aponta-se o facto de os resultados não poderem ser generalizados a outras populações ou situações e os dados poderem ser em número insuficiente ou dificilmente comparáveis entre si Fortin (2009).

#### **4.4. FONTES E TÉCNICAS DE INVESTIGAÇÃO**

De acordo com a estratégia de investigação adotada e anteriormente referida, foram essencialmente utilizadas duas técnicas distintas para a recolha de dados. A principal e aquela que permitiu, sem dúvida, a maior recolha de informação, foi a realização de inquéritos por entrevista, mediante a realização de entrevistas semidirectas (*ou semiestruturadas*), cujo guião previamente elaborado é o que consta no Apêndice I, a quatro trabalhadores da IPSS alvo do estudo e cujo perfil destes consta no ponto seguinte.

A outra técnica utilizada, complementar à primeira, e com o intuito de recolher informação adicional relativamente ao que se pretendia conhecer, foi a análise documental, *“na prática, é raro as entrevistas exploratórias não serem acompanhadas por um trabalho de observação ou de análise de documentos.”* Quivy (2013:83).

Por fim, aproveitando o facto de as entrevistas terem sido realizadas em dois locais distintos, em Lisboa, foi-nos permitido, na primeira entrevista, realizar uma curta mas proveitosa visita a uma resposta social dada em contexto de trabalho – restaurante “Psicoprato”, que serviu essencialmente para podermos observar o trabalho que se desenvolve diariamente nesta resposta. Nas restantes três entrevistas, estas já realizadas na Sede Administrativa da IPSS, foi-nos possível efetuar a visita ao Gabinete de Gestão e Administrativo, bem como à resposta social Fórum de Apoio Social (FAS) que funciona nestas mesmas instalações.

##### **4.4.1. AS ENTREVISTAS**

Segundo Quivy (2013:69) a realização de entrevistas *“(...) contribuem para descobrir os aspetos a ter em conta e alargam ou retificam o campo de investigação das leituras.”* e tem como função principal *“(...) revelar determinados aspetos do fenómeno estudado em que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo e, assim, completar as pistas de trabalho sugeridas pelas leituras.”*

Para Fortin (2009:375) a *“entrevista é o principal método de colheita de dados nas investigações qualitativas.”*, acrescentando que esta *“(...) é um modo de comunicação verbal que se estabelece entre duas pessoas, um entrevistador (...) e um respondente (...).”*

A entrevista preenche geralmente três funções básicas (Fortin, 2009:375):

- 1) *“Examinar conceitos e compreender o sentido de um fenómeno tal como é percebido pelos participantes;*
- 2) *Servir como principal instrumento de medida;*
- 3) *Servir de complemento aos outros métodos de colheita de dados.”*

De acordo com a mesma autora, existem dois tipos de entrevistas: i) entrevista não dirigida (ou não estruturada, não diretiva, livre ou aberta) e ii) a entrevista dirigida (ou estruturada).

Segundo Bardin (2011:89) *“(...) classificam-se as entrevistas segundo o seu grau de diretividade – ou melhor, de não-diretividade – e, por conseguinte, segundo «a profundidade» do material verbal recolhido”*. A autora faz ainda a distinção entre entrevistas não-diretivas e semidirectas, concretizando que as primeiras são mais longas (de uma ou duas horas) e *“(...) necessitam de uma prática psicológica confirmada (...)”* e que as segundas, *“(...) mais curtas e mais fáceis: seja qual for o caso, devem ser registadas e integralmente transcritas (...)”*. Por seu lado, Fortin (2009:375) refere-nos que *“entre a entrevista não dirigida e a entrevista dirigida tem lugar a entrevista semidirigida, que combina certos aspetos destas e que é das três a mais correntemente utilizada.”*, tal como foi no caso em específico.

O guião das entrevistas a realizar, constituído por um grupo de quarenta e cinco perguntas de tipo abertas, semiabertas e fechadas, dividido em quatro vetores principais, foi elaborado no sentido de dar resposta ao que se pretendia conhecer a partir da formulação da nossa pergunta de partida e de recolher informação que não se conseguia obter somente por via da pesquisa bibliográfica realizada, tendo as mesmas ocorrido em três dias distintos, durante o mês de agosto de 2018, na Sede Administrativa da Instituição e nas instalações que acolhem a resposta social “Formação Profissional” e o projeto emprego “ARIA Jardins”, no Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa (CHPL), não ultrapassando a duração máxima de 1h30m/cada.

A realização das entrevistas foi precedida de uma autorização prévia, dada formalmente por e-mail<sup>18</sup>, por parte da Direção da IPSS. As entrevistas foram efetuadas a quatro trabalhadoras antecipadamente selecionadas, designadamente: à responsável pela Área Financeira e à responsável pelo Gabinete de Gestão de Projetos por razões evidentes, dadas as funções que ocupam e pela informação que poderiam dispor; às duas técnicas, pelo conhecimento transversal da instituição que possuem, permitindo assim responder cabalmente às perguntas colocadas, sem qualquer tipo de reservas e que se encontrassem simultaneamente ligados ao tema a investigar, ou seja, aquilo a que Guerra (2006) denomina por *“disponibilidade do entrevistado e a sua capacidade de verbalização”* e cujo perfil é o seguinte:

- 1 elemento da direção responsável pela Área Financeira da IPSS (Tesoureira/o);
- 1 elemento responsável pelo Gabinete de Projetos da IPSS;
- 1 diretor/a técnico/a da Resposta Social com maior número de utentes na IPSS;
- 1 técnico/a indiferenciado/a da IPSS.

---

<sup>18</sup> Apêndice IV – Pedido de colaboração à Instituição (E-mail)

Através, maioritariamente, da utilização de variáveis qualitativas, tal como já havíamos referido, os inquéritos por entrevista submetidos aos quatro elementos selecionados, visavam garantir a diversidade dos interlocutores, mas não a saturação (Guerra, 2006), tendo incidido em quatro grandes vetores principais, os quais constituem simultaneamente as nossas quatro dimensões, a saber:

1. Dados Gerais – Perfil do Entrevistado: neste vetor, constituído por um grupo de cinco perguntas e uma subpergunta, numeradas da 1.1. à 1.5., traça-se o perfil genérico do elemento a entrevistar;
2. Dados Profissionais do Entrevistado: neste vetor aborda-se um leque de questões relacionadas com a atividade profissional do elemento a entrevistar. É constituído por um grupo de oito perguntas, numeradas da 2.1. à 2.8.;
3. Informação Institucional: neste vetor, de cariz sobretudo institucional, faz-se uma caracterização da IPSS alvo do estudo. É composto por um total de dez perguntas e duas subperguntas, numeradas da 3.1. à 3.10.;
4. Receitas, Custos e Fontes de Financiamento: este último vetor, pretende abordar questões diretamente relacionadas com aquilo que é, de facto, a temática principal do trabalho. É constituído por um grupo de quinze perguntas e quatro subperguntas numeradas da 4.1. à 4.15. As perguntas 4.1., 4.2., 4.3., 4.4., e 4.5. são de resposta reservada ao elemento da Direção Responsável pela Área Financeira da IPSS (Tesoureira/o). A questão 4.10. é de resposta reservada ao elemento da Direção Responsável pela Área Financeira e ao elemento Responsável pelo Gabinete de Gestão de Projetos da IPSS.

Do acima exposto, infere-se que a estrutura do inquérito por entrevista obedeceu a categorização relativamente à problematização da investigação, no sentido de se conseguir efetuar uma correspondência entre aquilo que eram os dados obtidos e a sua posterior análise/tratamento.

De referir, que todas as quatro entrevistas propostas realizar foram concluídas com sucesso (Apêndice II), não se verificando, portanto, nenhum pedido de recusa em participar no estudo por parte de qualquer dos entrevistados selecionados. Após informação dada a cada um dos intervenientes, a entrevista foi devidamente gravada com recurso a meio áudio (*telemóvel*) de forma a procedermos ao posterior tratamento dos dados recolhidos. Finalmente, cada entrevistado assinou a primeira folha do guião, validando assim o conteúdo da entrevista e dando autorização para o tratamento da informação prestada.

#### **4.4.2. ANÁLISE DOCUMENTAL**

A técnica de pesquisa bibliográfica e documental é indispensável para pesquisas em ciências sociais e humanas, na medida em que utiliza fontes que fazem parte e complementam a base de qualquer investigação. Neste sentido, esta técnica é geralmente realizada através de livros, artigos e documentos considerados cientificamente autênticos e relevantes. Para Yin (2010) a informação documental é, provavelmente, relevante para todos os tópicos de estudo de caso.

A análise documental, de acordo com Chaumier (1989, *cit in* Bardin, 2011:47) “*é uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente do original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência*”. Este tipo de

análise de conteúdo é, portanto, *“uma fase preliminar da constituição de um serviço de documentação ou de um banco de dados (...) que permite passar de um documento primário (em bruto) para um documento secundário (representação do primeiro)”*.

Em concreto, do ponto de vista desta investigação, foi também efetuada pesquisa documental, quer através da análise de documentação contabilística/financeira da instituição<sup>19</sup>, quer de informação obtida a partir do sítio desta na Internet<sup>20</sup> (ex.: *Estatutos e Organograma*), quer ainda através de pesquisa bibliográfica efetuada (ex.: *notícias/artigos sobre a IPSS*).

Em síntese, considera-se que os inquéritos por entrevista (*apesar do grande tempo despendido*) e a pesquisa documental/bibliográfica representaram as técnicas mais adequadas à prossecução dos objetivos a que nos propomos atingir com a presente investigação empírica.

#### **4.5. TRATAMENTO DOS DADOS**

Após a etapa de recolha dos dados obtidos e essenciais à nossa investigação, torna-se necessário proceder ao seu tratamento. Para o efeito, procedeu-se à transcrição dos dados recolhidos a partir das gravações efetuadas e das notas tiradas, organizando-os todos num único quadro<sup>21</sup>. Esta etapa, integra a fase empírica da investigação, isto é, traduz-se na realização da investigação; ela comporta duas operações: i) a colheita de dados (*no caso, através das técnicas anteriormente indicadas*), e ii) análise dos dados Fortin (2009). Em face da metodologia seguida, sugere-se que este trabalho seja realizado de acordo com técnica de análise de conteúdo, do tipo categorial, assente numa natureza mais interpretativa e descritiva como é característica da pesquisa qualitativa e onde se classifica os elementos em categorias, ou seja, procede-se à classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, reagrupa-os segundo o género, de acordo com critérios pré-definidos Bardin (2011).

De acordo com Fortin (2009:301), e contrariamente aquilo que acontece com a investigação quantitativa, *“(...) os dados a analisar na investigação qualitativa consistem em palavras e não em números.”* e a colheita e análise dos dados fazem-se em simultâneo.

Segundo Bardin (2011:44) a análise de conteúdo é definida como *“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”*.

Ainda de acordo com Guerra (2006) a análise de conteúdo não é um método, mas sim considerada uma técnica, argumentado que a análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva e uma dimensão interpretativa. A primeira, encontra-se relacionada com a narração dos factos; a segunda, tem origem nas interrogações do analista face a um objeto de estudo.

Desta forma, considera-se que o tratamento dos dados recolhidos após a realização dos inquéritos por entrevista, deverá obedecer aquilo que é as prerrogativas da análise de conteúdo, dado que através desta técnica serão facultadas informações pertinentes ao estudo.

---

<sup>19</sup> Relatório de Contas e Atividades – Exercício de 2017 e IES – 2017

<sup>20</sup> url: <https://www.aria.com.pt/aria/homepage.asp>

<sup>21</sup> Apêndice III – Análise de discurso dos entrevistados

## CAPÍTULO V – CARATERIZAÇÃO DA IPSS EM ESTUDO

Neste capítulo iremos proceder à caracterização da IPSS alvo do estudo, nas suas mais diversas dimensões de forma a podermos ficar com uma perspetiva global daquilo que é a Instituição.

### 5.1. A INSTITUIÇÃO

A ARIA - Associação de Reabilitação e Integração da Ajuda e Oeiras, nasceu a 12 de julho de 1991, por escritura pública, em Lisboa, pelas mãos de um grupo de técnicos de saúde mental, do Hospital São Francisco Xavier (HSFX).

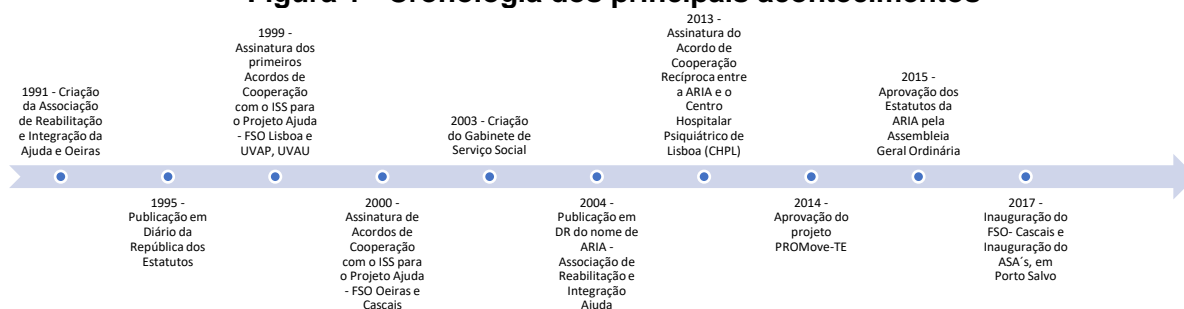
Inserida atualmente no denominado setor da Economia Social (ES) nacional, a Instituição somente em 2004 procedeu à alteração da sua anterior designação social para a nova, passando a designar-se por: ARIA – Associação de Reabilitação e Integração Ajuda, funcionando com o CAE 87200 – Atividades dos estabelecimentos para pessoas com doença do foro mental e do abuso de drogas, com alojamento.

Tal como a sua denominação deixa antever, ela possui a forma jurídica de “Associação de Solidariedade Social”, tendo sido registada como IPSS passados quatro anos após a sua criação, em 1995, com a publicação dos respetivos Estatutos, encontrando-se integrada, segundo a nova Classificação das Atividades das Entidades da Economia Social (CAEES) e da mais recente Lei de Bases da Economia Social (LBES), no grupo das Associações com Fins Altruísticos, prossequindo a sua atividade na área da Ação e segurança social. É considerada para todos os efeitos legais como uma instituição particular de solidariedade social e de utilidade pública, sem fins lucrativos, que trabalha com pessoas com problemas de saúde mental, fazendo parte integrante do universo das mais de 5.000 IPSS que se encontram registadas atualmente no nosso país.

A ARIA segundo dados constantes do Relatório de Contas e Atividades – Exercício de 2017 conta atualmente com um total de cerca de 169 sócios, enquanto que o volume de negócios nesse ano se situou nos 430.677,70€, isto apesar de a Instituição apresentar um Resultado Líquido negativo de 9.396,13€, de acordo com a Demonstração de Resultados desse ano.

De referir, que a nível nacional, a Instituição encontra-se filiada na Federação Nacional de Entidades de Reabilitação de Doentes Mentais (FNERDM); enquanto que a nível internacional faz-se representar na Social Firms Europe CEFEC (SFE), Mental Health Europe (MHE) e na European Network of Social Integration Enterprises (ENSIE), segundo dados apurados a partir das entrevistas realizadas.

**Figura 1 - Cronologia dos principais acontecimentos**



Fonte: Elaboração própria com base no *site* da ARIA em url: <https://www.aria.com.pt>

### 5.1.1. MISSÃO, VALORES E VISÃO

A missão da Instituição concretiza-se “em ajudar a pessoa com problemas de saúde mental a adquirir os recursos necessários à sua reabilitação psicossocial e integração socioprofissional.”

São considerados valores chave para Instituição os seguintes:

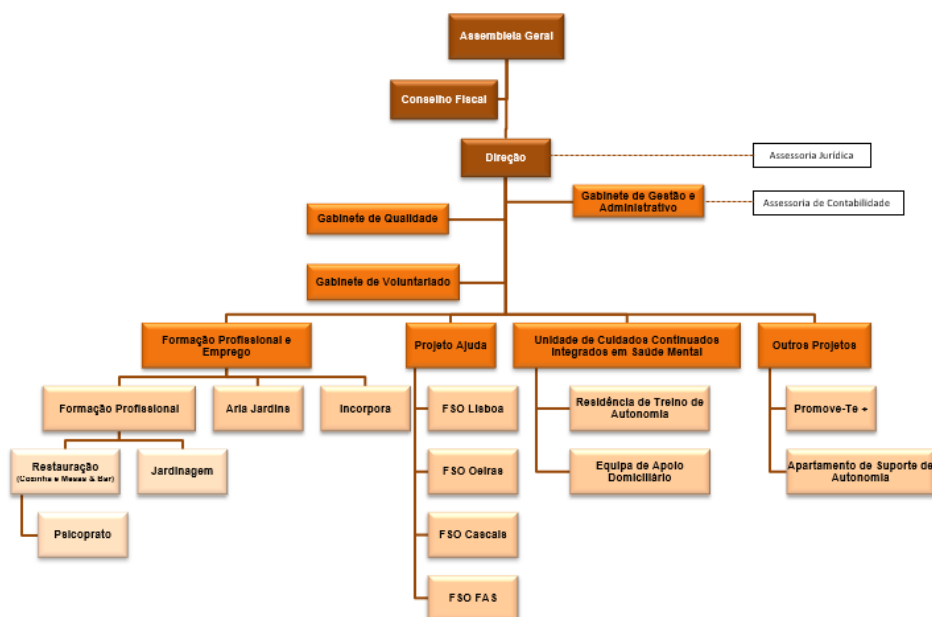
- ✓ “Respeito - designadamente, pela salvaguarda dos direitos humanos e pela diversidade da pessoa, valorizando as diferentes culturas e saberes;
- ✓ Responsabilidade - no compromisso assumido com os clientes, familiares, sócios, equipa técnica e parceiros onde são ponderados os benefícios e consequências da nossa atuação;
- ✓ Cooperação - revelada na colaboração de todos para a prossecução da missão e objetivos da ARIA, através de uma boa comunicação, trabalho em equipa e dedicação, de forma a potenciar os contributos de todos para um fim comum.”

Por fim, a visão assumida pela Instituição passa por ambicionar “um futuro melhor para as pessoas com problemas de saúde mental e em desvantagem psicossocial, possibilitado pela maior oferta de serviços especializados e de qualidade, que contribuem para melhoria da sua qualidade de vida.”

### 5.1.2. O ORGANOGRAMA DA INSTITUIÇÃO

Como representação gráfica da estrutura hierárquica de uma organização, o organograma da ARIA é o que abaixo de reproduz. É constituído por três níveis descendentes de responsabilidade, perfeitamente identificáveis e pela seguinte ordem de relevância: um primeiro nível, composto pela Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Direção; um segundo nível, que compreende os gabinetes de Gestão/Administrativo, de Qualidade, Voluntariado, bem como as seguintes áreas: Formação Profissional, Projeto “Ajuda”, Unidade de Cuidados Continuados Integrados de Saúde Mental e Outros Projetos; e um último nível que engloba as respostas sociais garantidas pela Instituição, conforme se pode observar seguidamente.

**Figura 2 - Organograma da ARIA**



Fonte: Sítio da Internet, em url: <https://www.aria.com.pt/aria/homepage.asp>

Os corpos gerentes da Instituição, possuem a seguinte composição:

- Assembleia-Geral: 1 presidente, 1 vice-presidente e 1 secretário
- Direção: 1 presidente, 1 vice-presidente, 1 tesoureira, 1 secretário e 1 vogal
- Conselho Fiscal: 1 presidente e 2 vogais

Em relação, a cada um dos restantes gabinetes/áreas que integram a estrutura orgânica da Instituição, a sua composição é a seguinte:

- **Gabinete de Gestão e Administrativo**: 1 gestora de projeto, 1 escriturária de 1ª e 1 escriturário principal;  
*Função(ões)*: Assegura toda a gestão da Instituição, prestando ainda apoio administrativo a todas as respostas sociais;
- **Gabinete de Qualidade**: é formado por um grupo multidisciplinar (sem presença diária no gabinete);  
*Função(ões)*: Elaboração de todos os manuais de processos-chave das respostas sociais da Instituição. Realiza pequenas auditorias a alguns procedimentos de suporte e de gestão;
- **Gabinete de Voluntariado**: é composto por 1 diretora técnica;  
*Função(ões)*: Divulgação de ofertas de voluntariado existentes, seleciona e acompanha os voluntários na Instituição;
- **Área de Formação Profissional e Emprego**
  - » ***Formação Profissional***: 1 diretora técnica, 1 técnico de acompanhamento, 1 formadora de curso de jardinagem e espaços verdes, 1 formadora do curso de restauração (serviço de cozinha), 1 formadora do curso de restauração (serviço de mesas e bar) e 1 auxiliar de formador (jardinagem);  
*Função(ões)*: Proporcionar conhecimentos e competências necessárias à obtenção de uma qualificação profissional que permita conseguir um emprego ao formando e progredir profissionalmente no mercado de trabalho;
  - » ***ARIA Jardins***: 1 diretor técnico/gestor de projeto, 1 administrativo, 1 encarregado de jardinagem e uma equipa de 5 jardineiros;  
*Função(ões)*: Dar continuidade à formação profissional integrando pessoas em desvantagem psicossocial;
  - » ***INCORPORA***: 1 psicóloga e 1 técnico comercial;  
*Função(ões)*: Promoção da empregabilidade de pessoas em risco de exclusão social; potenciar a profissionalização e a formação e reforçar a responsabilidade corporativa das empresas;
- **Área de Projeto Ajuda – Instituto de Segurança Social (ISS)**
  - » ***Fórum Socio-Ocupacional de Lisboa***: 1 diretora técnica, 1 psicóloga, 1 técnica superior de reabilitação psicomotora, 1 terapeuta ocupacional e 1 assistente social;
  - » ***Fórum Socio-Ocupacional de Oeiras***: 1 diretora técnica, 1 técnica superior de reabilitação e inserção social, 1 técnica superior de educação especial e reabilitação, 1 terapeuta ocupacional e 1 assistente social;

» **Fórum Socio-Ocupacional de Cascais:** 1 diretor técnico, 1 técnica superior de educação especial e reabilitação, 1 animador sociocultural, 1 psicóloga e 1 assistente social;

» **Fórum de Apoio Social:** 1 diretora técnica, 1 terapeuta ocupacional, 1 técnico superior de educação especial e reabilitação, 1 animadora sociocultural e 1 assistente social;

*Função(ões):* Todos os quatro fóruns, visam promover a autonomia das pessoas com problemas de saúde mental e o reforço das suas capacidades e competências pessoais e sociais;

- **Área de Unidade de Cuidados Continuados Integrados em Saúde Mental**

» **Residência de Treino de Autonomia (RTA):** 1 diretora técnica, 1 encarregada geral, 1 psicóloga, 1 enfermeiro especialista em saúde mental, 1 técnico de reabilitação, 1 assistente social e uma equipa com 7 técnicos;

*Função(ões):* Promoção de melhor qualidade de vida dos utentes, potenciando e estimulando a sua participação/ responsabilização na elaboração do seu projeto de vida e integração na comunidade;

» **Equipa de Apoio Domiciliário (EAD):** 1 diretora técnica, 1 psicóloga, 1 enfermeiro especialista em saúde mental e 1 técnico de reabilitação;

*Função(ões):* Prestação de cuidados junto de pessoas com doença mental grave, estabilizadas clinicamente e que necessitam de um programa adaptado ao grau de incapacidade psicossocial para reabilitação de competências relacionais, de organização pessoal e doméstica e de acesso aos recursos da comunidade;

- **Área de Outros Projetos**

» **PROMove-TE+:** 1 diretora técnica, 1 técnico superior de reabilitação psicomotora e 1 assistente social;

*Função(ões):* Prestação de cuidados integrados, clínicos e de reabilitação psicossocial, intervindo junto de crianças e jovens com problemas de saúde mental, tendo como premissa a evidência de que uma intervenção precoce nos problemas de saúde mental, permitindo uma evolução mais favorável dos mesmos e uma redução do seu impacto ao nível da incapacidade e processos de exclusão daí decorrentes;

» **Apartamentos de Suporte de Autonomia (ASA's):** 1 diretora técnica, 1 assistente social, 2 técnicas de reabilitação e uma equipa com 4 técnicos;

*Função(ões):* Promoção da qualidade de vida dos utentes, potenciando e estimulando a sua participação/ responsabilização na elaboração do seu projeto de vida e integração na comunidade, simultaneamente visa proporcionar o descanso ao cuidador das suas famílias;

- **Serviços de Limpeza:** uma equipa de empregadas de limpeza com 3 pessoas;

*Função(ões):* Limpeza e manutenção de todas as respostas sociais dadas pela Instituição;

- **Outros colaboradores:** formadores externos eventuais, professores e técnicos especializados em áreas artísticas.

De relevar o facto da Direção da IPSS ser de gestão institucional de composição mista, composta por 2 funcionários, 1 familiar de utente, 1 utente e 1 técnico da Instituição, conforme podemos inferir das entrevistas realizadas.

### 5.1.3. LOCALIZAÇÃO, INSTALAÇÕES E FROTA

FIGURA 3 –  
Localização e  
Sede da ARIA



A ARIA possui a sua sede social e administrativa, no Restelo, em Lisboa, encontrando-se a sua atividade distribuída por 8 locais diferentes. A Instituição é proprietária de um espaço, que funciona como sede social e também onde se encontra instalada a Residência de Treino de Autonomia (RTA) do Restelo, enquanto que o Fórum de Apoio Social de Lisboa (FAS) funciona na sede administrativa, cujo o espaço é alugado. A Instituição desenvolve ainda a sua atividade quotidiana em mais 6 locais distintos, designadamente:

- FSO Lisboa - Quinta da Cabrinha, Lisboa (espaço alugado);
- FSO Cascais - Atibá, Cascais (espaço em regime de comodato – Câmara Municipal de Cascais);
- FSO Oeiras - Vivenda Nini, Oeiras (espaço alugado);

Para além dos três espaços anteriormente indicados, existem ainda 2 apartamentos (um alugado, onde funciona a Residência de Treino de Autonomia (RTA) de Algés; e o segundo, cedido pela Câmara Municipal de Oeiras, onde funciona o Apartamento de Suporte de Autonomia (ASA's) e 1 espaço em regime de comodato com o Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa, onde funciona a resposta social - Formação Profissional e ARIA Jardins.

A frota da ARIA é composta por um total de 8 viaturas, 3 das quais afetas à resposta social – ARIA Jardins, e as restantes ao serviço da direção e demais respostas sociais que as requisitarem.

### 5.2. PRINCIPAIS INSTITUIÇÕES QUE ATUAM NA MESMA ÁREA

Segundo dados obtidos nas entrevistas realizadas, é possível constatar que existem outras entidades que possuem o mesmo âmbito de intervenção da ARIA, na área metropolitana de Lisboa, tais como: a Associação para o Estudo e Integração Psicossocial (AEIPS), o Grupo de Ação Comunitária (GAC), a Associação de Apoio aos Doentes Depressivos e Bipolares (ADEB), a Associação Comunitária de Saúde Mental de Odivelas (ACSMO), a Associação para a Reabilitação e Integração Social Amadora/Sintra (RECOMEÇO), a Associação Comunitária da Amadora para a Reabilitação Psico-Social (ACARPS), o Grupo de Intervenção e Reabilitação Activa (GIRA), a Associação de Intervenção Comunitária, Desenvolvimento Social e de Saúde (AJPAS) e a Associação Horizonte - esta última de menor dimensão, dado possuir apenas uma residência como resposta social.

De referir, no entanto, que apesar da população-alvo possuir como denominador comum “as pessoas com doença do foro mental e psiquiátrico”, elas não apresentam as mesmas respostas sociais que a ARIA disponibiliza aos seus utentes.

No que concerne, a pontos de convergência e complementaridade entre estas instituições verifica-se que a mesma é visível ao nível das equipas multidisciplinares, em casos específicos, como o reencaminhamento de utentes e partilha de informação clínica, porém assinala-se a falta de partilha de experiências entre as Direções.

Com base ainda na identificação destas instituições por parte dos entrevistados, procedeu-se à sua caracterização, segundo os parâmetros indicados no quadro abaixo. Através da pesquisa realizada *on-line* constatou-se que quatro das nove instituições não procederam à publicação dos relatórios de

contas e atividades, conforme previsto legalmente<sup>22</sup>, pelo que se torna impossível indicar os respetivos volumes de negócios, relativos ao ano de 2017, e uma delas, inclusivamente, não identifica o número de respostas sociais dadas, apesar do seu pedido por *e-mail*.

**Tabela IX - Principais Instituições de Saúde Mental, na região metropolitana de Lisboa**

Descrição	Forma Jurídica	Ano de Registo da IPSS	Localização	N.º de Respostas Sociais	V. Negócios (2017)
AEIPS	Associação	1989	Lisboa	5	491.662,34€
GAC	Associação	1995	Lisboa	3	33.344,71€
ADEB	Associação	1993	Lisboa	4	28.753,64€
ACSMO	Associação	1997	Odivelas	1	3.014,90€
RECOMEÇO	Associação	2000	Amadora	3	210,00€
ACARPS	Associação	1995	Amadora	s.d.	s.d.
GIRA	Associação	1996	Lisboa	2	s.d.
AJPAS	Associação	1998	Amadora	6	s.d.
HORIZONTE	Associação	2000	Lisboa	1	s.d.

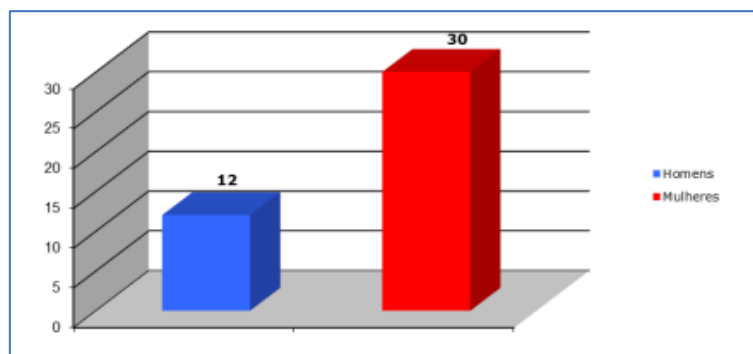
s.d.: sem dados

Fonte: Elaboração própria, com base na informação disponibilizada *on-line*

### 5.3. RECURSOS HUMANOS

De acordo com a análise efetuada ao Relatório de Contas e Atividades, do ano de 2017, aprovado em Assembleia-Geral de 29 de março deste ano e também dos dados obtidos a partir das entrevistas realizadas, constata-se que a 31 de dezembro de 2017, trabalhavam na Instituição um total de 42 pessoas com contrato de trabalho, com a seguinte distribuição, por género:

**Gráfico 3 - N.º de trabalhadores com contrato de trabalho, por género**



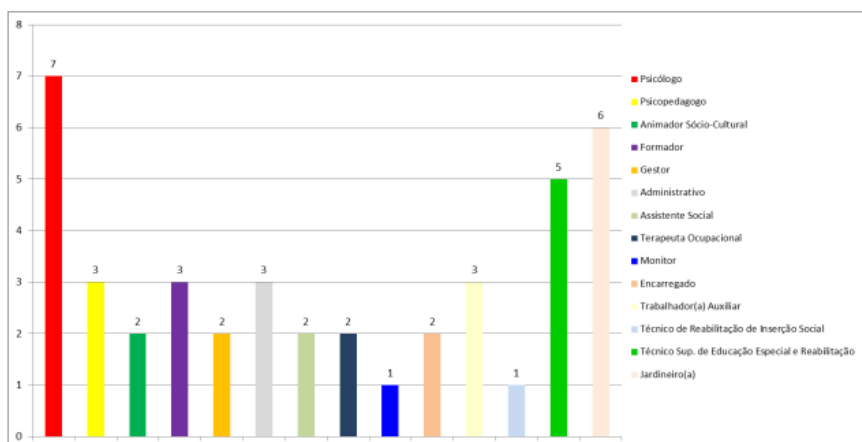
Fonte: Relatório de Contas e Atividades, Exercício de 2017 - ARIA

Destes 42 trabalhadores, 34 possuíam contrato de trabalho sem termo (efetivos), 7 tinham contratos de trabalho a termo certo e 1 estava com contrato de trabalho a termo incerto. De acordo com as entrevistas realizadas, 41 trabalhadores encontravam-se a prestar trabalho a tempo inteiro, 1 trabalhador encontrava-se a trabalhar em regime de tempo parcial e não existia qualquer voluntário a prestar trabalho na Instituição.

Do total dos 42 trabalhadores que compunham o quadro de recursos humanos da ARIA, estes encontravam-se distribuídos pelas seguintes áreas de formação:

<sup>22</sup> Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 25 de fevereiro

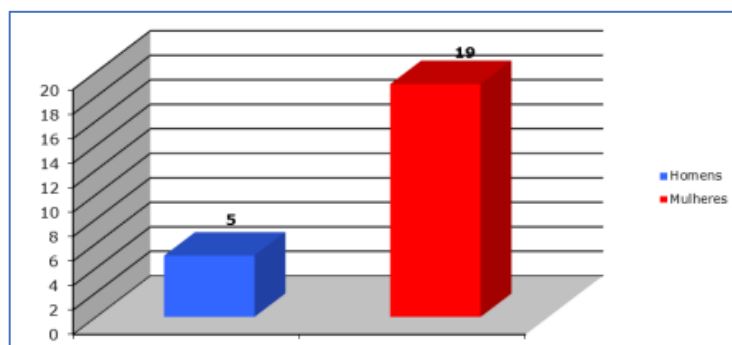
### Gráfico 4 - Recursos Humanos – Áreas de Formação



Fonte: Relatório de Contas e Atividades, Exercício de 2017 – ARIA

Relativamente, aos trabalhadores em regime de prestação de serviços (avença), a 31 de dezembro de 2017, estes ascendiam a 24 trabalhadores nestas condições, com a seguinte composição, por género:

### Gráfico 5 - N.º de trabalhadores em regime avença, por género



Fonte: Relatório de Contas e Atividades, Exercício de 2017 – ARIA

Assim, verifica-se que durante o ano 2017 colaboram com a IPSS um total de 66 trabalhadores, entre trabalhadores com contrato de trabalho e trabalhadores em regime de prestação de serviços – avença.

Em relação à política de remunerações praticados na ARIA e de acordo com os elementos obtidos a partir das entrevistas realizadas, constata-se que apesar da Instituição não ser associada da CNIS, verifica-se uma indexação dos vencimentos dos seus trabalhadores à Tabela Remuneratória divulgada anualmente por esta entidade, cujo o escalão mais baixo corresponde ao valor do Salário Mínimo Nacional (SMN).

De acordo com a entrevista efetuada à Tesoureira da Instituição, verifica-se que a média de remunerações pagas mensalmente ascende a 52.000,00€ a que corresponde um valor de encargos sociais de 19.652,00€.

#### 5.4. POLÍTICA DE FINANCIAMENTO

De acordo com o Balancete Analítico referente ao exercício de 2017, observa-se que a estratégia de financiamento foi, essencialmente, de dois tipos, representando um valor global de **1.350.539,64€**, distribuídos da seguinte forma:

##### Tipo 1 – Financiamento Externo

- Cofinanciamentos (8 Projetos): contabilizados nas contas 25, 72, 75 e 78 do SNC, ascenderam a **872.569,73€**
  - 1) Balcão 2020: *Conta 75 - Subsídios à Exploração*
    - » Medida de Qualificação das Pessoas com Deficiência e Incapacidade (MQPDI)
  - 2) Instituto do Emprego e Formação Profissional: *Conta 75 - Subsídios à Exploração*
    - » Contrato de Emprego e Inserção+ (CEI)
    - » Estágios Profissionais de Terapeuta Ocupacional e de Psicóloga
    - » Estágio Emprego
    - » ARIA Jardins
  - 3) Instituto da Segurança Social, I.P.: *Conta 75 - Subsídios à Exploração*
    - » Projeto *Ajuda*
  - 4) ARS/LVT/ISS, I.P. (RCCISM): *Conta 72 – Prestação de Serviços*
    - » Residência de Treino de Autonomia (módulo de Algés e módulo do Restelo)
    - » Equipa de Apoio Domiciliário – ARIA em Casa
  - 5) Direção Geral da Saúde: *Conta 78 - Outros Rendimentos e Ganhos*
    - » Projeto PROMove-te+
  - 6) INR – Instituto Nacional para a Reabilitação, I.P.: *Conta 78 - Outros Rendimentos e Ganhos*
    - » Projeto “Acessos com Confiança”
  - 7) BPI Capacitar: *Conta 78 - Outros Rendimentos e Ganhos*
    - » Projeto ASA’s
  - 8) Câmara Municipal de Cascais: *Conta 78 - Outros Rendimentos e Ganhos*
    - » Projeto: Protocolo CAO e FSO 2016/2017
    - » Projeto: GAM Famílias 2016/ 2017
    - » Projeto: GAM Clientes 2016/2017
    - » Projeto: “Cascais vai mais além” – Colónia de Férias Fechada 2016/2017
    - » Projeto: Biodanza 2016/2017
    - » Projeto: Sexualidade e Saúde Mental 2016/2017
    - » Projeto: Protocolo CAO e FSO 2017/2018
    - » Projeto: “Cascais vai mais além” – Colónia de Férias Fechada 2017/2018 (Descanso do cuidador)
    - » Projeto: “Arte: Expressão e Criatividade” 2017/2018
    - » Projeto: “FísicaMente” 2017/2018
    - » Projeto: “Relação em movimento” 2017/2018

» Projeto: “Dia a Dia com autonomia” 2017/2018

- Donativos/Apoios financeiros: contabilizados na conta 78 do SNC, ascenderam a **35.910,92€**
  - » Donativos de Particulares
  - » Donativos de Empresas
  - » Donativos do Poder Local (*Junta de Freguesia de St.ª Maria de Belém*)
  - » Apoios Financeiros (*Câmara Municipal de Oeiras e Câmara Municipal de Cascais*)
- Empréstimos Obtidos<sup>23</sup>: contabilizados na conta 25 do SNC, ascenderam a **11.381,29€**

**Tabela X - Resumo do Financiamento Externo da ARIA – ano 2017**

Ordem	Projetos/Apoios Externos	Respostas Sociais	Âmbito	Entidade Financiadora	Valor Candidatura	Valor Elegível	Valor Recebido
1	Balcão 2020	Formação Profissional	Europeu	FEEI <sup>24</sup>	399.267,00€	279.681,00€	146.623,15€
2	Projeto Emprego	ARIA Jardins	Nacional	IEFP	236.461,00€	236.461,00€	68.435,34€
3	Projeto <i>Ajuda</i>	FSO Lisboa FSO Oeiras FSO Cascais FSO Apoio Social	Nacional	Acordo Atípico/ ISS	545.825,52€	545.825,52€	545.825,52€
4	Unidade de Cuidados Continuados em Saúde Mental (UCCSM)	RTA EAD	Nacional	Portaria n.º 68/2017 de 16/02 - ARS/LVT/ISS	17.078,00€	17.078,00€	0,00€
5	Promove-te+	Promove-te+	Nacional	DGS	50.000,00€	20.754,04€	20.754,04€
6	Acessos com Confiança		Nacional	INR	20.505,00€	9.772,29€	9.772,29€
7	Apart. Suporte de Autonomia (ASA's)	ASA's	Nacional	BPI Capacitar	50.000,00€	50.000,00€	50.000,00€
8	Câmara Municipal de Cascais (CMC)		Nacional	CMC	23.418,00€	14.163,00€	31.118,78€*
9	Donativos/Apoios Financeiros		n.a.**	Diversos	0,00€	0,00€	35.910,92€
10	Empréstimos Obtidos		n.a.**	Instituição Bancária	0,00€	0,00€	11.381,29€

\* Este valor representa a verba elegível do ano de 2017 e a verba atribuída para o ano de 2016

\*\* Não aplicável

Fonte: Balancete Analítico/ Entrevistas realizadas

<sup>23</sup> Nas entrevistas realizadas foi mencionado que a ARIA não possuía Empréstimos Bancários, contudo, em 2017, de acordo com os registos contabilísticos possuía um “Leasing” para a aquisição de uma viatura.

<sup>24</sup> Fundos Europeus Estruturais e de Investimento

## Tipo 2 – Financiamento Interno

- Sócios Efetivos: contabilizados na conta 78 do SNC, ascenderam a **920,00€**
- Participações Familiares: contabilizados na conta 72 do SNC, ascenderam a **165.790,42€**
- Restaurante “*Psicoprato*”: contabilizados na conta 72 do SNC, ascenderam a **94.266,27€**
- Serviços Prestados pela ARIA Jardins: contabilizados na conta 72 do SNC, ascenderam a **169.701,01€**

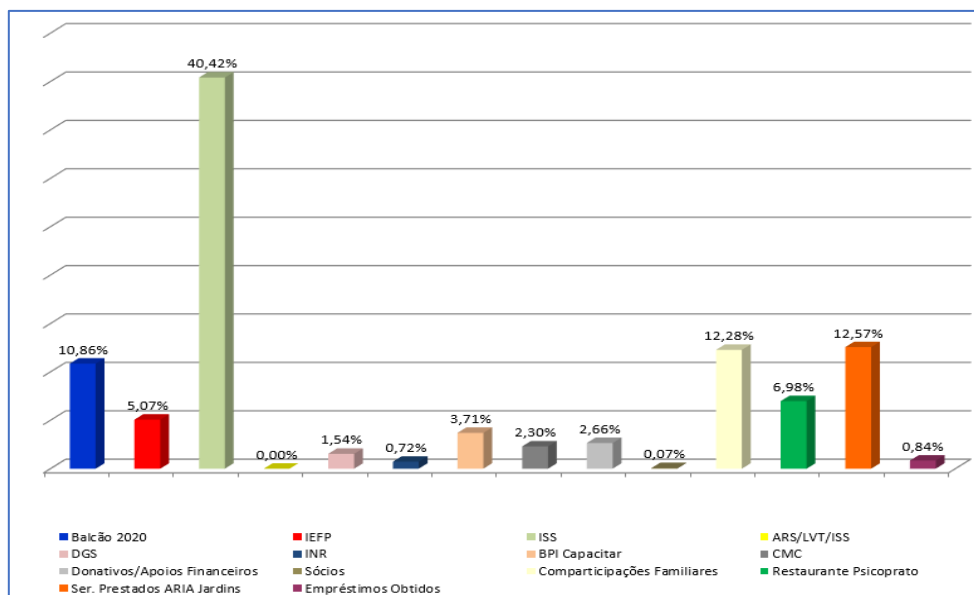
**Tabela XI - Resumo do Financiamento Interno da ARIA – ano 2017**

Ordem	Descrição	Valor Recebido
1	Sócios Efetivos	920,00€
2	Participações Familiares	165.790,42€
3	Restaurante - “ <i>Psicoprato</i> ”	94.266,27€
4	Serviços Prestados pela ARIA Jardins	169.701,01€

Fonte: Balancete Analítico/ Entrevistas realizadas

Em síntese, o financiamento total (externo e interno) da Instituição encontra-se distribuído da seguinte forma, de acordo com gráfico abaixo:

**Gráfico 6 - Distribuição do volume de financiamento total (%)**



Fonte: Balancete Analítico, Exercício de 2017 – ARIA

De acordo com os dados apresentados e possíveis obter a partir das entrevistas realizadas, observa-se um peso significativo do financiamento externo proveniente do Instituto de Segurança Social, I.P. (40,42%), aliás, tal como seria de resto previsível acontecer, representando assim mais de um terço de todo o financiamento ao dispor da Instituição. Imediatamente a seguir a este, surge o financiamento interno através dos serviços prestados pela resposta social que é dada pela ARIA Jardins

(12,57%), as participações familiares (12,28%) e o financiamento proveniente de fundos comunitários, aqui, em concreto, do Balcão 2020 (10,86%), sendo estes os valores com maior expressão na estrutura de financiamento da ARIA. As restantes fontes de financiamento não ultrapassam os 24%, o que significa dizer que 4 das 14 fontes aqui identificadas representam cerca de 75% de todo o financiamento da ARIA, dado revelador da elevada dependência que esta possui das 4 fontes anteriormente descritas.

Por fim, ainda de acordo com as entrevistas realizadas, para além das fontes de financiamento acima enumeradas, a Instituição prevê um crescimento da sua estratégia financeira assente em 4 novos projetos: 1 de âmbito público e 3 de âmbito privado conforme se pode constatar na tabela seguinte.

**Tabela XII - Resumo das Fontes de Financiamento da ARIA – ano 2018**

Projeto	Âmbito	Entidade Financiadora	Valor Candidatura	Valor Elegível
Direção Geral de Saúde	Nacional	DGS	69.000,00€	50.000,00€
Fidelidade 2019 - Sustentabilidade	Nacional	Fidelidade	56.301,00€	49.894,00€
Fidelidade – ASA´s	Nacional	Fidelidade	66.088,00€	49.925,00€
Deloitte	Nacional	Deloitte	27.515,00€	27.515,00€

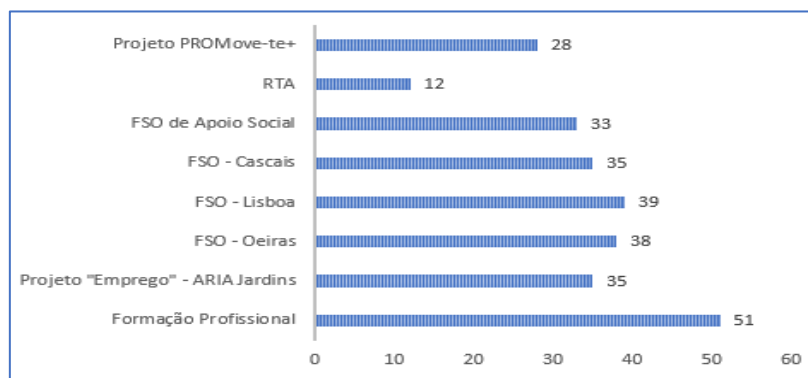
Fonte: Entrevistas realizadas

### 5.5. UTENTES DA INSTITUIÇÃO

A estratégia de financiamento da Instituição passa igualmente por tentar garantir que o número de utentes permaneça constante ao longo do ano, de forma a que a estrutura de receitas provenientes desta componente não seja afetada. Esta questão tem também impacto direto na estratégia de financiamento externo, na estreita medida em que caso se verifique uma diminuição do número de utentes (nas respostas sociais) poderá conduzir a uma redução do financiamento proveniente das entidades financiadoras (ex.: SS e ARS/LVT).

Segundo dados obtidos nas entrevistas realizadas e documentos internos, o fluxo médio de utentes durante o ano de 2017 cifrou-se nas 271 pessoas, que beneficiaram diretamente das várias respostas/projetos da ARIA e cuja a sua distribuição, por resposta social, era a seguinte:

**Gráfico 7 - Fluxo de Utentes por Resposta Social, a 31 de dezembro de 2017**



Fonte: Entrevistas realizadas

Naturalmente, que o número de utentes vai variando ao longo dos meses do ano devido ao fluxo de entradas e saídas verificadas, isto é, o número de utentes que frequentam as várias respostas dadas pela ARIA não se mantém fixo ao longo dos meses, podendo verificar-se oscilações. Desta forma, o gráfico apresentado reflete exclusivamente o fluxo médio de utentes em 2017, por referência a 31 de dezembro, observando-se a partir da sua análise, que a resposta social com maior fluxo de utentes é a “Formação Profissional” com 51 utentes, imediatamente seguido das respostas sociais “FSO – Lisboa” e “FSO – Oeiras”, com 39 e 38 utentes, respetivamente. Em sentido inverso, verifica-se que a resposta social com menor fluxo de utentes era a Residência de Treino de Autonomia (RTA), com 12 utentes.

Para a determinação do cálculo das participações familiares das respostas sociais anteriormente descritas, indicam-se as seguintes métodos:

#### **A. Para as respostas sociais dos 4 Fóruns Sócio Ocupacionais, temos:**

De acordo com o Guia Prático da Segurança Social (ISS, I.P), publicado em setembro de 2017, a fórmula de cálculo do rendimento *per capita* do agregado familiar é a seguinte:

$$RC = \frac{RAF/12 - D}{n}$$

Em que:

RC= Rendimento *per capita*

RAF= Rendimento mensal ilíquido do agregado familiar<sup>25</sup>

D= Despesas fixas

n= Número de elementos do agregado familiar

Após apuramento do rendimento *per capita* do agregado, a participação familiar é determinada com base nos seis seguintes escalões de rendimentos *per capita*, indexados à remuneração mínima mensal garantida (RMMG), vulgarmente denominada de salário mínimo nacional (SMN):

- a) 1.º Escalão - até 30 % do RMMG;
- b) 2.º Escalão - >30 % até 50 % do RMMG;
- c) 3.º Escalão - >50 % até 70 % do RMMG;
- d) 4.º Escalão - >70 % até 100 % do RMMG;
- e) 5.º Escalão - >100 % até 150 % do RMMG;
- f) 6.º Escalão - >150% do RMMG.

#### **B. Para as respostas sociais RTA e EAD, temos:**

De acordo com o Despacho Normativo n.º 14-A, publicado em julho de 2015, a fórmula de cálculo do rendimento *per capita* do agregado familiar é a seguinte:

---

<sup>25</sup> A prova de rendimentos do agregado familiar é feita mediante a apresentação da declaração de IRS, respetiva nota de liquidação, in <http://www.seg-social.pt>

$$RC = R/12/n$$

Em que:

RC= Rendimento *per capita*

R= Rendimento anual, ou anualizado, do agregado familiar do utente apurado nos termos do artigo 5º

n= Número de elementos que constituem o agregado familiar à data da instrução do processo

Após apuramento do rendimento *per capita* do agregado, a comparticipação familiar é determinada com base nos seguintes escalões de rendimentos *per capita*, indexados ao Indexante de Apoios Sociais (IAS):

Unidades residenciais, com exceção da residência autónoma:		Equipas de apoio domiciliário:	
Escalões de RC em função do indexante dos apoios sociais (IAS)	Percentagem a indexar ao RC	Escalões de RC em função do indexante dos apoios sociais (IAS)	Percentagem a indexar ao RC
RC ≤ 50 % do IAS	30	RC ≤ 50 % do IAS	5
50 % < RC ≤ 75 % do IAS	35	50 % < RC ≤ 75 % do IAS	10
75 % < RC ≤ 100 % do IAS	42,50	75 % < RC ≤ 100 % do IAS	15
100 % < RC ≤ 150 % do IAS	50	100 % < RC ≤ 150 % do IAS	25
RC > 150 % do IAS	60	RC > 150 % do IAS	35

Relativamente, às restantes respostas sociais (*Formação Profissional, PROMove-te+ e Projeto Emprego – ARIA Jardins*), não se verifica qualquer comparticipação familiar por parte dos utentes. Na resposta social dada pelo ASA's existe uma mensalidade mínima fixada pela Instituição, de forma a garantir a sustentabilidade do projeto com base nos custos mensais suportados *versus* o valor financiado pelo promotor (*BPI Capacitar*).

## CAPÍTULO VI – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Neste capítulo, iremos proceder à análise e discussão dos resultados obtidos recorrendo aos documentos internos da Instituição que nos foram facultados pela Direção da ARIA, bem como às quatro entrevistas efetuadas no decurso da investigação.

### 6.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Neste ponto, serão apresentados os resultados obtidos a partir das quatro entrevistas realizadas (*Apêndice III – Análise do Discurso dos Entrevistados*), tendo por finalidade responder à pergunta de partida e, dessa forma também, aos objetivos (*gerais e específicos*) oportunamente definidos para o efeito.

#### 6.1.1. PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Descrição		
Entrevistada 1	E1	RAF – Responsável Área Financeira
Entrevistada 2	E2	RGGP – Responsável Gabinete Gestão de Projetos
Entrevistada 3	E3	DT – Diretora Técnica
Entrevistada 4	E4	TI – Técnica Indiferenciada

Nas entrevistas levadas a efeito, foram entrevistados 4 trabalhadores efetivos da ARIA, todos do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 38 e 46 anos.

### 6.1.2. ANÁLISE DOS DADOS PROFISSIONAIS DOS ENTREVISTADOS

Considerando que alguns dos elementos recolhidos nas entrevistas podem conter informação sensível, optou-se, aqui, pela sua não divulgação.

Assim, a entrevistada (E1) é formadora e acumula também as funções de tesoureira, isto apesar de não ser responsável por qualquer resposta social. Trabalha na ARIA há 21 anos e pratica atualmente um horário de trabalho rígido. Na entrevista sublinha que apesar de possuir Isenção de Horário de Trabalho (IHT), com o vencimento majorado em mais 20% que os restantes trabalhadores da Instituição, considera, no entanto, que o valor não é justo face ao volume de trabalho adicional prestado “(...) *não considero o valor justo, nem em relação ao volume de trabalho nem à responsabilidade (...)*”. Ainda, de acordo com as funções exercidas, afirma na entrevista que realiza, em média, 1 a 2 horas/semana de trabalho suplementar.

No que concerne à entrevistada (E2), esta é a gestora de projetos da ARIA, local onde trabalha há 16 anos, não é responsável por qualquer resposta social, à semelhança do que acontece com a entrevistada (E1). Refere na entrevista que pratica, atualmente, um horário de trabalho rígido e que possui Isenção do Horário de Trabalho (IHT), com um incremento de 20% no salário base auferido mensalmente, isto apesar de considerar que este valor fica muito aquém do esperado em função do trabalho adicional prestado “(...) *não é suficiente devido ao volume (...) ao excesso (...) e à complexidade do trabalho (...)*”. Neste contexto, a entrevistada afirma ainda que realiza, em média, 2 horas/semana de trabalho suplementar.

A entrevistada (E3) trabalha na ARIA há 17 anos e desempenha atualmente as funções de diretora técnica, sendo responsável por um fórum sócio ocupacional. Devido às especificidades das funções que exerce, possui um horário de trabalho flexível, enquanto que não beneficia de Isenção de Horário de Trabalho (IHT) e nem realiza horas suplementares, pode ler-se na entrevista dada.

A entrevistada (E4) refere que pertence aos quadros da Instituição há 16 anos, local onde exerce as funções de assistente social embora não seja responsável por qualquer resposta. Refere na sua entrevista, que apesar de não possuir Isenção de Horário de Trabalho (IHT), realiza semanalmente, uma média de 2/3 horas de trabalho suplementar, de forma a poder cumprir com o que lhe é exigido diariamente, quer pela direção em particular, quer pela própria Instituição de uma forma geral.

Por fim, ainda de acordo com as entrevistas realizadas, foi possível apurar que todas as 4 entrevistadas consideraram que a remuneração auferida não é compatível com as funções que desempenham na Instituição “(...) *existe uma necessidade de um aumento generalizado dos vencimentos (...)*”, sendo, por isso, imprescindível, do ponto de vista dos seus funcionários, proceder a uma revisão da política salarial em vigor. No entanto, o valor do cofinanciamento dos projetos e a reduzida receita própria não suporta um aumento dos vencimentos dos trabalhadores como seria espetável, optando a Instituição por uma estratégia financeira assente no aumento gradual dos vencimentos, indexada à Tabela Salarial da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade Social (CNIS), divulgada anualmente, de forma a não colocar em causa a estabilidade da sua Tesouraria.

### 6.1.3. ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DAS IPSS

Para as entidades da ES e, em particular, para as IPSS a expressão “sustentabilidade” é empregue para descrever uma realidade financeira equilibrada e confortável, que vise garantir a capacidade de sustentar projetos a longo prazo, perpetuando e cumprindo a missão para as quais estas foram criadas.

Assim, as estratégias são entendidas aqui, em sentido *lato*, como formas que as IPSS podem adotar para atingirem o objetivo da “sustentabilidade financeira”, garantindo a sua sobrevivência futura e contribuindo para a prossecução da missão para as quais foram constituídas, mantendo essa consistência ao longo do tempo.

O objetivo da sustentabilidade financeira de qualquer organização consegue-se, genericamente, por via da redução dos custos ou por via do aumento das receitas próprias, sendo esta também uma premissa aplicável às IPSS.

No caso em estudo, iremos abordar a estratégia económico-financeira, relacionada com a estrutura de receitas e custos, financiamento, medidas e parcerias estratégicas (*presentes ou futuras*), como a principal estratégia a seguir com vista a atingir a sustentabilidade financeira da Instituição.

#### 6.1.3.1. ESTRATÉGIA ECONÓMICO-FINANCEIRA

##### Receitas e Custos

É importante começar por analisar a estrutura de receitas e custos da organização em estudo. Assim, de acordo com os resultados da entrevista à RAF, é possível constatar que, em 2017, a média de receitas obtidas mensalmente pela Instituição, ascendeu aos 103.355,00€, sendo a Segurança Social, através de Acordos Atípicos celebrados, a entidade que mais contribui para este “bolo” com o valor mensal de 45.485,42€ e que maior peso absoluto representa, aliás, situação esta já refletida no **Gráfico n.º 6** e corroborada, igualmente, pelos autores Azevedo *et al.*, (2010:286) quando sustentam que *“as fontes de financiamento das IPSS estão bem definidas. Uma percentagem considerável dos seus apoios é oriunda do Estado. Quase metade do capital transacionado no setor nasce nos fundos da Segurança Social ou em contribuições e apoios atribuídos pelas Autarquias”*; e mais tarde também por Sousa *et al.*, (2012:34), no estudo efetuado acerca do modelo de financiamento das IPSS, confirmando-se a *“(...) forte dependência financeira das IPSS das transferências públicas”*.

As entrevistadas identificam ainda várias estratégias a seguir que poderiam contribuir para aumentar as receitas da Instituição, destacando a RAF como prioritário: **a)** a diversificação de produtos e de serviços pagos *“(...) uma diversificação de produtos (...) de serviços”*, **b)** transformar os projetos em futuras respostas sociais que garantam o seu autofinanciamento *“(...) garantir que o que é projeto se transforme numa resposta social e que garanta o financiamento.”*, **c)** prestar formação especializada paga *“dar formação especializada em reabilitação psicossocial (...)”*; enquanto a RGGP sugere **d)** um aumento das quotas dos associados *“(...) quotas dos associados deveriam ser superiores!”*, **e)** aposta no marketing de forma a promover os serviços/produtos da Instituição e **f)** procura de mais donativos *“(...) marketing (...) nos donativos!”*. A DT sustenta que o aumento das receitas poderia passar por: **g)** aumentar o número de sócios pagantes *“(...) tentar aumentar o número de sócios.”*, **h)** aumentar a

contribuição dos utentes, somente na componente das atividades extra *"aumentar a contribuição dos utentes (...)"*; e a TI refere **i)** a organização de congressos e conferências *"(...) organizar (...) congressos, conferências (...)"* bem como **j)** prestar consultas privadas a pessoas da comunidade com capacidade para as pagar *"(...) fazer consultas privadas a pessoas da comunidade (...)"* como forma de aumentar as receitas da ARIA.

No fundo, a diversificação de produtos e serviços parece ser a ideia central a reter quando se fala de fontes que permitam aumentar as receitas da ARIA, em linha com a posição defendida por Sousa *et. al.*, (2012:36) *"(...) diversificação e alargamento do leque de serviços oferecidos (...)"*, no entanto é imprescindível que se faça uma análise cuidada no momento de se optar por esta estratégia devido a um potencial aumento dos custos.

No que respeita à estrutura de custos, a RAF refere que atualmente a média de custos mensais da Instituição situa-se nos 110.576,00€ e que os Recursos Humanos são área que maior peso absoluto tem na Instituição, com o valor de 61.572,00€. Este aspeto é também, de resto, confirmado por Silva *et al.*, (2014:64) quando sustentam que em todas as IPSS *"as despesas maiores estão relacionadas com os recursos humanos e com os serviços especializados necessários ao funcionamento dos serviços e atividades das instituições"*. De acordo com a RAF, a Instituição suporta ainda outros custos relacionados com a sua atividade quotidiana, com destaque particular, devido ao peso que tem as seguintes rubricas: água, energia, rendas relacionadas com alugueres de espaços, honorários, trabalhos especializados, entre outros.

Desta forma, não obstante os Recursos Humanos serem a área com maior peso na estrutura de custos da Instituição, o seu controlo torna-se bastante dificultado por via das orientações impostas pelo Estado, para as atuais e futuras respostas sociais, onde estipulam, entre outros aspetos, vencimentos mínimos e número de trabalhadores mínimos a afetar a cada uma das respostas. Adicionalmente, a Instituição poderá ainda elaborar um plano estratégico com vista à redução de gastos relacionados com água (ex.: através de substituição de torneiras tradicionais, por torneiras com sensor de proximidade), luz (ex.: através da substituição dos atuais candeeiros, por iluminação LED com sensor de passagem), e papel nos lavatórios dos WC's (ex.: através da substituição dos atuais dispensadores de papel por secadores automáticos). A longo prazo, poderá ser equacionada, beneficiando da política de incentivos fiscais, a gradual substituição da frota automóvel por veículos elétricos de forma a reduzir os gastos com combustíveis.

## **Financiamento**

Neste ponto as entrevistadas foram questionadas sobre seis aspetos: **i)** estratégias de financiamento, **ii)** diversificação das fontes de financiamento, **iii)** relação entre o aumento do número de respostas sociais e a diminuição do grau de dependência externa, **iv)** se o número de projetos promovidos por entidades privadas, são suficientes ou não para garantir a sustentabilidade da ARIA, **v)** se a dependência do financiamento público condiciona a IPSS na tomada de decisão e, por fim, **vi)** se a IPSS possui planos de contingência.

Em primeiro lugar, as estratégias de financiamento das IPSS e, em particular da ARIA, passam pela existência de Acordos de Cooperação com o ISS, I.P., *(a forma mais comum de relacionamento*

*entre as IPSS e o Estado – aliás, conforme já abordado oportunamente*) já que este organismo estatal é o que mais comparticipa, de uma forma geral, para o financiamento destas organizações, referindo a RAF a este propósito que a Instituição possui Acordos de Cooperação Atípicos no âmbito das quatro respostas sociais dadas pelos Fóruns Socio Ocupacionais (Fórum Socio Ocupacional de Lisboa, Fórum Socio Ocupacional de Oeiras, Fórum Socio Ocupacional de Cascais e Fórum de Apoio Social). No fundo, aqui trata-se de as instituições poderem, reunindo determinados requisitos, candidatar-se a beneficiar de ajudas previstas num programa que está regulamentado em legislação própria. O enquadramento destas respostas sociais nos denominados Acordos Atípicos (integrados na área dos Apoios Sociais da SS) ficou a dever-se ao facto de no momento da criação do primeiro fórum pela ARIA, em 1999, a SS não possuir Apoios Sociais que permitissem enquadrar as respostas dadas pela Instituição relacionadas com a doença do foro psiquiátrico, ficando, então, estas abrangidas pelos Apoios Sociais na área da Deficiência, e consideradas conseqüentemente como Acordos Atípicos.

Em segundo lugar, foi possível apurar que as estratégias da Instituição assentam na gradual diversificação das fontes de financiamento, cujo objetivo passa por alargar as bases do financiamento atual – muito dependentes da SS - (vide **Gráfico n.º 6**), através do recurso a: acordos de cooperação; candidatura a projetos, quer promovidos por entidades privadas, quer promovidos por entidades públicas; candidatura a programas europeus; subsídios das autarquias/freguesias; quotas dos associados; comparticipações pagas por utentes/familiares; donativos e ainda receitas provenientes de vendas e prestação de serviços. O recurso a empréstimos bancários na Instituição em estudo não é prática recorrente, considerando que o investimento é realizado de forma pontual e em função das necessidades verificadas em cada momento.

Apesar da tendência revelada para a diversificação das fontes de financiamento, verificou-se, no entanto, uma divergência de opiniões relativamente ao facto das atuais fontes não serem suficientes para fazer face aos encargos que a ARIA tem mensalmente. A RAF refere que existe uma forte carência de recursos financeiros com origem nas baixas mensalidades pagas pelos utentes quando sustenta que *“Algumas destas unidades pretendem-se que sejam comparticipadas pelos utentes (...) o que acontece é que se o valor da comparticipação do utente fosse elevada o suficiente (...) justa o suficiente para nós podermos gerir o orçamento de cada resposta social, conseguiríamos (...)”*, admitindo ainda que os baixos rendimentos e as situações de carência económica das pessoas que procuram as diversas respostas sociais são também fatores que tem influência e podem contribuir para que as atuais fontes não sejam, *per si*, suficientes para fazer face aos atuais encargos, sobretudo quando afirma que existem situações, nas respostas sociais comparticipadas, que os utentes podem frequentar sem que exista a obrigatoriedade de efetuarem qualquer pagamento *“os utentes que pagam a mensalidade (...) o valor dessa mensalidade tem haver com o rendimento per capita (...)”*, *“(...) nós trabalhamos com pessoas carenciadas (...) não é só o problema de saúde mental que as traz à nossa Instituição mas também problemas de carência económica (...) reflete-se muitas vezes no valor de mensalidade que tem de pagar.”* *“(...) o utente pode estar connosco (...) até sem pagar nos fóruns sócio ocupacionais (...) que é onde nós temos as unidades comparticipadas (...)”*, tendo todos estes aspetos implicações óbvias na estratégia de sustentabilidade futura da IPSS.

Por seu lado, a RGGP sustenta a sua posição no modelo de financiamento das atuais candidaturas. Considera que o modelo em vigor não é sustentável, na medida em que obriga as instituições a assumirem uma parte dos custos com os projetos a que se candidataram, com um mínimo de 10%, podendo, em certos casos, esse valor chegar aos 20% do total do projeto *"(...) as candidaturas atuais estão mais direcionadas para um cofinanciamento (...) a candidatura já não é a 100% como antigamente (...)"*, *"(...) muitas vezes nós candidatamo-nos, o projeto é aprovado...há um corte (...) e depois há os cortes que eles acham que tem de fazer (...)"*, *"10% é financiado à partida por nós (...)"*, *"(...) o corte, regra geral, poderá chegar aos 20%, no máximo."*

Já a DT e a TI assumem uma postura mais otimista nesta matéria face às suas colegas, o que pode sugerir que não têm uma visão e conhecimento tão profundo da realidade económico-financeira da Instituição, considerando que as atuais fontes são suficientes para fazerem face aos encargos mensais. A DT na entrevista realizada, aponta para a boa gestão que se faz na Instituição *"(...) a gestão também é feita de uma forma cuidada."* como fator que pode contribuir para que a ARIA cumpra com os seus encargos mensais. Partilhando a mesma ideia da DT, a TI é um pouco mais evasiva na resposta ao sustentar *"(...) que efetivamente estas fontes de rendimento conseguem fazer face às despesas que a Instituição (...) tem ao nível dos vários gastos."* referindo ainda que o dinheiro existente é sempre muito contido *" (...) penso que é um dinheiro sempre muito contido e (...) reduzido face às necessidades que poderia haver no futuro para fazer novos investimentos (...)"*, *"(...) penso que realmente vivemos (...) com o dinheiro ali, resvês (...)"*, conclui.

Em terceiro lugar, no âmbito da presente estratégia, é fundamental perceber igualmente se, no caso da ARIA, o aumento do número de respostas sociais dadas poderia diminuir o grau de dependência externa, nomeadamente, dos apoios públicos. É natural que esta questão tenha implicações na estratégia de financiamento da IPSS, ou não fossem estes apoios cruciais para o equilíbrio de toda a estrutura, nomeadamente para o funcionamento das respostas sociais.

As entrevistadas não foram unânimes nas respostas dadas a esta questão, já que a RAF e a DT admitem que "sim", isto é, consideram que o aumento de respostas dadas poderia contribuir para diminuir o grau de dependência externa; enquanto que a RGGP é perentória ao afirmar que "não". A TI apresenta uma resposta ambígua a esta questão.

Na entrevista dada, a RAF admite a possibilidade de que o aumento do número de respostas sociais poderia conduzir a uma diminuição do grau de dependência externa, isto apesar de ser pouco pragmática na sua resposta *"(...) a diversificação de serviços e produtos (...) pode ser o caminho para nos tornarmos menos dependentes do Estado."*, *"(...) quando estamos dependentes de um financiamento e não pensamos além disso, podemos correr o risco desse financiamento terminar e nós temos de terminar a nossa resposta (...)"*. A DT concorda com a RAF, porém refere que a Instituição está sempre fortemente condicionada às orientações emanadas da Segurança Social, ou seja, a abertura de novas respostas sociais encontra-se sempre dependente da aprovação deste organismo *"(...) nós só podemos abrir respostas com a aceitação, com a aprovação, com o aval (...) da Segurança Social."*, *"(...) continuamos sempre condicionados (...) às regras da Segurança Social."* admitindo que aumentava o nível de financiamento mas que continuava a persistir a dependência externa *"(...) entrava mais dinheiro mas, por outro lado, continuávamos também dependentes dos apoios do Estado."*, *"(...)"*

*estamos sempre dependentes, condicionados pelas aprovações de lá (leia-se, Segurança Social!)"*. Na perspetiva da TI, o aumento de respostas só faria sentido ao nível da prestação de serviços à comunidade, ou seja, no âmbito privado *"(...) esta abertura da ARIA para o privado (...) poderia de alguma forma sustentar (...) financeiramente a Instituição."* e, aqui, existiria certamente uma diminuição do grau de dependência externa face ao Estado, na medida em que deixaria de ser a entidade pública a financiar para ser a entidade privada a contribuir.

Contrariamente ao que defendem a DT e TI (em parte), a RGGP na entrevista considera que o aumento do número de respostas em nada contribui para diminuir o grau de dependência externa da IPSS, frisando que a Instituição ao intervir numa população altamente carenciada e com fracos recursos económicos jamais conseguiria daí obter o financiamento necessário que conduziria à sua autonomia *"A ARIA intervém numa população muito carenciada e com fracos recursos (...) não são os nossos utentes que nos vão financiar, porque eles têm recursos muito baixos."* Já a TI partilha também da ideia defendida pela RGGP ao assinalar que *"(...) se quisermos aumentar as respostas sociais que nós temos atualmente, tem de ser sempre ao abrigo das organizações do Estado (...) da Segurança Social (...) e por aí estamos limitados (...) quanto mais depois nós tivermos do Estado para promover estas respostas, maior é a nossa dependência (...) a nossa autonomia aqui é relativa (...)"*, ou seja, por esta via o aumento do número de respostas sociais também não iria levar a uma diminuição do grau de dependência externa, em concreto, dos apoios públicos. Daqui se depreende, por conseguinte, que as alternativas ao financiamento externo (público) são extremamente limitadas derivado da população-alvo que a IPSS apoia.

Em quarto lugar, é importante compreender, à luz das atuais estratégias que passam, por um lado, por funcionar, garantindo o regular funcionamento das diversas atividades da Instituição com os poucos recursos existentes e; por outro lado, por assegurar a liquidez de tesouraria suficiente para cumprir com as suas obrigações perante terceiros (ex.: Estado, fornecedores, trabalhadores), se atualmente o número de candidaturas a projetos promovidos por entidades privadas, são suficientes ou não para garantir a sustentabilidade da ARIA a médio/longo prazo, sem recurso a fontes de financiamento público. As respostas obtidas a esta questão não foram muito objetivas por parte das entrevistadas, ou seja, verificou-se uma certa redundância nas respostas. Ainda assim, infere-se que as respostas dadas pela RAF, a DT e TI foram em sentido negativo ao considerarem que as candidaturas a projetos promovidos pelas entidades privadas, por si só, não garantem a sustentabilidade da IPSS a prazo. A RAF considera a este respeito que o financiamento público é sempre uma "pedra" fundamental e estratégica em toda a estrutura da IPSS, referindo também a grande incerteza que rodeia os processos de aprovação de projetos a que se candidatam bem como a continuidade desses mesmos projetos a longo prazo *"(...) o financiamento público é sempre importante para nós", "(...) o facto, de nós fazermos candidaturas a projetos, não quer dizer que eles sejam aprovados.", "e depois não há uma constância (...)"*. A RAF vai ainda mais longe, quando frisa que inerente a qualquer candidatura a projetos de entidades privadas encontra-se sempre associado um valor a suportar pela Instituição a título de cofinanciamento e que isso pode ter efeitos perversos na Tesouraria da IPSS, obrigando-a, em última instância, à disponibilização de fundos que ela própria pode, eventualmente, não conseguir assegurar *"(...) a questão do cofinanciamento também é outra*

*questão importante (...) a Instituição tem de ter capacidade financeira para assegurar a outra parte (...)", "(...) nós podemos fazer imensas candidaturas, pode não ser nenhuma aprovada, e se forem todas aprovadas? Temos dinheiro para pôr os vários cofinanciamentos?", "(...) não é desejável ter muitos projetos que sejam cofinanciados (...) ou a entidade tem capacidade financeira para abarcar (...) ou então, não pode fazê-lo!"*. A DT responde que a maioria dos projetos que são financiados apoiam outro tipo de população, que não aquela que a ARIA apoia *"(...) a maior parte dos projetos que são financiados (...) apoiam outros tipos de públicos, que não a população com doença mental (...)"*, motivo pelo qual o financiamento privado não consegue garantir a sustentabilidade da IPSS a médio/longo prazo *"nunca vai garantir a sustentabilidade porque nós somos poucas vezes escolhidos, para a quantidade de projetos (...) de candidaturas que fazemos."* A resposta a esta questão dada pela TI também está em linha com o que referiu a RAF e DT, ao afirmar que a ARIA encontra-se completamente dependente dos apoios do Estado para financiar as suas respostas, devido à reduzida liquidez de Tesouraria *"(...) a ARIA está completamente dependente (...) aqui de apoios técnicos para conseguir (...) promover estas respostas sociais (...)"*, *"(...) não temos liquidez suficiente para podermos sermos nós, sem apoios do Estado, a financiar estas respostas."*, situação que também não permite que as candidaturas a projetos promovidos por entidades privadas se revelem suficientes para garantir a sustentabilidade futura da IPSS sem recurso aos apoios do Estado. Por outro lado, a RGGP considera a possibilidade futura das candidaturas a projetos promovidos por entidades privadas poderem vir a assegurar o financiamento necessário para que a IPSS funcione sem necessidade de recurso, ou pelo menos reduzindo ao máximo, o financiamento estatal *"penso que pode ser o caminho a explorar."* No entanto, não deixa de referir, à semelhança do que a DT tinha já assinalado, que as entidades privadas continuam a privilegiar outro tipo de públicos em detrimento da população com doença mental *"(...) a maioria das entidades privadas privilegiam determinadas populações-alvo (...) e a nossa não é uma das prioritárias (...)"*. No fundo, como estratégia de sustentabilidade a seguir, sugere-se que a Instituição caminhe no sentido de procurar novas respostas sociais, financiadas pelo setor privado, sem necessidade suportar qualquer valor a título de cofinanciamento, de forma a abranger novas franjas da população (ex.: na área de crianças e jovens, idosos e sem abrigo).

Em quinto lugar, importa perceber se a dependência do financiamento público condiciona a IPSS na tomada de decisão, que conforme vimos é bastante acentuado na organização em estudo. Aqui, as respostas dadas pelas entrevistadas são unânimes, ao considerarem que efetivamente condicionam.

De facto, todas as quatro entrevistadas respondem que a dependência do financiamento público implica, de alguma forma, que a tomada de decisão na IPSS esteja condicionada por fatores exogéneos, seja por parte de SS seja por orientações emanadas da DGS. A RAF na sua entrevista dá como exemplo a Rede de Cuidados Continuados (DGS), onde a IPSS têm obrigatoriamente de cumprir com uma série de requisitos procedimentais para manter esta resposta em funcionamento, sob pena de serem excluídos da rede e da conseqüente perda de financiamento *"(...) exemplo disso que é esta integração na Rede de Cuidados Continuados Integrados em Saúde Mental, em que os utentes não podem (...) vir diretamente aceder aos nossos serviços."*, *"(...) tem que entrar pela rede."*, *"(...) nós não temos aqui muito espaço de manobra para a decisão da integração desse/a utente."*, *"(...) há uma série de regras (...) que nós temos de cumprir (...) porque se não quisermos cumprir, saímos da rede e*

*deixamos de ter o financiamento (...)*". Ora, o mesmo se aplica no caso SS ao nível das candidaturas e dos projetos, onde a Instituição também se encontra fortemente condicionada na tomada de decisão, na estreita medida em que existe um quadro legislativo que tem de cumprir para poderem ser comparticipados financeiramente *"(...) há um regulamento que nós temos de cumprir (...)", "(...) a Segurança Social (...) é a nossa tutela (...)", "(...) esta tomada de decisão e estes projetos inovadores, tem que ter um enquadramento (...)", "(...) nós não podemos ter assim projetos avulso, ideias avulso e começar a fazer..."*, conclui esta responsável. A RGGP considera na entrevista que a elevada dependência do financiamento público condiciona a IPSS no processo de tomada de decisão, sobretudo, quando refere que os recursos humanos mínimos alocados a cada projeto está definido em legislação não podendo, portanto, a Instituição fixá-los de forma arbitrária *"(...) o valor do utente pago pelo financiador fica muito aquém das despesas com recursos humanos.", "(...) está num Decreto-Lei a equipa que nós temos de ter (...)", "(...) quem está atrás da secretaria (...) a fazer cálculos não sabe o que é que está no terreno e nem sequer questiona as IPSS do custo."* concluindo referindo que *"(...) a autonomia que as IPSS tem, é uma autonomia muito fictícia (...)"*. A DT sustenta que a IPSS encontra-se bastante condicionada na tomada de decisão, verificando-se uma fiscalização e vistorias regulares por parte das entidades que a financiam *"o facto de sermos financiados pela Segurança Social e agora também pelo Ministério da Saúde, leva-nos a não ter a liberdade de decisão, uma vez que temos de seguir as regras que nos são impostas e também a fiscalização (...) qualquer tomada de decisão tem de ser questionada (...) quem nos regula tem de opinar (...)"*, bem como a exigência de levar grande parte da documentação interna à aprovação da tutela *"(...) a nível de documentos internos, de regulamento interno, de contratos - tem tudo de ir a aprovação da Segurança Social (...)", "(...) temos fiscalizações (...) vistorias regulares, nas várias respostas (...)"*. Também a TI refere que a IPSS possui uma autonomia relativa, devido à existência de normas, procedimentos e orientações decorrentes dos Acordos de Cooperação celebrados *"(...) a ARIA (...) numa situação de autonomia relativa (...) formalmente é uma instituição particular (...) mas estamos sujeitos às normas, aos procedimentos, às orientações, exatamente, dos acordos de cooperação que nós temos com a Segurança Social e com o Sistema Nacional de Saúde.", "(...) as IPSS estão sujeitas (...) e estão dependentes disto e (...) isto vai afetar (...) a liquidez."*

Finalmente, em sexto lugar, ainda no âmbito das estratégias de sustentabilidade, torna-se fundamental perceber se face as constantes diminuições das comparticipações financeiras atribuídas às IPSS, por via do Orçamento de Estado (OE), é premente encontrar alternativas que garantam a sobrevivência das instituições e perceber, simultaneamente, se a Instituição possui planos de contingência para salvaguardar as situações de redução de comparticipações. As entrevistadas foram perentórias ao afirmarem que efetivamente é importante que a IPSS encontre novas soluções estratégicas de financiamento, enquanto que relativamente à segunda parte da questão, três das entrevistadas (RAF, RGGP e DT) referem que a ARIA não possui qualquer tipo de plano de contingência, chegando mesmo a RGGP a apontar para a necessidade da sua criação *"(...) não temos tido ainda a capacidade de ter um plano de contingência, mas gostávamos muito."* que possa fazer face às diminuições das comparticipações, com origem no OE.

## Medidas e Parcerias Estratégicas

Neste âmbito tentou-se perceber se a Instituição possuía parcerias estratégicas (*presentes ou futuras*) com outras entidades congéneres e também que tipos de medidas estratégicas poderia a IPSS adotar para continuar a financiar a sua atividade. No fundo, esta estratégia traduz-se na criação de sinergias que tenham um impacto na visibilidade da Instituição e não propriamente que tenham influência direta na liquidez da sua tesouraria.

Relativamente, à questão onde se pretendia conhecer se a Instituição possuía parcerias estratégicas com outras entidades congéneres para financiar e potenciar a sua atividade, as entrevistas realizadas apontam para uma unanimidade nas respostas dadas, ou seja, todas as quatro entrevistadas consideram que “sim”. Todavia, três das entrevistadas salientam que estas parcerias não visam propriamente financiar a atividade da IPSS por via de um aumento da liquidez da tesouraria, mas assentam fundamentalmente numa estratégia de intercâmbio de “*know-how*”.

A este propósito a RAF refere que as parcerias são um intercâmbio de recursos físicos e humanos, não beneficiando para aumentar a liquidez de tesouraria “(...) *as parcerias não servem para financiar a liquidez de tesouraria (...) é um intercâmbio de recursos físicos e humanos (...)*” sendo consideradas redes de parceiros no território “(...) *são redes de parceiros no território (...)*” cumprindo, portanto, com a função de partilha de recursos “(...) *cumprir a função de partilha de recursos.*”. Em consonância com a ideia defendida pela RAF, a RGGP sustenta que uma das exigências nos projetos a que se candidatam é a existência de parceiros “(...) *quando nos estamos a candidatar aos projetos (...) um dos pontos obrigatórios, é haver parcerias!*” adiantando que essas parcerias são apenas de âmbito estratégico “(...) *as parcerias não são financeiras, são meramente estratégicas (...)*”, *não nos aumenta, não nos financiam (...)*” contribuindo apenas com conhecimento “(...) *é só know-how, é só pelo conhecimento (...)*” e que essas parcerias, regra geral, são na área da saúde “(...) *as nossas parcerias são com os hospitais (...)*”. A DT na sua entrevista é bastante pragmática, considerando, à semelhança das suas colegas, que as parcerias existentes não contribuem para aumentar a liquidez da tesouraria, chegando ao ponto de afirmar que estas não têm qualquer expressão na Instituição “(...) *em termos de tesouraria, representa...liquidez “zero!”*”. Por fim, a TI refere que a Direção da ARIA tenta estabelecer parcerias que visem a obtenção de ganhos “(...) *sei que a Direção tenta sempre (...) fazer aqui parcerias com outras instituições (...) para de alguma forma, ter aqui alguns ganhos, nem que seja através de bens (...) de géneros (...)*”, “(...) *também temos aqui algumas parcerias (...) em termos de alimentação (...)*”, contudo desconhece se as parcerias existentes têm impacto ao nível da liquidez da Tesouraria, isto é, no incremento de receita.

Em relação, à questão colocada sobre que medidas estratégicas concretas a IPSS poderia adotar para continuar a financiar a sua atividade no futuro, todas as entrevistadas apresentaram várias alternativas, umas mais exequíveis do que outras, apesar da aposta no marketing/comunicação e na formação especializada parecerem ser as estratégias mais ajustadas, conforme sustentam também Sousa *et al.*, (2012).

Assim, neste contexto a RAF considera fundamental, em primeiro lugar, ser-se profissional e dar continuidade ao trabalho que se faz quotidianamente na Instituição “(...) *a primeira coisa: é continuar a fazer bem o nosso trabalho!*” mas elege também a comunicação e marketing “(...) *uma área de*

*investimento: comunicação e marketing (...)* e a formação especializada a quadros como outros dos pilares que podem vir a ter um forte impacto em toda a estrutura de financiamento da IPSS no médio/longo prazo *"(...) dar formação especializada - eu penso que é uma boa área de negócio (...)"*. A RGGP alerta para a necessidade da IPSS conseguir novas formas alternativas de financiamento para além das que possui atualmente *"(...) nós temos que arranjar forma de nos financiar (...)"*, considerando para tal que a aposta no marketing *"apostar no marketing (...) dos nossos produtos (...)"*, *"(...) apostar nos produtos que os utentes elaboram."*, bem como a realização de campanhas de angariação de fundos *"Fundraising"*, numa escala relativamente diminuta, especialmente, quando comparado com instituições com maior projeção a nível nacional (ex.: Banco Alimentar e Ajuda de Berço), e na formação especializada, aproveitando o seu *know-how*, podem ser importantes formas da ARIA poder vir a garantir o seu financiamento futuro. A DT considera que a Instituição pode aproveitar os recursos já existentes, através, designadamente do aluguer a privados de espaços próprios *"utilizando os recursos que a Instituição já tem (...) poderíamos alugar espaços nas várias casas que nós temos (...) para festas (para crianças), ou eventos particulares, para almoços (...)"*, *"alugar (...) salas (...) para formação das empresas (...)"* e a realização de consultas pagas de especialidade para a comunidade *"poderíamos fazer consultas: de psicologia, terapia ocupacional, psicomotricidade (...)"* podem ser outras formas de captar mais financiamento. Por fim, na ótica da TI a prestação de serviços à comunidade *"(...) prestar serviços privados à comunidade, ao nível da reabilitação e ao nível do tratamento."* e a disponibilização de formação especializada *"dar formação especializada (a profissionais) (...)"* podem também assumir-se como fundamentais na dinâmica de financiamento da IPSS em termos futuros.

## 6.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

O presente estudo teve como objetivo geral perceber ***"Quais as principais estratégias de sustentabilidade financeira das IPSS"*** recorrendo a um estudo de caso, centrado numa IPSS, cuja missão se desenvolve na área metropolitana da grande Lisboa. É importante referir que os dados aqui apresentados não podem ser generalizados, uma vez que se referem apenas a um determinado contexto específico correspondente, aqui, a uma organização que atua no denominado setor social – a ARIA.

Os resultados obtidos revelam vários aspetos fundamentais que importam reter em resposta aos vários objetivos específicos oportunamente traçados, entre os quais se destacam os seguintes:

- a) *Acordos de Cooperação (Atípicos)* – representam a principal forma de relacionamento entre a IPSS em estudo e o Instituto de Segurança Social, I.P. (Estado), tendo sido celebrados no âmbito das respostas dadas pelos Fóruns Sócio Ocupacionais;

Este resultado é corroborado por diversos autores, entre os quais, Azevedo *et al.*, (2013:286) quando sustentam que *"As fontes de financiamento das IPSS estão muito bem definidas. Uma percentagem considerável dos seus apoios é oriunda do Estado. Quase metade do capital transacionado no setor nasce nos fundos da Segurança Social (...)"* e também por Silva *et al.*, (2014:36) ao referirem que *"A forma de financiamento mais permanente das IPSS advém da participação recebida no âmbito do acordo de cooperação."* Esta dependência pode originar, sobretudo em períodos

de crise e de cortes orçamentais previstos em OE, uma diminuição das contribuições e ao consequente encerramento de alguns respostas sociais;

- b) *Fontes de financiamento* – verifica-se que a IPSS recorre a um *mix* de fontes de financiamento, onde as comparticipações/transferências públicas provenientes do Instituto de Segurança Social, I.P. (Acordos de Cooperação), os serviços prestados pela ARIA Jardins (Prestações de Serviços) e as comparticipações familiares (Comparticipações pagas por utentes/familiares) se assumem como as três principais fontes a que a IPSS recorre de forma regular para garantir o seu normal funcionamento.

Estes resultados demonstram que a IPSS está a apostar na diversificação das fontes de financiamento como estratégia de continuar a financiar a sua atividade, corroborando a ideia defendida por diversos autores, com destaque para (Sousa *et al.*, 2012:12) quando referem que “*O grande desafio à atuação das IPSS é, pois, continuarem a responder às necessidades sociais, antigas e novas, mas a partir de uma base de apoios financeiros mais diversificada onde os apoios públicos são uma entre várias outras fontes de financiamento*” situação que permite uma maior solidez do ponto de vista económico-financeiro e, simultaneamente, concorre para reduzir a dependência das contribuições públicas;

- c) *Fontes que permitem aumentar a liquidez de tesouraria* – os resultados obtidos permitem inferir que existe um leque de novas fontes, ou pelo menos fontes em que a aposta não tem sido tão evidente, que são necessárias explorar, tais como: **i)** a diversificação de produtos e de serviços pagos, **ii)** transformar os projetos atuais em futuras respostas sociais que garantam o seu autofinanciamento, **iii)** prestar formação especializada paga, **iv)** aumento das quotas dos associados, **v)** aposta no marketing de forma a promover os produtos e serviços da Instituição, **vi)** procura de mais donativos, **vii)** aumentar o número de sócios pagantes, **viii)** aumentar a contribuição dos utentes, somente na componente de atividades extra, **ix)** organização de congressos e conferências e **x)** prestar consultas privadas a pessoas da comunidade com capacidade para as pagar.

Através da aposta nestas novas fontes, a IPSS consegue alargar as suas bases originais de financiamento, de forma a conseguir obter mais receitas, garantindo a sustentabilidade futura e continuando a responder às necessidades dos seus utentes. Azevedo (2013) refere neste âmbito, que existem cada vez mais entidades da ES, em particular IPSS, a procurar alternativas e formas de se tornarem sustentáveis para satisfazer as necessidades do seu público-alvo. Como estratégia identificada, sugere-se que a Instituição promova novas respostas sociais, financiadas pelo setor privado, de forma a abranger novas franjas da população;

- d) *Candidatura a projetos promovidos por entidades privadas vs sustentabilidade da IPSS a médio/longo prazo* – constata-se que o financiamento público continua a ser crucial em toda a estrutura de financiamento da Instituição em estudo, onde um aumento do número de projetos aprovados poderá provocar efeitos perversos na tesouraria da IPSS, ou seja, obrigar a instituição a despende de fundos, por via de cofinanciamentos, sem que tal seja possível devido à falta de capital próprio.

Constata-se assim, que o financiamento público continua a ser preponderante na “vida” da IPSS, isto apesar das candidaturas a projetos promovidos por entidades privadas representarem um importante “balão de oxigénio” no quotidiano da Instituição, tal como demonstram as mais recentes candidaturas aos projetos “BPI Capacitar”, “Fidelidade” e “Deloitte”, mas continuam, ainda assim, a ser insuficientes para assegurar todo o financiamento necessário à Instituição, sobretudo, em virtude de serem projetos de curto-prazo e sem continuidade. Esta visão é corroborada por Santos (2016) quando refere que as entidades da ES, em particular as IPSS, devem procurar o financiamento adequado ao perfil das suas atividades e ao seu modelo de sustentabilidade de forma a que se consigam financiar com sucesso e possam desenvolver a sua atividade de forma planeada.

Conclui-se, portanto, que o atual número de candidaturas a projetos promovidos por entidades privadas não são suficientes, *per si*, para garantir a sustentabilidade da IPSS a médio/longo prazo, mas representam, sem dúvida, uma importante fonte adicional de receita.

- e) *Parcerias estratégicas* – de acordo com os dados obtidos, confirma-se uma estratégia assente na existência de parcerias entre a IPSS e outras entidades congéneres baseadas numa relação *win-win*, no entanto, é relevante sublinhar que estas parcerias não visam propriamente financiar a atividade da IPSS por via de um aumento da liquidez da tesouraria, mas baseiam-se fundamentalmente no intercâmbio de “*know-how*” e, em última análise, permitem a troca de géneros entre elas.

Do acima exposto, conclui-se que as parcerias estratégicas existentes não tem impacto direto na liquidez da tesouraria da Instituição, todavia, segundo refere Santos (2016) o estabelecimento de parcerias, ainda tem um grande potencial de crescimento, representando um importante instrumento para a potenciação de sinergias, tanto no que se refere à captação de recursos, mas também no que se refere ao desenvolvimento de projetos e atividades de impacto social com maior alcance. É importante que as entidades, em concreto as IPSS, trabalhem no sentido de encontrar parceiros abertos à partilha de experiências e recursos entre elas, tendo por fim atingir os objetivos traçados pelas suas direções;

- f) *Tomada de decisão* – os dados obtidos nas entrevistas realizadas apontam para que a dependência do financiamento público tenha reflexo direto naquilo que é o processo de tomada de decisão na IPSS, isto é, a maioria das decisões ficam reféns de fatores exógenos, seja por diretivas/procedimentos tornados obrigatórios por parte do Instituto da Segurança Social, I.P., seja por orientações emanadas da Direção Geral da Saúde/ARS ou ainda do IEFP, de acordo com as matérias que são da competência exclusiva de cada um destes organismos, que obrigam a Instituição a seguir, sob pena de corte de verbas e, em certas circunstâncias, de rescisão e/ou não renovação de protocolos celebrados.

Essencialmente, é fundamental que a tomada de decisão seja mais flexível e rápida e não esteja tão fortemente condicionada por pressões vindas do exterior (p.ex.: nos processos relacionados com a abertura de novas instalações), especialmente, quando o utente (ou potencial utente) esteja a ser o principal penalizado em todo o processo e onde a velha máxima do “quem tem o dinheiro é quem manda” não passe de um chavão velho e ultrapassado. Em termos estratégicos é necessário que as exigências, por exemplo, ao nível da abertura de instalações, recursos humanos e procedimentos

sejam revistas, de forma a que todas as IPSS, sem exceção, possam concorrer em igualdade de circunstâncias, ouvidas as suas direções. Em suma, por via do que foi referido, a autonomia da IPSS é uma autonomia muito relativa e limitada;

- g) *Diminuição das participações financeiras vs planos de contingência* – os dados obtidos permitem concluir que face às constantes diminuições das participações financeiras, é crucial encontrar estratégias sólidas que garantam a sobrevivência da Instituição. Nas entrevistas efetuadas, é ainda possível constatar que a IPSS não possui qualquer plano de contingência de forma a salvaguardar as diminuições das participações financeiras, apesar das entrevistadas reconhecerem a importância da necessidade da sua existência.

Em função do que foi anteriormente observado, é necessário que a Instituição, estrategicamente, desenvolva um (ou mais) plano(s) de contingência a curto/médio/longo prazo para fazer face a possíveis alterações de cariz social – conforme sabemos, a tendência é para que se assista a uma diminuição gradual das verbas adstritas às entidades que atuam no setor social. De acordo Santos (2016), é extramente perigoso e arriscado que estas instituições façam depender a sua existência de um só financiador e nesta medida, quando se assiste a um corte/diminuição de financiamento, seja por que ordem de razão for, é imprescindível que exista um ou mais planos de contingência para fazer face a esta circunstância sem afetar o normal funcionamento das várias atividades/respostas sociais dadas;

- h) *Medidas estratégicas de financiamento futuro* – a partir das entrevistas realizadas, é possível concluir que futuramente e de forma a continuar a financiar a atividade desenvolvida, a IPSS, faça uma aposta mais forte em: **i)** marketing/comunicação, **ii)** formação especializada (*na área da saúde mental*), **iii)** campanhas de angariação de fundos (*Fundraising*), **iv)** consultas (*psicologia, terapia ocupacional, psicomotricidade*), **v)** prestação de serviços à comunidade (*ao nível da reabilitação e tratamento*) e no **vi)** aluguer de espaços para festas/eventos particulares ou formação para empresas.

Este caminho é também defendido por diversos autores, entre eles Sousa *et al.*, (2012) quando sustentam que as IPSS tem de se preparar internamente para aumentar as medidas de autofinanciamento de forma a conseguirem uma maior, se não total, independência financeira face aos apoios públicos. Segundo Medeiros (2010) num estudo efetuado, identifica **dois tipos de postura: i)** em instituições cuja dependência do Estado é menor, caracterizadas por corpos gerentes com formação em áreas ligadas à gestão de IPSS, que apresentam contas equilibradas, com uma gestão tipo empresarial, apontam manter e até mesmo reforçar a estratégia atual de financiamento, portanto, encontram-se mais sensibilizadas para virem a recorrer a outras fontes alternativas de financiamento; **ii)** e as instituições que possuem uma forte dependência do Estado, com órgãos diretivos mais resistentes à mudança, em regra, não admitem outro cenário para além da forma de financiamento atual permanecer inalterado, chegando mesmo inclusivamente a desejarem um reforço dos apoios públicos.

Em suma, inevitavelmente, as IPSS têm de se ajustar aos novos tempos, inovando, sendo pró-ativas no sentido de procurar novas atividades que possam garantir uma estratégia de financiamento futuro necessário às suas respostas sem que estejam tão dependentes do financiamento público, encarando-o como mais uma fonte entre muitas com que podem contar.

## CONCLUSÃO

Embora sendo ainda um fenómeno insuficientemente estudado no setor da Economia Social, o presente trabalho de dissertação visou dar um contributo adicional para a temática relacionada com as “*Estratégias de Sustentabilidade Financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)*”, através do recurso a um estudo de caso. Este estudo incidiu sobre a “*ARIA - Associação de Reabilitação e Integração Ajuda*”, Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), sem fins lucrativos, que trabalha com pessoas com problemas de saúde mental, na área metropolitana da grande Lisboa.

Admitindo que as IPSS acabam por ser uma extensão do próprio Estado, reconhecidas como tal e que devido a esse papel não pode haver uma desresponsabilização em relação à obrigação do financiamento por parte deste, existe, porém, a necessidade imperiosa das direções/gestores destas instituições encontrarem novas estratégias que garantam, de alguma forma, a missão para as quais foram criadas, diminuindo a sua dependência do Estado no curto, médio e a longo prazo.

Com o objetivo geral de responder à pergunta de partida, colocada em evidência desde logo, que passava por conhecer e identificar: “**Quais as principais estratégias de sustentabilidade financeira das IPSS?**” em Portugal, optou-se por seguir uma metodologia de investigação, assente no método qualitativo, em que a fonte primária para a recolha de dados foi a realização de inquéritos por entrevista a quatro trabalhadores da Instituição; enquanto que a fonte de secundária de recolha de dados foi a análise documental. O tratamento dos dados recolhidos efetuou-se recorrendo à análise de conteúdo categorial, procedimento típico nestes casos.

O estudo teve ainda como objetivos específicos os seguintes: (i) proceder à caracterização da instituição através da avaliação da sua dimensão, designadamente, ao nível do seu número de trabalhadores, áreas de formação, respostas sociais dadas, número de utentes; (ii) perceber quais as principais fontes de custos e receitas na IPSS; (iii) indicar as várias fontes de financiamento a que a instituição recorre regularmente; (iv) identificar possíveis acordos existentes entre a IPSS e a Segurança Social; (v) estudar a forma como a instituição pode reduzir a dependência do financiamento por parte dos organismos estatais; (vi) identificar as várias fragilidades no que concerne à elevada dependência de dinheiros públicos; (vii) indicar novas fontes alternativas de financiamento; (viii) identificar novas estratégias que garantam a sustentabilidade futura da instituição e, por fim, (ix) identificar as principais instituições que atuem na mesma área da IPSS em estudo, analisando os pontos de convergência e complementaridade.

Não podendo as conclusões retiradas do presente trabalho de investigação serem objeto de generalização, dado que se referem a um determinado contexto específico, elas são, em certa medida, o reflexo do que se passa na maioria das IPSS espalhadas um pouco por todo o país.

Assim, em resposta aos objetivos atrás enunciados, constata-se que Instituição revela uma assinalável dependência dos Acordos de Cooperação (Atípicos) celebrados no âmbito das respostas dadas pelos fóruns Sócio Ocupacionais, para financiar as suas atividades.

Ao nível das fontes de financiamento, conclui-se que a estratégia da IPSS passa por recorrer a um *mix* de fontes de financiamento, onde as participações/transferências públicas provenientes do Instituto de Segurança Social, I.P., os serviços prestados pela ARIA Jardins e as participações

familiares se assumem como as três principais fontes a que a IPSS recorre de forma regular para garantir o seu normal funcionamento.

Por outro lado, os resultados obtidos no estudo revelam a existência de um leque de fontes alternativas de financiamento, tais como: a diversificação de produtos e serviços pagos, transformar os projetos em futuras respostas sociais que garantam novas fontes de financiamento e prestar formação especializada paga, apenas para citar alguns exemplos; em que a aposta não tem sido tão evidente por parte da Instituição e que são necessárias explorar com o objetivo claro de aumentar a liquidez de tesouraria, alargando as bases originais de financiamento, de forma a conseguir obter mais receita e, simultaneamente, garantir a sua sustentabilidade futura.

Apesar da existência deste leque de fontes alternativas de financiamento em que é necessário uma aposta mais incisiva, ao nível da sustentabilidade da IPSS a médio/longo prazo, conclui-se que o financiamento público continua a ser determinante para a Instituição, contudo a falta de uma gestão estratégica prudente no que concerne ao aumento do número de projetos aprovados poderá provocar efeitos perversos na sua tesouraria, podendo mesmo obrigar a Instituição a despender de fundos, por via de cofinanciamentos, sem que tal seja possível devido à falta de capital próprio.

Ao nível das parcerias estratégicas, é possível concluir que existe parcerias firmadas entre a Instituição e outras entidades congéneres baseadas numa relação *win-win*, através, nomeadamente, do intercâmbio de *“know-how”*.

No que respeita à tomada de decisão, os dados recolhidos nas entrevistas realizadas apontam para que a dependência do financiamento público tenha reflexo direto no processo de tomada de decisão na IPSS.

O estudo realizado permite ainda inferir, que face às constantes diminuições das participações financeiras, é crucial encontrar estratégias sustentáveis que garantam a sobrevivência da Instituição, enquanto que, simultaneamente, se constata que a IPSS não possui qualquer plano de contingência de forma a salvaguardar as diminuições das participações financeiras, apesar das entrevistadas reconhecerem a importância da necessidade da sua existência.

Em termos futuros, a investigação sugere como medidas estratégicas de financiamento mais fortes a adotar: o marketing/comunicação e a formação especializada na área da saúde mental.

Respondendo assim à pergunta de partida, podemos afirmar que a diversificação de produtos e serviços, são as principais estratégias de sustentabilidade que a Instituição deve adotar. Com as constantes alterações ocorridas nos últimos anos na sociedade, torna-se fundamental que as IPSS caminhem no sentido da adoção de estratégias de financiamento cada vez mais sólidas, tornando-as gradualmente menos dependentes do financiamento público e procurando garantir no setor privado as verbas de que necessitam para financiar as suas respostas sociais. Este trajeto é difícil, mas é possível se as direções destas instituições estiverem abertas e disponíveis para avaliar, discutir e apresentarem projetos que sejam sustentáveis e não sejam meramente formas pontuais de captar recursos no curto prazo, a par de uma prestação de contas atempada aos *stakeholders*.

Finalmente, decorrente da presente investigação, elencam-se aqui um conjunto de reflexões que devem ser debatidas no âmbito de trabalhos futuros:

- a. As IPSS estão a substituir o Estado, garantindo os direitos de todos os cidadãos, conforme preceituado na Carta Europeia dos Direitos dos Doentes (*Lei n.º 15/2014 de 21 de março*)?
- b. Se as IPSS estão a substituir o Estado, o Estado não deverá suportar essas despesas?
- c. Uma gestão competente e uma boa prestação de contas poderão demonstrar que as IPSS podem ser melhores do que o Estado?
- d. Se as IPSS estão a substituir o Estado, estas podem desaparecer por falta de financiamento público?
- e. Se as IPSS recorrerem ao financiamento privado não teriam de prestar contas aos privados? Se o objetivo dos privados é o lucro, quem teria acesso aos serviços das IPSS só com financiamento privado?

A responsabilidade do Estado de dar resposta a este tipo de necessidades não lhe permite demitir-se das suas responsabilidades. Neste equilíbrio entre o financiamento do Estado, com todas as frequentes alterações políticas relativas à Economia Social, as IPSS devem garantir a sua sustentabilidade nos próximos anos com recurso a outros tipos de financiamento.

#### **Limitações do estudo e recomendações futuras**

As principais limitações do estudo decorrem, exatamente da metodologia adotada para levar a cabo a investigação, considerando que o estudo de caso não é tão profundo, principalmente quando comparado com o estudo multicaso; da pouca experiência do investigador neste tipo de trabalho de investigação, mas que ainda assim, tudo fez para que estivesse salvaguardado o rigor científico do trabalho; da dificuldade de acesso alguns dados estatísticos; e também da pouca espontaneidade das entrevistadas nas respostas dadas às questões colocadas, podendo conduzir a conclusões distorcidas.

Como recomendações futuras, considera-se que seria benéfico do ponto de vista científico efetuar um estudo multicaso, dentro da mesma temática, para assim podermos comparar os resultados obtidos com o caso agora apresentado e dando resposta às reflexões anteriormente colocadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, A. M. & FRANCO, R. C. (2007). *“Organizações Sem Fins Lucrativos”*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação
- ALVES, M. A. (2002). *“Terceiro Sector: As Origens do Conceito”*. s.l., Revista Especializada ENANPAD – Encontro anual da Anpad , Volume 26. Consultado a 10-11-2016 em url: [http://www.ufjf.br/virgilio\\_oliveira/files/2014/10/01-b-Alves-2002.pdf](http://www.ufjf.br/virgilio_oliveira/files/2014/10/01-b-Alves-2002.pdf)
- AZEVEDO, C.; FRANCO, R. F. & MENESES, J. W. (2010). *“Gestão de Organizações sem fins lucrativos”*. Porto: Vida Económica.
- AZEVEDO, C., FRANCO, R. C. & MENESES, J. W. (2013). *“Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos - O desafio da inovação social”*. 3ª Edição. Porto: Impulso Positivo.
- BARDIN, L. (2011). *“Análise de Conteúdo”*. Edições 70, Lda. Lisboa
- CAEIRO, J.M.C (2008). *“Economia social: conceitos, fundamentos e tipologias”*. Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa da Universidade Lusíada de Lisboa. Rev. Katál, Florianópolis, v.11, n.º1 p.61-72 jan./jun. Consultado a 10-12-2016 em url: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/5234/4578>
- CARTA SOCIAL (2015). *“Rede de Serviços e Equipamentos”*. Relatório 2015. GEP-MTSSS. Consultado em vários dias, em url: <http://www.cartasocial.pt/pdf/csosocial2015.pdf>
- CASES (2016). *“Conta Satélite da Economia Social – 2013”*. Consultado em vários dias em url: [http://www.cases.pt/wp-content/uploads/2016/12/Destaque\\_Conta\\_Satelite\\_da\\_Economia\\_Social.pdf](http://www.cases.pt/wp-content/uploads/2016/12/Destaque_Conta_Satelite_da_Economia_Social.pdf)
- CONTA DA SEGURANÇA SOCIAL (2016), Lisboa, Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social (IGFSS). Parte I, II e Anexos. Consultado em vários dias em url: <http://www.seg-social.pt/documents/10152/15670713/Conta%20da%20Seguran%C3%A7a%20Social%20de%202016%20-%20Parte%20II/3d3fd12d-09ae-4245-9b56-02b7b03397a3>  
<http://www.seg-social.pt/documents/10152/15670700/Conta%20da%20Seguran%C3%A7a%20Social%20de%202016%20-%20Parte%20I/c59805fd-217a-46a8-ae9a-4aec6ecc38ff>  
<http://www.seg-social.pt/documents/10152/15670726/Conta%20da%20Seguran%C3%A7a%20Social%20de%202016%20-%20Anexos/13fe7b2a-737f-43af-b7d2-10c786988b7e>
- DIREÇÃO-GERAL DO ORÇAMENTO (2018), Lisboa. Consultado em vários dias em url: <https://www.dgo.pt/Paginas/default.aspx>
- DIREÇÃO-GERAL DA SEGURANÇA SOCIAL (2015). *“Procedimentos e Tramitação dos Processos de Registo das IPSS do âmbito da Ação Social – Manual de Procedimentos”*. Lisboa. Consultado em vários dias em url: <http://www.seg-social.pt/publicacoes?bundleId=11899703>
- FERNANDES, J. M.; GRAÇA, E.; SÁ, J.; SANTOS, F. S.; AZEVEDO, C.; ALMEIDA, F. P.; LEMOS, M.; MAIA, L.; MARTINS, M. A. & SILVA, L. A. (2016). *“A Economia Social em Portugal Necessidades, perspetivas e fontes de financiamento”*. Grupo do Partido Popular Europeu no Parlamento

- Europeu. s.l. Consultado em vários dias em url: <https://josemanuelfernandes.eu/pages/economia-social-em-portugal>
- FLORINDO, A. S. P. P. (2014). *“Instituições Particulares de Solidariedade Social: Estudo de Caso Centro de Assistência Social de Tomar - Lar de São José”*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão de Recursos de Saúde. Escola Superior de Gestão de Tomar. Instituto Politécnico de Tomar. Tomar.
- FRANCO, R. C.; SOKOLOWSKI, S. W.; HAIREL, E. M. H. & SALAMON, L. M. (2005). *“O Sector Não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada”*. Porto e Baltimore, Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University. Consultado em vários dias em url: <http://www.impulsopositivo.com/content/o-sector-nao-lucrativo-portugues-numa-perspectiva-comparada>
- FORTIN, M. F. (2009). *“Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação”*, com a colaboração de José Côté e Françoise Filion. Loures. Editora: Lusodidacta Lda.
- GUERRA, I. C. (2006). *“Pesquisas Qualitativa e Análise de Conteúdo”*. 1ª Edição. Estoril. Editora: Príncipia, Lda.
- INE (2016), *“Conta Satélite da Economia Social – 2013”*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P. Edição de dez. 2016. Consultado em vários dias em url: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=278817467&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=278817467&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt)
- INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P. (2014). *“Guia Prático – Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social”*. Lisboa. Consultado em vários dias em url: [http://www.seg-social.pt/documents/10152/15030/constituicao\\_ipss](http://www.seg-social.pt/documents/10152/15030/constituicao_ipss)
- LIGER, Q.; STEFAN, M. & BRITTON, J. (2016). *“Economic and Scientific Policy”*. Brussels. European Parliament. Consultado em vários dias em url: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/578969/IPOL\\_STU\(2016\)578969\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/578969/IPOL_STU(2016)578969_EN.pdf)
- MARQUES, S. R. C. (2014). *“A Importância da Gestão na Sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos Prestadoras de Serviços Sociais”*. Tese de Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo. Universidade de Coimbra. Coimbra
- NUNES, P. (2016). *“Fonte de Financiamento”*. Consultado em 30-04-2018 em url: <http://know.net/cienceconempr/gestao/fonte-de-financiamento/>
- MEDEIROS, C. L. (2010). *“A Economia Social – Uma resposta à crise no Distrito de Castelo Branco”*. Lisboa: IPI - Inovação, Projetos e Iniciativas, Lda. Governo Civil de Castelo Branco.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO, SOLIDARIEDADE E SEGURANÇA SOCIAL (2018). *“Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário - Protocolo para o Biénio 2017-2018”*. Consultado em vários dias em url: <http://www.seg-social.pt/documents/10152/15186286/Compromisso%20de%20Coopera%C3%A7%C3%A3o%20Sector%20Social/e453f97b-9853-4ef0-8b35-6b64c8dba2ea>

- NAMORADO, R. (2017). *“O que é a Economia Social?”*. Economia Social em Textos, 1. Coimbra: Centro de Estudos Cooperativos e da Economia Social. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- OLIVEIRA, P. (2017). *“Economia Social – Confederar ou não, eis a questão”*. Jornal de Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade. Consultado em 08-04-2018 em url: <http://www.solidariedade.pt/site/detalhe/12917>
- PARENTE, T. C.; TISCOSKI, G. P.; ROSOLEN, T.; SILVA, da M. R. F.; CAMPOS, de A. C. A. & SAKAMUTO, D. A. (2012). *“Gestão de Mudanças nas Organizações do Terceiro Sector: O Desafio da Sustentabilidade Financeira”*. s.l., Gestão & Regionalidade – Vol. 28 – N.º 84 – Set.-Dez, pp. 89-102. Consultado em 14-11-2016 em url: <file:///D:/Downloads/1853-6370-1-PB.pdf>
- QUINTÃO, C. (2004). *“Terceiro Sector: Elementos para Referenciação Teórica e Conceptual”*. Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho, V Congresso Português de Sociologia. Universidade do Minho. Braga. Consultado em vários dias em url: [https://aps.pt/wp-content/uploads/2017/08/DPR4628da65d6dd3\\_1.pdf](https://aps.pt/wp-content/uploads/2017/08/DPR4628da65d6dd3_1.pdf)
- QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. V. (2013). *“Manual de Investigação em Ciências Sociais”*. 6ª Edição. Editora: Gradiva. Lisboa
- REIS, H. & RODRIGUES, J. (2014). *“Controlo de Gestão – Ao Encontro da Eficiência”*. 2ª Edição. Lisboa: Escolar Editora.
- SANTOS, A. F. C. (2015). *“Análise da Viabilidade Económico-Financeira de uma IPSS: Fundação Nossa Senhora da Guia em Avelar”*. Tese de Mestrado em Gestão Empresarial. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra
- SILVA, S.; SANTOS, N.; MOTA, J. & MARTÍN. I. (2014). *“Sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal”*. s.l., s.n.
- SOUSA, S. et al., (2012). *“As Instituições Particulares de Solidariedade Social num Contexto de Crise Económica”*. Lisboa: IPI – Consulting Network Portugal, CNIS e Fundação Millennium BCP, SIG – Soc. Ind. Gráfica, Lda
- SOARES, C.; FIALHO, J. A. S.; CHAU, F.; PESTANA, H. & GAGEIRO, J. (2012). *“A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social”*. POAT/FSE: Gerir, Conhecer e Intervir; Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu. Consultado em vários dias em url: <http://www.serga.pt/userfiles/files/Relatorio%20Final.pdf>
- STAKE, R. E. (2012). *“A Arte de Investigação com Estudos de Caso”*. 3ª Edição. Fundação Calouste Gulbenkian. Lisboa
- YIN, R. K. (2010). *“Estudo de Caso: Planeamento e Métodos”*. 4ª Edição. Editora: Bookman. Porto Alegre

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ELETRÓNICAS

<http://cnis.pt/>, acedido em vários dias  
<http://www.aria.com.pt/>, acedido em vários dias  
<https://www.ine.pt/>, acedido em vários dias  
<http://www.cartasocial.pt/>, acedido em vários dias  
<https://www.dgo.pt/>, acedido em vários dias  
<http://www.seg-social.pt/>, acedido em vários dias  
<http://www.cases.pt/contasatelitedaes/>, acedido em vários dias  
<https://dre.pt/>, acedido em vários dias  
<https://www.ump.pt/>, acedido em vários dias  
<http://www.mutualismo.pt/>, acedido em vários dias  
<http://www.arslvt.min-saude.pt/>, acedido em vários dias  
<https://pt.wikipedia.org/>, acedido em vários dias  
<http://www.seg-social.pt/plano-dom>, acedido a 03 de maio de 2018  
<http://www.ciriec.uliege.be>, acedido em vários dias  
<http://cnes.org.pt/index/economia>, acedido em vários dias

## DOCUMENTOS LEGAIS

Constituição da República Portuguesa

Lei n.º 76/2015, 28 de julho - Primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro e sexta alteração ao Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social, por apreciação parlamentar

Lei n.º 15/2014, de 21 de março - Lei consolidando a legislação em matéria de direitos e deveres do utente dos serviços de saúde

Lei n.º 30/2013, de 08 de maio - Lei de Bases da Economia Social (LBES)

Lei n.º 83-A/2013, de 30 de dezembro - Primeira alteração à Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro, que aprova as bases gerais do sistema de segurança social (LBSS)

Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro - Procede à quinta alteração ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social

Decreto-Lei n.º 235/2008, de 03 de dezembro - Aprova os estatutos da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, revogando o Decreto-Lei n.º 322/91, de 26 de Agosto, alterado pelo Decreto-Lei n.º 469/99, de 6 de Novembro

Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de março, no art.º 4º, republicado pelo Decreto-Lei n.º 99/2011 de 28 de setembro - Define o Regime Jurídico de Instalação, Funcionamento e Fiscalização dos Estabelecimentos de Apoio Social Geridos por Entidades Privadas

Decreto-Lei n.º 72/1990, de 03 de março - Aprovou o Código das Associações Mutualistas e Regulamento de Registo aprovado pela Portaria n.º 135/2007, de 26 de janeiro

Decreto-Lei n.º 119/1983 de 25 de fevereiro - Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social

Decreto-Lei n.º 99/2011 de 28 de Setembro - Altera o regime de licenciamento e fiscalização da prestação de serviços e dos estabelecimentos de apoio social, regulado pelo Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de Março, contemplando os princípios de simplificação e agilização do regime de licenciamento previstos no Decreto-Lei n.º 92/2010, de 26 de Julho, e atualiza as remissões e referências legislativas constantes do Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de Março

Portaria n.º 135/2007, de 26 de janeiro – Aprova o Regulamento das Associações Mutualistas e das Fundações de Segurança Social Complementar

Portaria n.º 100/2017, de 07 de março - Cria o Programa de Celebração ou Alargamento de Acordos de Cooperação para o Desenvolvimento de Respostas Sociais (PROCOOP)

Portaria n.º 196-A/2015, de 01 de julho - Define os critérios, regras e formas em que assenta o modelo específico da cooperação estabelecida entre o Instituto da Segurança Social, I. P. (ISS, I. P.) e as instituições particulares de solidariedade social ou legalmente equiparadas

Portaria n.º 31/2014, de 05 de fevereiro - Estabelece os termos de operacionalização do funcionamento do Fundo de Reestruturação do Setor Social

Despacho normativo n.º 14-A/2015, de 29 de julho – Define as condições em que a comparticipação da Segurança Social é atribuída aos utentes pela prestação dos cuidados de apoio social, no âmbito dos cuidados continuados integrados de saúde mental, nos termos da Portaria n.º 183/2011, de 5 de maio

Circular de Orientação Técnica n.º 4/2014, de 16 de dezembro - Regulamento das comparticipações familiares devidas pela utilização dos serviços e equipamentos sociais, com acordo de cooperação

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE I – GUIÃO DE ENTREVISTA**



**GUIÃO DE ENTREVISTA**

**TEMA: “ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE  
FINANCEIRA DAS INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE  
SOLIDARIEDADE SOCIAL (IPSS)”**

**ESTUDO DE CASO: *ARIA* - ASSOCIAÇÃO DE REABILITAÇÃO E INTEGRAÇÃO  
*AJUDA***

Mestrando: Jorge Miguel Gonçalves  
[jmgoncalves16@gmail.com](mailto:jmgoncalves16@gmail.com)

Orientadora: Professora Doutora Boguslawa Barszczak Sardinha

## Informação e nota de consentimento

No âmbito do trabalho de dissertação a apresentar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais – Ramo: Gestão de Pequenas e Médias Empresas, venho por este meio solicitar a sua colaboração no estudo a desenvolver acerca das várias estratégias de sustentabilidade financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

O presente trabalho incide sobre um *estudo de caso* e tem como principal objetivo, o de recolher informações acerca das várias estratégias de sustentabilidade financeira (*fontes de financiamento*) a que a IPSS em estudo recorre, visando a prossecução da sua atividade quotidiana e de resposta à missão para a qual foi constituída.

Informa-se que a sua participação neste estudo será totalmente livre e voluntária, não devendo ultrapassar 01h30m de duração, podendo ser interrompida a qualquer momento por sua iniciativa, bastando para isso dar conhecimento ao entrevistador.

Visando assegurar o rigor científico dos dados a recolher e de forma a garantir uma maior facilidade no posterior tratamento dos mesmos, informa-se que a entrevista poderá ser gravada com recurso a equipamento específico para o efeito (*ex.: uso de gravador de áudio ou telemóvel*), podendo ser interrompida a qualquer momento, caso manifeste essa vontade ao entrevistador.

A entrevista é de natureza estritamente confidencial, respeitando o atual Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), pelo que os dados aqui recolhidos serão objeto de tratamento global, de forma a garantir o anonimato das pessoas entrevistadas.

Neste sentido, peço a sua anuência em participar na entrevista e autorização para proceder à sua gravação.

Local: Lisboa

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O Investigador

\_\_\_\_\_

O Entrevistado

\_\_\_\_\_

## I. Tipo de Entrevista

Trata-se de uma entrevista semiestruturada com o objetivo de recolha de dados qualitativos (*cujo guião é o que consta nas páginas 3 a 13*), constituída por um grupo de 45 (*quarenta e cinco*) perguntas de tipo abertas, semiabertas e fechadas, dividida em 4 (*quatro*) vetores principais.

## II. Perfil dos Entrevistados

A entrevista será realizada a um total de 4 (*quatro*) elementos, trabalhadores da IPSS, distribuídas pelas seguintes categorias:

- # 1 Elemento da Direção Responsável pela Área Financeira da IPSS (Tesoureira/o)
- # 1 Elemento Responsável pelo Gabinete de Gestão de Projetos da IPSS
- # 1 Diretor/a Técnico/a da Resposta Social com maior número de utentes na IPSS
- # 1 Técnico Indiferenciado da IPSS

## III. Vetores constituintes da Entrevista

A entrevista desenvolve-se segundo 4 (*quatro*) grandes vetores principais, a saber:

- # 1 - Dados Gerais – Perfil do Entrevistado  
Neste vetor, constituído por um grupo de 5 (*cinco*) perguntas e 1 (*uma*) subpergunta, numeradas da 1.1. à 1.5., traça-se o perfil genérico do elemento a entrevistar;
- # 2 - Dados Profissionais do Entrevistado  
Neste vetor aborda-se um leque de questões relacionadas com a atividade profissional do elemento a entrevistar. É constituído por um grupo de 8 (*oito*) perguntas, numeradas da 2.1. à 2.8.;
- # 3 - Informação Institucional  
Neste vetor, de cariz sobretudo institucional, faz-se uma caracterização da IPSS alvo do estudo. É composto por um total de 10 (*dez*) perguntas e 2 (*duas*) subperguntas, numeradas da 3.1. à 3.10.;
- # 4 - Receitas, Custos e Fontes de Financiamento  
Este último vetor, pretende abordar questões diretamente relacionadas com aquilo que é, de facto, a temática principal do trabalho. É constituído por um grupo de 15 (*quinze*) perguntas e 4 (*quatro*) subperguntas numeradas da 4.1. à 4.15. As perguntas 4.1., 4.2., 4.3., 4.4. e 4.5. são de resposta reservada a elemento da Direção Responsável pela Área Financeira da IPSS. A questão 4.10. é de resposta reservada a elemento da Direção Responsável pela Área Financeira e de elemento Responsável pelo GGP da IPSS.

## IV. Local de realização da Entrevista

A entrevista terá lugar em dois locais distintos, em Lisboa.

## Guião de Entrevista

### 1. Dados Gerais – Perfil do Entrevistado

1.1. Idade: \_\_\_\_\_ (Anos)

1.2. Sexo: \_\_\_\_\_ (M) \_\_\_\_\_ (F)

1.3. Habilitações Literárias

Escolaridade Mínima Obrigatória:

Ensino Secundário:

\*Curso Superior:

Pós-Graduação:  Qual a área? \_\_\_\_\_

*\*(Se a resposta foi – Curso Superior, passar para a questão 1.3.1.)*

1.3.1. Indicar se a área de estudo está relacionada com Finanças, Gestão, Contabilidade, Economia ou Serviço Social?

\*Não:  \*Sim:  Qual a área? \_\_\_\_\_

\*Nome do Curso: \_\_\_\_\_

\*Grau Académico: \_\_\_\_\_

\*Instituição de Ensino: \_\_\_\_\_

1.4. Estado Civil: \_\_\_\_\_

1.5. Local de Residência: \_\_\_\_\_

### 2. Dados Profissionais do Entrevistado

2.1. Qual o cargo que desempenha atualmente na Instituição?

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

2.2. Há quanto tempo trabalha na Instituição? \_\_\_\_\_ (meses/anos)

2.3. É responsável por alguma resposta social?

\*Sim:  Não:

*\*(Se a resposta foi “Sim”, indicar qual(ais):*

---



---

2.4. Qual o horário de trabalho praticado habitualmente na Instituição?

Rígido:       Flexível:       Parcial:       \*Outro:

*\*(Se a resposta foi “Outro”, especificar qual):* \_\_\_\_\_

2.5. Possui Isenção de Horário de Trabalho (IHT)?

\*Sim:

Não:

*\*(Se a resposta foi afirmativa, indicar a respetiva percentagem (%) paga e se considera que o valor auferido é justo face ao volume de trabalho adicional prestado? Justificar):*

---



---

2.6. Realiza horas suplementares?

\*Sim:

Não:

*\*(Se a resposta foi afirmativa, indicar o número médio de horas semanais):* \_\_\_\_\_

2.7. Indique o escalão onde se situa a remuneração média bruta auferida na Instituição? (Valores de acordo com o Boletim de Trabalho e Emprego n.º 36/17 - Tabela A)

Até 580€	de 580€ a 755€	de 755€ a 999€	de 999€ a 1.191€	+ de 1.191€

2.8. De acordo com a resposta anterior, considera a remuneração justa para a(s) função(ões) que desempenha atualmente na Instituição?

Sim:       \*Não:

*\*(Se a resposta foi negativa, explicar a(s) razão(ões) principal(ais):*

---



---

---



---

**3. Informação Institucional**

3.1. Qual é a natureza jurídica da Instituição?

Associação de Solidariedade Social:

Associação Mutualista:

Associação de Socorros Mútuos:

Fundação de Solidariedade Social:

Irmandade da Misericórdia:

Instituto de Organização Religiosa:

\*Outra:

*\*(Se a resposta foi "Outra", indicar qual):* \_\_\_\_\_

3.2. Qual a população alvo da IPSS (pode indicar mais do que uma opção):

Crianças e jovens		Crianças, jovens e adultos com deficiência	
Pessoas com doença do foro mental ou psiquiátrico		Pessoas toxicodependentes	
Pessoas idosas		Pessoas infetadas pelo VIH/SIDA e suas famílias	
Família e comunidade		Pessoas em situação de dependência e/ou desvantagem psicossocial	
*Outra(s)			

*\*(Se a resposta foi "Outra(s)", especificar qual(ais)):* \_\_\_\_\_

3.3. Indique atualmente o número total de respostas sociais dadas pela IPSS?

\_\_\_\_\_ (respostas sociais)

3.3.1. Especificar quais?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

3.4. Indique qual a área geográfica abrangida pela IPSS?

Freguesia	Concelho	Distrito	Nacional	*Outro

\*(Se a resposta foi "Outro", indicar qual): \_\_\_\_\_

3.5. Indique onde se encontra localizada a sede da IPSS?

Concelho \_\_\_\_\_ Distrito \_\_\_\_\_

3.6. Qual o ano de fundação da IPSS?

\_\_\_\_\_ (ano)

3.7. Indique o número total de elementos que compõem a Direção da IPSS?

\_\_\_\_\_ (elementos)

3.7.1. Indique o tipo de direção (ex.: *gestão profissional, institucional, etc.*)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.8. Qual o número médio de trabalhadores da IPSS, a 31 de dezembro de 2017?

<i>A tempo inteiro</i>	<i>A tempo parcial</i>	<i>Voluntários</i>	<b>Total</b>

3.9. Qual o fluxo de utentes da IPSS, por resposta social, a 31 de dezembro de 2017?

Resposta I - \_\_\_\_\_ - Total: \_\_\_\_\_

Resposta II - \_\_\_\_\_ - Total: \_\_\_\_\_

Resposta III - \_\_\_\_\_ - Total: \_\_\_\_\_

Resposta IV - \_\_\_\_\_ - Total: \_\_\_\_\_

Resposta V - \_\_\_\_\_ - Total: \_\_\_\_\_  
Resposta VI - \_\_\_\_\_ - Total: \_\_\_\_\_  
Resposta VII - \_\_\_\_\_ - Total: \_\_\_\_\_  
Resposta VIII - \_\_\_\_\_ - Total: \_\_\_\_\_  
Resposta IX - \_\_\_\_\_ - Total: \_\_\_\_\_  
Resposta X - \_\_\_\_\_ - Total: \_\_\_\_\_

3.10. A IPSS encontra-se filiada, ainda que internacionalmente, em alguma União, Federação ou Confederação? Se sim, indicar qual(ais).

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

#### 4. Receitas, Custos e Fontes de Financiamento

4.1. Qual a média atual de remunerações pagas mensalmente? *Nota:* (Resposta reservada a elemento da Direção Responsável pela Área Financeira – Tesoureira/o)

€ \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

4.2. Qual a média atual de encargos mensais suportados, decorrentes das remunerações colocadas à disposição dos trabalhadores (incluindo descontos para a SS, CGA, IRS, entre outros)? *Nota:* (Resposta reservada a elemento da Direção Responsável pela Área Financeira – Tesoureira/o)

€ \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

4.3. Qual a média atual de receitas obtidas mensalmente pela Instituição? *Nota:* (Resposta reservada a elemento da Direção Responsável pela Área Financeira – Tesoureira/o)

€ \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

4.3.1. Qual a fonte de receita com maior peso absoluto na Instituição?

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

4.4. Qual a média atual de custos suportados mensalmente pela Instituição? *Nota:*

*(Resposta reservada a elemento da Direção Responsável pela Área Financeira - Tesoureira/o)*

€ \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

4.4.1. Qual a rubrica de custos com maior peso absoluto na Instituição?

---

---

4.5. A Instituição possui acordos com o Instituto de Segurança Social (ISS)? *Nota:*

*(Resposta reservada a elemento da Direção Responsável pela Área Financeira – Tesoureira/o)*

Sim:

\*Não:

*\*(Se a resposta foi “Não”, passar à pergunta (4.6))*

4.5.1. No caso de possuir Acordos com o ISS, indique o tipo de Acordo(s) existente(s)?

Acordos de Cooperação:

Acordos de Gestão:

Protocolos:

\*Outro(s):

*\*(Se a resposta foi “Outro(s)”, indicar qual):* \_\_\_\_\_

4.5.2. De acordo com a resposta dada anteriormente, indique, se for o caso, relativamente aos Acordos de Cooperação, quantos revestem a forma de acordos atípicos e típicos? Qual(ais) a(s) resposta(s) social(ais)?

---

---

---

4.6. Indique, de entre as diferentes fontes de financiamento abaixo elencadas, qual(ais) é a que a IPSS recorre de forma regular para garantir o seu normal funcionamento?

Acordos de Cooperação (ISS):

Candidatura a Projetos (*promovidos por entidades privadas*):

Candidatura a Projetos (*promovidos por entidades públicas*):

Candidatura a Programas Europeus:

Subsídios Autarquias/Freguesias:

Quotas dos Associados:

Comparticipações pagas por Utentes/Familiares:

Donativos:

Receitas provenientes de Vendas e Prestação de Serviços:

Empréstimos Bancários:

\*Outras fontes:

*\*(Se a resposta foi "Outras Fontes", indicar qual(ais)):* \_\_\_\_\_

4.7. De acordo com a resposta anterior, considera que as atuais fontes de financiamento são suficientes para fazer face aos encargos que a IPSS tem mensalmente? Justifique.

---

---

---

---

4.8. Indique, na sua perspetiva, qual(ais) a(s) fonte(s) que poderia(m) contribuir para aumentar a liquidez da IPSS? Justifique.

---

---

---

---

4.9. Considera que o aumento do número de respostas sociais dadas pela IPSS poderia diminuir o grau de dependência externa, nomeadamente, dos apoios públicos (*Ex.: SS/ IEFP e outras entidades públicas*)? Justifique.

---

---

---

---

4.10. De forma a diversificar as fontes de financiamento, indique se a IPSS, no ano de 2017, se candidatou a algum projeto nacional ou europeu (*público ou privado*)?

Em caso de resposta positiva, indicar o número de projetos e se algum foi aprovado e respetivo valor global elegível. *Nota: (Resposta reservada a elemento da Direção Responsável pela Área Financeira (Tesoureira/o) e elemento Responsável pelo Gabinete de Gestão de Projetos)*

---

---

---

---

---

---

---

---

» Projeto I (nome/valor candidatura/ valor elegível): (nome) \_\_\_\_\_

Valor da Candidatura: \_\_\_\_\_ € Valor Elegível: \_\_\_\_\_ €

» Projeto II (nome/valor candidatura/ valor elegível): (nome) \_\_\_\_\_

Valor da Candidatura: \_\_\_\_\_ € Valor Elegível: \_\_\_\_\_ €

» Projeto III (nome/valor candidatura/ valor elegível): (nome) \_\_\_\_\_

Valor da Candidatura: \_\_\_\_\_ € Valor Elegível: \_\_\_\_\_ €

» Projeto IV (nome/valor candidatura/ valor elegível): (nome) \_\_\_\_\_

Valor da Candidatura: \_\_\_\_\_ € Valor Elegível: \_\_\_\_\_ €

» Projeto V (nome/valor candidatura/ valor elegível): (nome) \_\_\_\_\_

Valor da Candidatura: \_\_\_\_\_ € Valor Elegível: \_\_\_\_\_ €

» Projeto VI (nome/valor candidatura/ valor elegível): (nome) \_\_\_\_\_

Valor da Candidatura: \_\_\_\_\_ € Valor Elegível: \_\_\_\_\_ €

» Projeto VII (nome/valor candidatura/ valor elegível): (nome) \_\_\_\_\_

Valor da Candidatura: \_\_\_\_\_ € Valor Elegível: \_\_\_\_\_ €

» Projeto VIII (nome/valor candidatura/ valor elegível): (nome) \_\_\_\_\_

Valor da Candidatura: \_\_\_\_\_ € Valor Elegível: \_\_\_\_\_ €

» Projeto IX (nome/valor candidatura/ valor elegível): (nome) \_\_\_\_\_

Valor da Candidatura: \_\_\_\_\_ € Valor Elegível: \_\_\_\_\_ €

» Projeto X (nome/valor candidatura/ valor elegível): (nome) \_\_\_\_\_

Valor da Candidatura: \_\_\_\_\_ € Valor Elegível: \_\_\_\_\_ €

**E em 2018, indicar se existe projetos em curso e valores espectáveis financiados/ elegíveis:**

---

---

---

» Projeto I (nome/valor candidatura/ valor elegível): (nome) \_\_\_\_\_

Valor da Candidatura: \_\_\_\_\_ € Valor Elegível: \_\_\_\_\_ €

» Projeto II (nome/valor candidatura/ valor elegível): (nome) \_\_\_\_\_

Valor da Candidatura: \_\_\_\_\_ € Valor Elegível: \_\_\_\_\_ €

» Projeto III (nome/valor candidatura/ valor elegível): (nome) \_\_\_\_\_

Valor da Candidatura: \_\_\_\_\_ € Valor Elegível: \_\_\_\_\_ €

» Projeto IV (nome/valor candidatura/ valor elegível): (nome) \_\_\_\_\_

Valor da Candidatura: \_\_\_\_\_ € Valor Elegível: \_\_\_\_\_ €

» Projeto V (nome/valor candidatura/ valor elegível): (nome) \_\_\_\_\_

Valor da Candidatura: \_\_\_\_\_ € Valor Elegível: \_\_\_\_\_ €

4.11. Considera que atualmente o número de candidaturas a projetos promovidos por entidades privadas, são suficientes para garantir a sustentabilidade da IPSS a médio/longo prazo, sem recurso a fontes de financiamento público? Justifique.

---

---

---

---

4.12. A IPSS possui parcerias estratégicas com outras entidades congéneres para financiar e potenciar a sua atividade? Em caso afirmativo, indique, justificando se considera que as mesmas contribuem para aumentar a liquidez de tesouraria?

---

---

---

---

4.13. Considera que a dependência do financiamento público condiciona a IPSS na tomada de decisão? Se sim, indique o(s) principal(ais) motivo(s) por que tal acontece.

---

---

---

---

4.14. Considera que face às constantes diminuições das participações financeiras atribuídas às IPSS, por via do Orçamento de Estado (OE), é premente encontrar alternativas sólidas que garantam a sobrevivência das instituições? Em caso afirmativo, mencione, indicando se a IPSS em causa possui planos de contingência para salvaguardar estas situações.

---

---

---

---

---

---

4.15. Numa perspetiva futura, e no seu entendimento, que medidas estratégicas concretas a IPSS poderia adotar para continuar a financiar a sua atividade?

---

---

---

---

---

Observações:

---

---

---

Muito obrigado pelo seu tempo e disponibilidade!

-----FIM-----

## **APÊNDICE II – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS**

*(Devido a informação sensível constante nas entrevistas realizadas, as mesmas serão entregues em suporte físico).*

### **APÊNDICE III – ANÁLISE DE DISCURSO DOS ENTREVISTADOS**

*(Devido a informação sensível constante no discurso dos entrevistados, o mesmo será entregue em suporte físico).*

## APÊNDICE IV – PEDIDO DE COLABORAÇÃO À INSTITUIÇÃO (E-MAIL)

Jorge Gonçalves <jmgoncalves16@gmail.com>

7 de nov de 2016  
13:55

para aria.direccao

Exm<sup>os</sup> Senhores,  
A/c Direcção da ARIA - Associação de Reabilitação e Integração *Ajuda*

No âmbito da tese de Mestrado em Ciências Empresariais, Ramo de Gestão de PME's, que estou a realizar na Escola Superior de Ciências Empresariais, ainda sem orientador atribuído, e que se intitula «A sustentabilidade financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) : O caso da ARIA – Associação de Reabilitação e Integração *Ajuda*», venho por este meio solicitar a colaboração de V. Exas.

Este trabalho tem como objectivos, entre outros:

Objectivo Geral: estudar a sustentabilidade financeira das IPSS em Portugal, recorrendo a um caso de estudo.  
Objectivo(s) Específico(s): i) identificar as várias fontes de financiamento das IPSS; ii) avaliar a forma como as IPSS podem reduzir a dependência do financiamento por parte dos organismos estatais (Ex.: Segurança Social e Autarquias locais); iii) identificar as várias fragilidades das IPSS no que concerne à elevada dependência de dinheiros públicos; iv) indicar novas fontes de financiamento para a concretização do seu objecto social, derivado dos cortes nos apoios públicos; v) perceber quais as principais fontes de gastos e rendimentos; vi) identificar novas formas de garantir a sustentabilidade futura da ARIA (ex.: admissão de novos utentes e candidaturas a novos projectos, criação de novas valências, etc).

Gostaria, por isso, de apresentar a presente proposta de colaboração neste projecto de tese à Direcção da v/ instituição.

Agradecendo desde já a vossa atenção e disponibilidade.



11 de nov de  
2016 17:11

Aria Direcção <aria.direccao@gmail.com>

para eu

Caro Dr. Jorge Miguel Gonçalves,

A Direcção da ARIA vem por este meio agradecer o interesse demonstrado na nossa Instituição, dado parecer positivo ao pedido realizado de colaboração na Tese «A sustentabilidade financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) : O caso da ARIA – Associação de Reabilitação e Integração *Ajuda*».

 Sent with [Mailtrack](#)

Com os melhores cumprimentos,  
A Direcção  
Teresa Ribeiro

ARIA - Associação de Reabilitação e Integração Ajuda  
Praça de Goa, 4 (Bairro do Restelo), 1400-184 Lisboa  
Tlf. - 21 366 03 79/80 / Fax - 21 366 03 81  
<http://www.aria.com.pt>

<https://www.youtube.com/watch?v=VldShzSBgLE>

## ANEXO I – DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE



**Associação de Reabilitação e Integração Ajuda**

SEDE ADMINISTRATIVA:  
Praça de Goa, 4 (Bairro do Restelo) 1400-184 Lisboa  
Tel.: 213 641 099 / 213 660 164 - Fax: 213 660 165  
www.aria.com.pt • E-mail: aria.direccao@gmail.com  
N.º Contribuinte 502 690 020

### DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Eu Carla Antónia Mendes da Silva, na qualidade de Tesoureira da Direcção, autorizo a publicação dos dados referentes à Instituição **ARIA – Associação de Reabilitação e Integração Ajuda**, incluídos na Dissertação de Mestrado do discente Jorge Miguel Gonçalves, intitulada: Estratégias de Sustentabilidade Financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) – Estudo de Caso.

Lisboa, 05 de junho de 2019

**ARIA**  
Associação de Reabilitação  
e Integração Ajuda  
Instituição de Solidariedade Social  
Cont. N.º 502 690 020