



Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social (ESSIS)

Projeto n.º 000350402011

BOAS PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE DAS IPSS: ESTUDO DE CASOS



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu

POAT/FSE: Gerir, Conhecer e Intervir

Índice

Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social (ESSIS)....	1
1. Introdução.....	3
2. Indicadores de Boas Práticas de Sustentabilidade das IPSS.....	3
3. Estudo de Casos.....	4
3.1. Exemplo de uma IPSS de uma zona metropolitana.....	4
3.2. Exemplo de IPSS de uma zona rural	9
3.3. Exemplo de IPSS de uma zona urbana.....	12
4. Entrevistas a Peritos na Área da Economia Social	14
4.1. Evolução das IPSS	15
4.2. Principais Problemas Detetados (mesmo antes da crise)	15
4.3. Aspetos a Melhorar na Economia Social	15
4.4. Projetos de Mudança Existentes e a Desenvolver no Futuro:	16
5. Notas Conclusivas.....	17

Estudos de Caso – Sustentabilidade Financeira das IPSS

1. Introdução

Foram analisadas algumas boas práticas de sustentabilidade das IPSS obedecendo às seguintes fases de trabalho:

- Seleção de indicadores de boas práticas com vista à identificação de algumas IPSS apresentadas seguidamente;
- Estudo aprofundado das IPSS selecionadas com base em entrevistas diretas com suporte em guião previamente elaborado;
- Entrevistas com peritos da área social igualmente suportadas em guião.

2. Indicadores de Boas Práticas de Sustentabilidade das IPSS

Tendo em conta as principais características das IPSS, o seu contexto e a análise dos resultados do Inquérito ESSIS selecionaram-se como mais pertinentes os indicadores abaixo mencionados para identificação das IPSS que seriam objeto de estudo aprofundado:

- 1- Número de trabalhadores qualificados por utente da resposta social
- 2- Relação custo médio utente / receita média utente em cada resposta social
- 3- Tempo médio de permanência em lista de espera por resposta social
- 4- Evolução do peso do custo em energia em relação aos custos totais
- 5- Peso do número de horas para visitas em relação ao total de horas
- 6- Peso do tempo de atividades lúdicas por semana
- 7- Peso das receitas de outras fontes de financiamento em relação às receitas da Segurança Social
- 8- Percentagem de trabalhadores envolvidos durante o ano em ações de formação profissional
- 9- Utilização de TIC na gestão e funcionamento da Instituição
- 10- Existência de parcerias e de interação com a comunidade (são identificadas as entidades/organizações, p.e. hospitais, centros de saúde, IPSS, associações recreativas e desportivas, bombeiros, PSP/GNR, escolas e universidades, autarquias, ONG com as quais se podem estabelecer parcerias)
- 11- Estarem definidas as funções, responsabilidades e autonomia para cada nível de gestão
- 12- Possuir o Diretor Técnico da resposta social formação técnica e académica adequada e, preferencialmente, experiência profissional de relevo para o exercício da sua atividade
- 13- Existência de Plano de manutenção das instalações

- 14- Existência de um sistema de deteção contra intrusão e de vigilância, devidamente aprovado pelas autoridades competentes
- 15- Estar definida a metodologia de avaliação das necessidades e expectativas dos utentes e suas famílias
- 16- Existirem indicadores sobre o grau de satisfação dos utentes relativamente a: satisfação global, cortesia e igualdade de tratamento, receptividade, acessibilidade, profissionalismo, comunicação e informação, recolha de sugestões, tratamento das reclamações, comportamento dos colaboradores, participação da família, prestação dos serviços.
- 17- Existirem resultados relativos ao desempenho financeiro da resposta social: grau de execução orçamental, grau de realização dos objetivos financeiros, resultados de auditorias financeiras.

3. Estudo de Casos

As IPSS seleccionadas foram objeto de análise mais aprofundada sobre alguns dos aspetos caracterizadores das instituições, agrupados em 4 grandes grupos de questões: recursos humanos, contribuições financeiras, custos e perspectivas de desenvolvimento. As IPSS analisadas também se situam em territórios diferenciados como zona metropolitana, zona urbana e zona rural, tendo-se utilizado o método de entrevista semi estruturada com os principais responsáveis (Anexo IV).

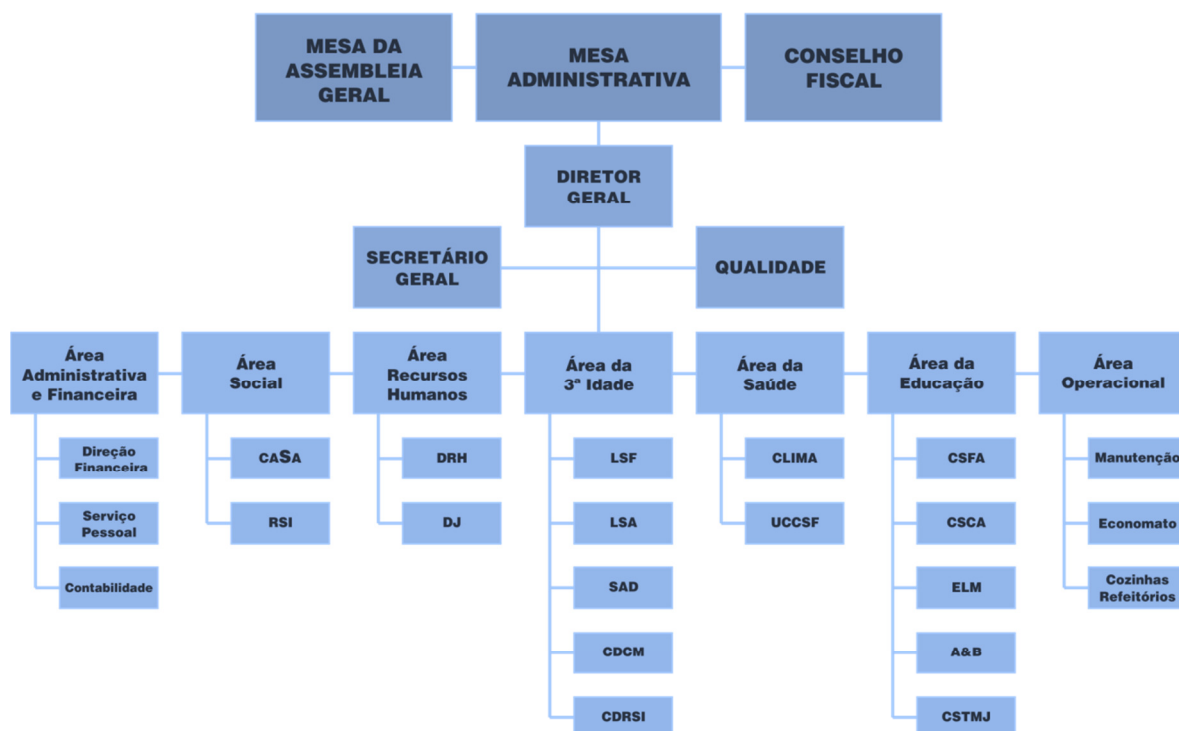
3.1. Exemplo de uma IPSS de uma zona metropolitana

a. Caracterização Global

Esta instituição desenvolve atividades nas áreas da educação, saúde, apoio a idosos e ação social com numerosos equipamentos/respostas sociais e numerosas valências (+de 20); 2 000 utentes diários.

Em termos de organização da instituição apresenta-se o seguinte organograma:

ORGANOGRAMA



b. Recursos Humanos

- A instituição em análise, em 2011, integrava mais de 400 trabalhadores; destes, cerca de 82% com contratos sem termo e os restantes trabalhadores como independentes (prestadores de serviços como médicos, enfermeiros, fisioterapeutas). Nos últimos anos a instituição viu crescer o seu número de trabalhadores devido ao aumento do número de respostas sociais), crescimento sobretudo de pessoal qualificados. Um exemplo de uma nova resposta social é uma Unidade de Cuidados Continuados que exige pessoal qualificado.

- Em 2012, foram recrutados cerca de 60 funcionários na área dos idosos destinados nomeadamente a um Centro de Apoio ao Cuidador, com 10 camas – este Centro que resulta de uma parceria com a Câmara Municipal da região visa aliviar os cuidadores durante determinado período, deixando a este centro os cuidados dos seus familiares.

- A composição do pessoal por conta de outrem segundo níveis de qualificação é a seguinte:

Quadro 1: Estrutura das qualificações

Categorias	Nº	Estrutura (%)
Profissionais Não Qualificados	70	19,4%
Profissionais Semi-Qualificados	48	13,3%
Profissionais Qualificados	156	43,2%
Profissionais Altamente Qualificados	13	3,6%
Quadros Médios	23	6,4%
Quadros Superiores	51	14,1%
Total	361	

- Os trabalhadores estão maioritariamente nas categorias profissionais qualificados e altamente qualificados, tendo 14% de quadros superiores. Cerca de 1/3 dos trabalhadores são não qualificados ou semiqualificados. Os restantes colaboradores são trabalhadores independentes, em regime de prestação de serviços, com profissões diversificadas e altamente qualificadas nomeadamente médicos, enfermeiros, fisioterapeutas, professores, advogado, técnico oficial de contas e revisor oficial de contas.

c. Formação /Educação

- Desenvolvimento de várias ações de formação interna fundamentalmente para trabalhadores de baixas qualificações, com uma duração média de 25 horas de formação/ ação; desenvolvimento de ações de sensibilização com menos de 25 horas.

- Em 2011 grande parte dos trabalhadores beneficiaram de ações de formação interna e externa.

- A formação externa a que recorre a instituição destina-se a pessoal qualificado como enfermeiros e professores, formação umas vezes patrocinada pela instituição e outras vezes suportada pelos próprios trabalhadores.

- O grau de satisfação dos trabalhadores é avaliado sistematicamente com uma regularidade anual.

- O aumento da produtividade deve-se não só ao investimento na formação dos recursos humanos, através da formação e polivalência dos trabalhadores bem como pela racionalização, mantendo o número de administrativos e de responsáveis intermédios, mas sobretudo na aposta na tecnologia. Nos últimos 5 anos houve um aumento de produtividade de cerca de 30 a 40% com base na introdução de tecnologias como de equipamentos de ambiente (energias renováveis, TIC).

d. Contribuições Financeiras

- O Estado contribui com cerca de 42% dos custos da Instituição (Segurança Social, Ministério da Saúde e Ministério da Educação), enquanto a comparticipação dos utentes se eleva a 50% em média (maior quota das comparticipações regista-se no ensino básico e a menor no Centro de Dia).

- A comparticipação dos utentes nos Lares é de:

-80% da reforma no caso de idosos sem família;

-reforma do utente mais comparticipação da família até ao valor de referência;

-sem comparticipação para casos sociais.

- A maioria dos utentes dos Lares auferem pensão mínima da ordem de 245 Euros, sendo a média das pensões aproximadamente de 270 Euros mensais.

- A instituição não tem doadores que proporcionem apoios significativos para as respetivas atividades.

- Com o objetivo de equilíbrio orçamental a instituição:

- presta serviços de manutenção à Câmara Municipal através de uma empresa de inserção;

- presta serviço de refeições através de uma parceria com a autarquia local e uma outra IPSS da zona;

-presta serviços de saúde através de uma clínica;

-desenvolve atividades educativas com uma parte privada ao preço do mercado;

-aluga habitações / escritórios /outros espaços;

-recebe juros de aplicações financeiras.

e. Custos

-A instituição tem uma situação orçamental equilibrada tendo contudo um plano de redução de custos em termos de gestão – racionalização de custos desde custos de escritório, produtos de higiene e custos de material didático, custos de energia elétrica, gás e custos com produtos alimentares. No sentido da racionalização, a instituição muniu-se de:

- ✓ uma central de compras com stock zero, através de concursos válidos por 6 meses e com pagamento a 30 dias;
- ✓ energias renováveis;
- ✓ utilização das TIC em todo o sistema de gestão e controle das atividades.

- Os custos do trabalho em valor absoluto aumentaram em virtude do alargamento das atividades, embora em termos de peso nos custos totais mantém-se praticamente estável, à roda de 68%.

- Quanto ao recurso ao crédito bancário: i) créditos de curto prazo são pouco significativos; e ii) os de médio e longo prazo com vista à criação de uma nova resposta social foi obtido em condições favoráveis na medida em que foi um empréstimo na base de um valor consignado e a instituição tem ativos consideráveis.

f. Perspetivas de Desenvolvimento

- Perante a existência de listas de esperas de maior dimensão relativamente à resposta Lar (700 pessoas) a instituição tinha previsto a criação de mais um Lar. Porém, face à situação de crise económica e financeira atual o investimento em Lar foi suspenso havendo antes uma previsão de expansão da resposta SAD.

- A lista de espera da Creche eleva-se a 150 crianças pelo que se prevê um aumento desta resposta social assim como um ligeiro aumento dos ATL no quadro da escola.

- No domínio das TIC, a instituição utiliza-as em:

- gestão em todas as áreas, nomeadamente recursos humanos, contabilidade, tesouraria, stocks e em sistema integrado; processos de admissão, seleção e mensalidades;

- todas as valências espalhadas fisicamente podem aceder ao mesmo servidor através da WEB;

- equipamentos apetrechados com wireless, sistema em expansão;

- programas específicos para cuidados continuados e clínica;

- educação através da plataforma MOODLE;

- funcionários da SAD estão contactáveis por telemóvel sem custos;

- recebimentos e pagamentos via WEB;

- pagamentos aos funcionários desde janeiro de 2012 via mail;

- SAD com teleassistência com 150 aparelhos; plataforma da PT para o circuito do SAD;

-desenvolvimento de soluções informáticas para o apoio ao envelhecimento ativo através de um consórcio com a autarquia local e aproveitamento do Programa Comunitário MEGAN.

-desenvolvimento de trabalho em parceria com a PT para apoio a idosos através da criação de um canal-específico.

g. Sinais da Crise

A instituição referiu alguns indicadores que podem ser tomados como efeitos da crise que se atravessa tais como:

- Pedido de reapreciação das mensalidades por parte dos familiares dos utentes e aumento das mensalidades em atraso;

- Saída de utentes do lar para irem viver com familiares argumentando estes que têm disponibilidade para os receber - situação preocupante pois só neste momento de dificuldade se mostram abertos para integrarem os idosos nas suas casas o que para o idoso poderá não ser a solução ideal, temendo-se falta de condições adequadas;

- A unidade de cuidados continuados tem 30 utentes sofrendo a instituição fortes pressões para receberem mais pessoas.

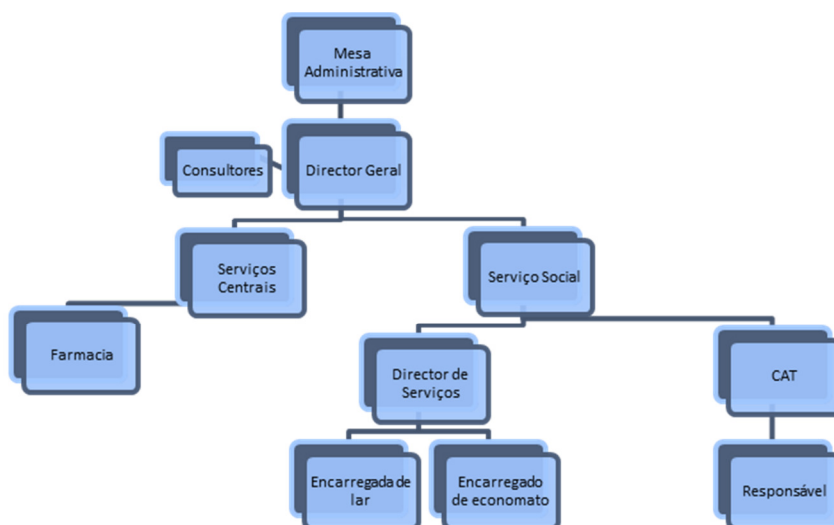
3.2. Exemplo de IPSS de uma zona rural

a. Caracterização Global

- Esta instituição desenvolve atividades nas áreas de apoio a idosos com vários equipamentos e a jovens, integra 4 valências e tem um atendimento diário de cerca de 50 utentes.

- Em termos de organização a instituição apresenta as seguintes unidades:

Organograma de IPSS em zona rural



b. Recursos Humanos

- A instituição analisada dispõe de 84 trabalhadores dos quais 80 com contrato permanente e os restantes 4 em prestação de serviços.
- A produtividade do trabalho tem aumentado devido a fatores como: redução do pessoal administrativo, trabalho desenvolvido pela assistente social junto dos trabalhadores no sentido da melhoria do seu comportamento para com os utentes do Lar, formação interna, introdução de novas tecnologias e polivalência do pessoal que tem vindo a aumentar.
- A qualidade dos serviços prestados tem vindo a melhorar de tal modo que as funcionárias do lar orgulham-se do seu local de trabalho, o que induz a uma baixa taxa de rotatividade do pessoal – a maioria sai por motivo de reforma.
- A satisfação dos trabalhadores da instituição é avaliada regularmente duas vezes por ano, através de duas reuniões.
- Relativamente ao domínio da formação a instituição desenvolve sobretudo formação interna em contexto de trabalho, como se referiu a propósito da produtividade, mas com técnicos do exterior, muito personalizada e fundamentalmente dirigida a pessoal mais qualificado. A duração desta formação ronda as 35 horas/ano por trabalhador.

c. Contribuições Financeiras

- A comparticipação da segurança social para as atividades da instituição eleva-se a 46% e a contribuição dos utentes no caso do Lar representa cerca 45% dos custos; estas contribuições são suportadas pelas pensões ou outras vezes pelas pensões mais contributos dos familiares.

- A instituição não beneficia de patrocínio de doadores. Para fazer às despesas para além do referido anteriormente a instituição possui património no domínio agroflorestal e património edificado que contribuem com rendimentos, bem como prestação de serviços no domínio da saúde através de uma farmácia.

-Com vista a garantir o equilíbrio orçamental existente até agora a instituição prevê:

-a curto prazo abrir as portas a utentes de outros concelhos com maior capacidade financeira na medida em que possam usufruir de pensões mais elevadas ou utentes que em matéria de estado de saúde se encontrem em situações de maior dependência e cujos familiares possam igualmente contribuir.

- a médio prazo seria bom transformar habitações com espaços razoáveis em centros de noite, procurando em regime de rotatividade encontrar familiares que pudessem contribuir com a sua presença, bem como procurar na base de agrupamentos de instituições rentabilizar determinado património.

- A instituição valoriza o trabalho dos voluntários, nunca numa perspetiva de substituição de mão-de-obra, mas sim numa perspetiva de possibilitar o aumento da qualidade dos serviços prestados.

d. Custos

- A instituição tem uma situação orçamental equilibrada a qual tem sido conseguida através nomeadamente de redução de custos de energia, com a montagem de painéis solares, redução na aquisição de alimentos, compras feitas por concurso e a pronto pagamento, cingindo a atividade do SAD apenas a uma área restrita junto das instalações da instituição e redução dos custos de trabalho (nos últimos 2 anos).

- A situação pode considerar-se consolidada na medida em que o seu recurso ao crédito se resume num empréstimo para construção de um equipamento, com base no património para o qual foi requerido o crédito.

- A instituição considera muito oportuno a criação de uma central de compras que agregue várias instituições, sobretudo para bens alimentares.

a) Perspetivas de Desenvolvimento

- A instituição não prevê aumento da sua atividade, para além da abertura de uma Cantina Social muito proximamente. Não perspectiva abarcar qualquer atividade no domínio da saúde embora seja possível caminhar no sentido de receber um número significativo de utentes do Lar em situação de maior dependência.
- Em termos de organização da instituição seria aconselhável caminhar para um modelo em que se distinguisse e clarificasse as funções de administração, que seria para dar as grandes linhas de orientação, das funções executivas e operacionais, onde o pessoal deve ser a tempo inteiro e qualificado para a gestão.
- Um aspeto interessante a salientar é que a entidade não tem listas de espera
- Destaca-se ainda que existem áreas de melhorias futuras como seja a criação de parcerias uma vez que neste momento a instituição não partilha atividades com outras entidades bem como o desenvolvimento de TIC a aplicar em outros campos de atividade para além dos atuais (gestão e Lar).

e. Sinais da crise

Neste momento não há sinais visíveis de crise na zona.

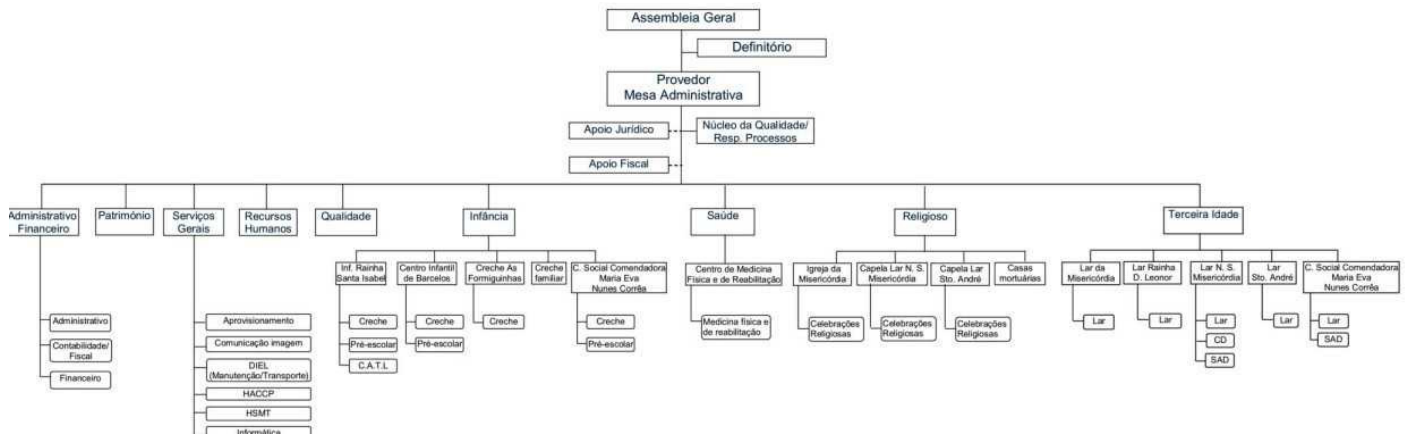
3.3. Exemplo de IPSS de uma zona urbana

a. Caracterização Global

- Esta instituição desenvolve atividades nas áreas de apoio a idosos, apoio a crianças e jovens e na área de saúde.
- No que respeita no apoio a idosos tem as modalidades de Lar (4) com 220 utentes, Centro de Dia com 25 utentes e Serviço de Apoio Domiciliário com 38 utentes e Cantina Social. Em relação a crianças e jovens tem 4 Creches com um total de 216 crianças, Creche Familiar com 20 mas prestando apoio a 80 crianças e ensino Pré-escolar com 380 crianças. Os Serviços de Apoio Domiciliário prestam apoio a 38 utentes. No que se refere á área da saúde a instituição tem serviços no domínio de Centros de Medicina Física e Reabilitação com capacidade para 800 utentes diários.

A organização da entidade está estruturada do seguinte modo:

Organograma de IPSS em zona urbana



b. Recursos Humanos

- O quadro de pessoal era em 2011 composto por 368 trabalhadores, dos quais 288 são efetivos e 49 encontram-se em regime de prestação de serviços, tendo tido um acréscimo de 15 trabalhadores em relação ao ano 2010. Constata-se que a concentração do maior número de trabalhadores no grupo funcional dos ajudantes de Lar e Centro de Dia (81) e ajudantes de Ação Educativa (47).

- A qualificação dos trabalhadores é preocupação essencial da instituição pelo que promove e desenvolve ações de formação em diferentes domínios tendo proporcionado aos seus recursos humanos, no ano de 2011, um total de 2 278 horas assistidas de formação, englobando Gestão do Património em Misericórdias, Metodologias de Análise de Desempenho dos Colaboradores, Metodologias Orientadoras à Prática de Reflexão Estratégica, Princípios Essenciais de Comunicação, Modelo Organizacional, Excel Avançado e Outlook. Todas estas ações são no domínio da gestão sustentável.

- No sentido de promover a qualidade tem o apoio de uma empresa para o apoio à gestão da qualidade.

- Em aspetos relacionados com a promoção da produtividade a Instituição desenvolve uma política de incentivos aos trabalhadores assente em prestação de serviços gratuitos no domínio da saúde, desenvolvimento de atividades de lazer e estabelecimento de prémios.

c. Contribuições Financeiras

- A instituição tem as seguintes contribuições financeiras: do Estado e outras entidades públicas (39%), de reformas e outras participações (54%). As prestações de serviços derivam de serviços prestados a idosos e a crianças e na área da saúde.
- A instituição tem protocolos nomeadamente na área da Saúde com número significativo de entidades (25) públicas e privadas que garantem uma contribuição financeira importante para a sustentabilidade da instituição.

d. Custos

- A instituição tem uma situação orçamental equilibrada a qual tem sido conseguida através nomeadamente de: aumento de produtividade o que implica uma estabilização dos custos com pessoal, não obstante o desenvolvimento de mais atividades; centralização da feitura de refeições e criação da produção de bens alimentares; desenvolvimento de maior participação de voluntários nomeadamente em atividades complementares como lazer, encaminhamento e acompanhamento.
- O não recurso ao crédito bancário permite menores custos financeiros.

e. Perspetivas de Desenvolvimento

- A instituição tenciona abrir uma unidade de cuidados continuados ainda este ano, aumentar o fornecimento de refeições em cantina social, desenvolver o apoio domiciliário através de uma bateria mais alargada de serviços, criar um serviço de prestação em sistema take-away de refeições, desenvolver para as crianças um conjunto de atividades extracurriculares e promover o turismo social tanto ao nível de idosos como de familiares e crianças.

f. Sinais de Crise

- A verificação de uma redução nas receitas derivadas da prestação de serviços no último ano é em parte justificada pela existência da situação de crise que vivemos, o que aliás é confirmada pelas solicitações para fornecimento de refeições através da Cantina Social.
- Deve contudo salientar-se não ser a zona territorial desta instituição uma das mais penalizadas com os problemas resultantes da crise económica e financeira que o País atravessa.

4. Entrevistas a Peritos na Área da Economia Social

Com vista a complementar os estudos de caso realizaram-se algumas entrevistas a peritos no domínio social, nomeadamente na economia social.

4.1. Evolução das IPSS

-As IPSS antes do surto das últimas décadas eram vistas como entidades que constituíam um complemento da ação de vizinhança; em 1974 interiorizou-se que o Estado tinha que ter respostas para todos os problemas sociais dando-se relevância às instituições e a ação social foi considerada menor (por exemplo no caso dos idosos pensou-se só nos Lares e não se pensou nas pessoas dependentes).

-As IPSS no atual contexto em que se têm vindo a desenvolver criaram foram confrontadas com exigências de elevado custo bem como com um conjunto numeroso e complexo de normas – o contexto foi favorável a muitas despesas para responder às exigências deixando assim de fora muitas pessoas em lista de espera.

-As IPSS no que respeita ao seu funcionamento interno passaram a funcionar como empresas, aspirando a usufruírem de todas as características empresariais como remunerações, condições de trabalho, afirmando-se tanto mais quanto pudessem ter imagem de qualidade (havendo por vezes certificações que não produzem efeito); de certo modo desumanizaram-se as instituições e o voluntariado perdeu a posição de relevo de outrora.

4.2. Principais Problemas Detetados (mesmo antes da crise)

- Falta de conhecimentos de gestão e consequente falta de profissionalização do setor da economia social de modo a tornar-se sustentável.
- Falta de clarificação do papel do Estado e necessidade da economia social se tornar parceiro do setor público e setor privado.
- Falta de atividade regulatória, fiscalizadora e financiador por parte do Estado em relação às IPSS.
- Necessidade da economia social se tornar um setor gerador de riqueza
- Falta de transparência das atividades das IPSS, encontrando-se muito fechadas sobre elas próprias.
- Pouca participação de voluntariado nas atividades das IPSS, caso dos Centros Sociais Paroquiais que estão muito dependentes dos técnicos e da ação do Estado.

4.3. Aspetos a Melhorar na Economia Social

- A nível macro, o enquadramento não facilita a vida das instituições – i) o Estado terá que procurar adequar a atividade regulatória às atividades das IPSS (caso contrário continuarão a ter problemas no domínio fiscal, nos licenciamentos) de modo a facilitar o seu desenvolvimento e reforçar o acompanhamento ex-post; ii) as políticas públicas precisam de ser ajustadas.

- A nível micro, as instituições têm problemas de sustentabilidade associadas a: i) deficit de gestão; ii) falta de valorização do envolvimento da sociedade civil no setor social; iii) medo da mudança.

- As IPSS, para ganhar/reforçar sustentabilidade, precisam de melhorar a gestão com vista a envolver mais a sociedade civil e a economia no setor social - há sinais positivos traduzidos no progresso que se vem sentindo na RSE – através do desenvolvimento do mecenato individual e reforço do mecenato empresarial (há já empresas disponíveis para fornecer serviços pró-bono) bem como do voluntariado qualificado que lhes permita alterar as rotinas de gestão e ainda através de formação orientada para a gestão (exemplo: curso de tutoria dirigido a voluntariado qualificado).

- Necessidade de redução de custos tendo em conta a estrutura de financiamento das IPSS com apenas cerca de 47% de financiamento do Estado – para esta redução pode contribuir o voluntariado desde que se definam os seus objetivos, funções e envolvimento nas organizações (nestas condições não substituem postos de trabalho).

- Necessidade de aumentar a receita através: i) melhorar a transparência das instituições; ii) favorecer a RSE; iii) criação de atividades produtivas (farmácia, atividades agrícolas); iv) fomento de uma dinâmica social de criação de emprego – recolha e difusão de ideias de investimento, criação de cadeias de comercialização mediante parcerias; v) criação de grupos de desempregados a nível local com vista a encontrar soluções; vi) trabalho dos utentes (ajuda mutua nos Lares com supervisão).

4.4. Projetos de Mudança Existentes e a Desenvolver no Futuro:

- Importa que a ajuda às instituições venha do exterior e que incida em dar mais capacidade de gestão (formação, tutoria, voluntariado qualificado), na ajuda à diversificação das fontes de financiamento (voluntariado, centrais de compras, partilha de recursos, políticas de fund raising), na accountability e no marketing social.

- Quanto a projetos em curso pode referir-se:

- Bolsa de voluntariado – plataforma com gestão diária.
- Tutoria/Voluntariado traduzida na gestão da mudança ao nível da instituição.
- Banco de bens doados e banco de equipamentos.

- Relativamente a novos projetos:

- Plano de disseminação para dar a conhecer as boas práticas com vista à melhoria da gestão das instituições.
- Portal para projetos que cumpram determinados requisitos para funcionarem como exemplo e poderem ser certificados.

- Desenvolvimento de ações de e-learning para capacitação das instituições e caminhar no sentido das boas práticas.
- Desenvolvimentos na área da saúde, o que requer capacitação das entidades na área da gestão e ainda nas áreas técnicas (o Estado deve avaliar a capacidade do setor social na área da saúde).
- Fomento de grupos de ação social em todas as freguesias de modo a proporcionar o contacto direto com situações de carência através de: contacto direto com as pessoas (estar com), ajudas possíveis (higiene da casa, ida ao médico), mediação junto das entidades competentes para soluções mais capazes e articulações destes grupos com IPSS e serviços de ação social, tanto das autarquias como da segurança social
- Necessidade de tratamento estatístico de todo o atendimento social na medida em que todos os dias são atendidas milhares de pessoas em todo o país (forma de conhecer os problemas que atingem as pessoas).

5. Notas Conclusivas

- Importância de um órgão de gestão profissionalizado com capacidade de gestão estratégica quer numa perspetiva interna quer com abertura para o contexto externo, numa linha de maior envolvimento da sociedade civil e da economia no setor social.
- Importância da formação dos recursos humanos para a utilização das TIC em todos os domínios de atividades das instituições.
- Algumas medidas para redução de custos são importantes para o equilíbrio orçamental tais como uma central de compras com stock zero, utilização das TIC em todo o sistema de gestão e controle das atividades, energias renováveis, redução na aquisição de alimentos através de compras feitas por concurso e a pronto pagamento, recurso ao voluntariado e envolvimento dos próprios utentes.
- Algumas medidas para aumento das receitas designadamente: melhorar a transparência das instituições favorecendo a RSE, criação de atividades produtivas - farmácia, saúde, atividades educativas, atividades extra curriculares, atividades agrícolas, criação de cadeias de comercialização mediante parcerias, fomento de uma dinâmica social de criação de emprego – recolha e difusão de ideias de investimento, criação de grupos de desempregados a nível local com vista a encontrar soluções.

- Importância da dimensão das instituições quer por si só quer por associação a outras instituições através de parcerias de modo a gerar-se economias de escala.
- Novos projetos/ideias:
 - transformar habitações com espaços razoáveis em Centros de Noite, procurando em regime de rotatividade encontrar familiares que possam contribuir com a sua presença bem como procurar na base de agrupamentos de instituições rentabilizar determinado património;
 - trabalho dos utentes como ajuda mutua nos lares desde que exista supervisão;
 - atividades de acompanhamento e encaminhamento, nomeadamente no domínio do lazer para idosos, crianças e famílias.