



# Organizações de Economia Social: o que as distingue e como podem ser sustentáveis

Américo M. S. Carvalho Mendes

**ATES – Área Transversal de Economia Social**  
**Universidade Católica Portuguesa**  
Porto  
Junho de 2015



## Índice

---

<b>1.</b>	<b>Sector da Economia Social</b>	<b>4</b>
<b>2.</b>	<b>Abordagem “americana”: o sector das Organizações sem Fins lucrativos</b>	<b>4</b>
<b>3.</b>	<b>Abordagem “europeia”: o sector da Economia Social</b>	<b>6</b>
<b>4.</b>	<b>Análise crítica das abordagens “americana” e “europeia”</b>	<b>7</b>
<b>5.</b>	<b>Um novo conceito de Organizações de Economia Social</b>	<b>8</b>
<b>6.</b>	<b>Estratégias de Sustentabilidade das Organizações de Economia Social: Teoria dos “... ades”</b>	<b>16</b>
<b>7.</b>	<b>Referências bibliográficas</b>	<b>23</b>

---



# Organizações de Economia Social: o que as distingue e como podem ser sustentáveis<sup>1</sup>

## 1. Sector da Economia Social

Por sector entende-se aqui um conjunto de organizações consideradas homogéneas do ponto de vista de algumas características do seu comportamento económico. Assim sendo, a Economia Social, enquanto área da actividade económica, pode ser entendida como sendo o sector constituído pelas organizações de economia social.

## 2. Abordagem “americana”: o sector das Organizações sem Fins Lucrativos

Por abordagem americana designa-se aqui a que tem sido desenvolvida pelo Prof. Lester M. Salamon e a sua equipa do John Hopkins University Center for Civil Society Studies (Salamon & Anheier, 1997). Esta abordagem é a que está na base do seguinte conceito de sector sem fins lucrativos adotado pela Divisão de Estatística das Nações Unidas (UN, 2003): “O sector sem fins lucrativos consiste em unidades que são:

- (a) Organizações;
- (b) Sem fins lucrativos e que não distribuem lucros;
- (c) Institucionalmente separadas da Administração Pública;
- (d) Que se auto-governam;
- (e) Voluntárias.”

(UN, 2003, p. 18; a tradução é nossa)

O manual das Nações Unidas que está aqui a ser invocado esclarece cada uma das características atrás referidas do modo que passamos a referir.

### 2.1. Organizações

As entidades que integram o sector sem fins lucrativos devem ter alguma realidade institucional. Isto significa que devem ter as seguintes características:

- algum grau de organização interna;
- alguma persistência de objectivos, estrutura e actividades;
- uma delimitação das fronteiras da organização que faça sentido;
- regras definidas sobre o modo de pertença à organização.

---

<sup>1</sup> Este texto é uma versão revista de textos anteriores, começando com o documento de circulação restrita produzido em 2010 para a CASES (Mendes, 2010), a que se seguiu o capítulo do livro comemorativo do 30.º aniversário da CNIS (Mendes, 2011b) e o artigo publicado na Fluxos & Riscos – Revista de Estudos Sociais (Mendes, 2011b).

Ficam, assim, excluídas as entidades de natureza temporária, sem identidade e sem estrutura organizativa, mas não são excluídas as entidades que, apesar de não terem personalidade jurídica, cumprem os quatro requisitos atrás referidos.

## 2.2. Sem fins lucrativos e sem distribuição de resultados

As entidades que integram o sector sem fins lucrativos, tal como esta designação indica, não podem ter como fim gerar lucro. Isto não significa que não possam gerar resultados positivos na sua exploração. O que deve acontecer neste caso é que esses resultados devem ser reinvestidos no desenvolvimento da organização e não distribuídos pelos seus membros, directores, proprietários ou fundadores, na totalidade ou em parte.

Este requisito exclui do âmbito do sector sem fins lucrativos as cooperativas que possam distribuir resultados de exploração pelos seus membros sob a forma de benefícios pecuniários, ou em natureza. Este requisito é compatível com as situações onde os bens e serviços privados produzidos pela organização são comercializados na totalidade, ou em parte.

## 2.3. Institucionalmente separadas da Administração Pública

As entidades que integram o sector sem fins lucrativo não podem fazer parte da Administração Pública. Podem, no entanto, estar numa ou em várias das seguintes situações:

- beneficiar de financiamentos públicos, mesmo no caso onde estes são a sua principal fonte de proveitos;
- ter nos seus órgãos directivos representantes de entidades da Administração Pública;
- exercer poderes de autoridade do Estado que lhe tenham sido delegados, mas que lhe podem ser retirados se forem mal exercidos, ou por outras razões;
- distribuir financiamentos públicos segundo regras definidas por uma autoridade pública de tutela.

Para fazerem parte do sector sem fins lucrativos as organizações que estejam numa ou em várias das situações atrás referidas não podem ser simples instrumentos de uma entidade da Administração Pública, sem autonomia na condução dos destinos da organização.

## 2.4. Auto-governadas

As entidades que integram o sector sem fins lucrativos não podem estar sob o controlo doutras organizações sejam elas públicas, ou privadas. Isto significa o seguinte:

- a organização tem autonomia de decisão no que se refere à sua missão, aos seus estatutos e regulamentos, à sua organização interna e à sua dissolução;
- representantes doutras organizações privadas ou públicas que façam parte dos seus órgãos directivos não têm poder de veto, ou outro tipo de poderes que condicionem fortemente os dos restantes membros;
- o membro com poderes de presidir ao órgão de direcção executiva da organização não pode ser nomeado por uma outra organização privada, ou pública.

## 2.5. De adesão e com contribuições voluntárias

As entidades que integram o sector sem fins lucrativos devem caracterizar-se pela natureza voluntária da adesão dos seus membros e podem receber contribuições voluntárias em dinheiro ou em natureza. São compatíveis com este requisito as situações onde a adesão à organização é uma condição necessária para o exercício de determinada profissão.

O que este requisito exclui são as situações onde a pertença à organização é uma condição necessária para o acesso aos direitos de cidadania, ou é imposta por lei ou à nascença, fora do poder de decisão da pessoa em causa.

## 3. Abordagem “europeia”: o sector da Economia Social

### 3.1. Subsector mercantil da economia social

Por abordagem europeia designa-se aqui a que tem sido desenvolvida por autores ligados ao CIRIEC - Centre International de Recherches et d'Informationsur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative e que tem sido adoptada em trabalhos importantes produzidos para instâncias da União Europeia. Num desses trabalhos propõe-se o seguinte conceito para as cooperativas, sociedades mútuas e outras organizações similares que não estão incluídas no âmbito do sector sem fins lucrativos tal como a abordagem americana o define:

*O conjunto das empresas privadas, com uma organização formal, com autonomia de decisão e de adesão voluntária, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros através do mercado produzindo bens ou serviços, seguros e produtos financeiros, onde o processo de decisão e qualquer distribuição de resultados pelos membros não está ligada directamente ao capital ou a outras contribuições de cada membro e onde cada um deles tem direito a um voto* (Barea & Monzón, 2006, p. 31; a tradução é nossa).

### 3.2. Subsector não mercantil da economia social

Num outro trabalho produzido para o Comité Económico e Social da União Europeia (Chaves & Monzón, 2007) autores desta corrente designam o conjunto das empresas atrás definidas como sendo o subsector mercantil da economia social. A este acrescenta-se o subsector não mercantil da economia social assim definido: conjunto das organizações privadas, com organização formal, com autonomia de decisão, de adesão voluntária que produzem serviços não comercializáveis para as famílias e cujos resultados positivos, se existirem, não podem ser apropriados pelos agentes económicos que as criaram, que as controlam ou que as financiam (Chaves & Monzón, 2007, p. 20; a tradução é nossa).

Os textos atrás referidos esclarecem o sentido destas características das organizações de economia social do modo que passamos a referir.

#### 3.2.1. Organizações privadas

Nesta abordagem as organizações de economia social, para o serem, têm que ser privadas o que aqui tem o mesmo sentido que institucionalmente separadas da Administração Pública na abordagem americana.

#### 3.2.2. Organização formal

Nesta abordagem as organizações de economia social, para o serem, precisam de ter uma organização formal o que aqui é entendido no mesmo sentido que na abordagem americana quando nesta se fala de organizações.

#### 3.2.3. Autonomia de decisão

Nesta abordagem as organizações de economia social, para o serem, precisam deter autonomia de decisão o que aqui tem o mesmo significado que auto-governo na abordagem americana.

#### 3.2.4. Adesão voluntária

Nesta abordagem também não há diferenças relativamente à abordagem americana no que respeita ao requisito de adesão voluntária dos membros das organizações aqui em questão.

### 3.2.5. Não distribuição de resultados

Nesta abordagem o requisito de não distribuição de resultados pelos membros da organização, se existirem, não é uma condição necessária para uma organização ser de economia social, tal como na abordagem americana. Numa organização de economia social essa distribuição pode acontecer sem que ela seja excluída do âmbito da economia social, isto desde que cumpra os restantes requisitos para manter esta condição e desde que essa distribuição não esteja directamente ligada ao capital e às contribuições de cada membro.

Assim sendo, por causa deste entendimento sobre a distribuição de resultados, nesta abordagem ficam dentro do âmbito da economia social, as cooperativas, todas as mutualidades e outras organizações similares.

### 3.2.6. Princípio democrático

Nesta abordagem uma organização que produza serviços comercializáveis para os seus membros só pode ser considerada como sendo uma organização de economia social se o seu modo de governo se caracterizar pelo princípio democrático de cada membro um voto.

Na abordagem americana este princípio não é uma condição necessária para que seja considerada como fazendo parte do sector não lucrativo uma organização que sem fins lucrativos que produza bens ou serviços comercializáveis. Dito isto, nesta abordagem o respeito pelo princípio democrático não é uma condição necessária para que uma organização seja considerada como sendo de economia social. Esta condição só é necessária para as organizações do subsector mercantil da economia social. No caso do subsector não mercantil o respeito por este princípio já não é necessário.

## 4. Análise crítica das abordagens “americana” e “europeia”

### 4.1. A questão da inclusão de organizações informais

A abordagem “europeia” não é compatível com a inclusão no sector da economia social de organizações informais. Numa abordagem que se queira o mais completa possível deste sector faz sentido considerar as organizações informais. O problema principal aqui é a operacionalização desta orientação. O que fazer em relação a organizações informais que cumpram os requisitos para serem organizações no sentido das abordagens americana e europeia, mas para as quais não exista um sistema de registo fidedigno, acessível e que cubra senão a totalidade, pelo menos, a grande maioria das organizações em causa?

### 4.2. A questão da não distribuição de resultados

A restrição de não distribuição de resultados que caracteriza a abordagem americana exclui do sector sem fins lucrativos as cooperativas e as mutualidades cujo quadro legal em Portugal não proíbe aquele tipo de distribuição. No caso português, a abordagem americana por causa deste requisito, só permite a inclusão no “sector sem fins lucrativos” das cooperativas de solidariedade social e das cooperativas de habitação e construção. Como já se viu, este não é um problema da abordagem europeia.

## 5. Um novo conceito de Organizações de Economia Social

### 5.2. Razões para a proposta de um novo conceito de Organizações de Economia Social

Como atrás se viu, o conceito de Organizações Sem Fins Lucrativos tem o problema de excluir do sector da economia social as cooperativas e as mutualidades.

O conceito de organizações de economia social desenvolvido pela rede CIRIEC responde a esse problema, mas tem o inconveniente de não o fazer com base numa abordagem **unitária** centrada nas **características comuns** a todas as organizações de economia social. Com efeito, face a um conceito de organizações sem fins lucrativos que não inclui as organizações cooperativas e mutualistas, o que se faz na abordagem do CIRIEC é **justapor** ao conceito de subsector não mercantil da economia social, que corresponde às organizações sem fins lucrativos, o conceito de subsector mercantil da economia social definido de maneira a abranger as organizações cooperativas e mutualistas. Ao conjunto dos dois subsectores chama-se, depois, sector da economia social, sem que haja uma definição abrangente centrada nas características comuns às organizações incluídas nos dois subsectores.

O conceito alternativo de organizações de economia social a seguir apresentado tem essa perspetiva abrangente, procurando o que há de comum nas organizações sem fins lucrativos, nas cooperativas e nas mutualidades nos seguintes domínios:

- **missão principal;**
- **natureza económica dos bens e serviços produzidos<sup>2</sup>;**
- **natureza económica dos principais recursos utilizados na produção desses bens e serviços.**

Dando atenção a estes três domínios, esta abordagem também se diferencia das do CIRIEC e da Universidade de Johns Hopkins ao apelar a **conceitos da teoria económica** para caracterizar a natureza económica dos bens e serviços produzidos e dos recursos utilizados pelas organizações de economia social.

### 5.2. Organizações com personalidade jurídica ou com normas que são do conhecimento público

Para serem aqui consideradas como sendo de economia social é condição necessária as organizações terem personalidade jurídica, ou não a tendo, serem regidas por normas que são do conhecimento público.

---

<sup>2</sup> A tipologia económica dos bens e serviços aqui referida baseia-se na combinação de dois critérios:

- o **grau de exclusão no acesso ao consumo** do bem ou serviço, ou seja, o facto do consumidor ter (exclusão total), ou não (ausência de exclusão) que cumprir com determinadas condições para poder aceder a esse consumo;
- **grau de rivalidade no consumo do bem ou serviço**, ou seja, o facto da quantidade e/ou qualidade do bem ou serviço diminuir (rivalidade total), ou não (ausência de rivalidade) quando ele é consumido por alguém.

Combinando estes dois critérios e os dois valores extremos que podem ter, obtém-se a seguinte tipologia:

- **bens e serviços privados:** bens e serviços com exclusão total e rivalidade total;
- **“bens públicos”:** bens e serviços sem exclusão e sem rivalidade;
- **bens e serviços de clube:** bens e serviços com exclusão total e sem rivalidade;
- **bens e serviços de livre acesso:** bens e serviços sem exclusão e com rivalidade.

### 5.3. Organizações privadas

Para serem aqui consideradas como sendo de economia social é condição necessária as organizações não fazerem parte de nenhuma das seguintes categorias:

- administração directa do Estado;
- a administração estadual indirecta que inclui os institutos públicos e as empresas públicas;
- a administração autónoma que inclui as associações públicas, as autarquias locais e as regiões autónomas;
- “sociedades de interesse colectivo, ou seja, empresas privadas, de fim lucrativo, que por exercerem poderes públicos ou estarem submetidas a uma fiscalização especial da Administração Pública, ficam sujeitas a um regime jurídico específico traçado pelo Direito Administrativo” (Amaral, 1994, p. 558).

A razão da exclusão das sociedades de interesse colectivo do âmbito da economia social tem que ver com o facto de, embora serem organizações privadas, estão sujeitas a forte tutela pública ou porque exercem poderes públicos, ou porque foram intervencionadas por motivos de interesse público. No entanto, já se consideram aqui como podendo ser do âmbito da economia social os outros tipos de instituições particulares de interesse público, desde que também cumpram os restantes critérios aqui propostos para serem organizações de economia social.

Estamos a referir-nos às pessoas colectivas de utilidade pública que integram os seguintes tipos de organizações:

- pessoas colectivas de mera utilidade pública;
- instituições particulares de solidariedade social;
- pessoas colectivas de utilidade pública administrativa.

Estas organizações têm as seguintes características (Amaral, 1994, pp. 566-567):

- são pessoas colectivas privadas;
- prosseguem fins não lucrativos de interesse geral, seja este de âmbito local ou nacional;
- têm de cooperar com a Administração Pública nos desenvolvimento desses fins;
- precisam de merecer da Administração Pública a declaração de utilidade pública.

Quanto à natureza jurídica, trata-se de associações ou de fundações. Também são do âmbito da economia social as associações e institutos religiosos na componente das suas actividades que corresponda à prestação de serviços sociais.

### 5.4. Organizações com auto-governo

Para serem aqui consideradas como sendo organizações de economia social é condição necessária serem organizações auto-governadas no mesmo sentido que é dado a este conceito nas abordagens “americana” e “europeia”.

### 5.5. Organizações de adesão voluntária e com contribuições voluntárias

Para serem aqui consideradas como sendo organizações de economia social é condição necessária serem organizações de adesão voluntária e abertas a contribuições voluntárias em dinheiro ou em natureza por parte dos seus membros e doutras entidades.

## 5.6. A questão da missão e da natureza económica dos bens e serviços produzidos pelas organizações de economia social

A abordagem “americana” impõe a condição de não distribuição de resultados, mas não impõe condições sobre a natureza económica dos bens e serviços produzidos pelas organizações do “sector não lucrativo” e sobre a natureza dos destinatários principais desses serviços.

A abordagem “europeia” não impõe a condição de não distribuição de resultados no subsector mercantil da economia social, mas já a considera no sector não mercantil.

Quanto aos destinatários principais dos bens e serviços produzidos é uma questão omissa na abordagem “americana”, mas já é uma questão importante na abordagem “europeia”. As organizações de economia social têm que produzir bens ou serviços cujos destinatários principais devem ser pessoas individuais, famílias, empresas em nome individual ou outras organizações de economia social.

O que falta numa e noutra abordagem é uma definição do que devem ser as missões principais de uma organização para ela ser considerada de economia social vendo-a como sendo um “sistema de incentivos” (Bacchiaga & Borzaga, 2002), ou seja, como uma organização que motiva mudanças de comportamentos principalmente nos seus membros, mas não só. Mais precisamente, neste caso, devem ser um sistema de incentivos no sentido da mobilização da acção colectiva para o desenvolvimento de laços sociais solidários.

Uma definição deste tipo está de acordo com o entendimento intuitivo que se tem do termo “social” e presta-se a uma especificação com base em conceitos bem estabelecidos sobre a tipificação económica dos bens e serviços. Mais precisamente, os tipos de bens e serviços que exigem formas de organização colectiva dos seus produtores e/ou consumidores são os seguintes:

- bens públicos (bens ou serviços sem exclusão e sem rivalidade);
- bens de clube (bens ou serviços com exclusão e sem rivalidade);
- recursos em regime de propriedade comum (recursos com um colectivo definido de utentes e com regras de uso comuns, resultando estas regras geralmente da necessidade de resolver um problema de sobre-exploração do recurso que ocorreria se ele fosse utilizado em regime de livre acesso, isto é, sem exclusão e com rivalidade).

Para uma organização ser de economia social deve ter nas suas missões principais, de forma explícita ou implícita, a produção de bens ou serviços de um ou de vários dos tipos de bens atrás referidos. É preciso, também, que essa produção concorra para mais coesão social. Isto exclui do âmbito da economia social, por exemplo, “clubes” de natureza elitista criados com propósitos de segregação social.

O que atrás ficou dito não impede que uma organização de economia social produza também bens ou serviços privados (bens ou serviços com exclusão e rivalidade), portanto, bens e serviços com as características adequadas para serem comercializados. Neste caso o que precisa de acontecer para a organização ser de economia social é essa produção ser complementar da de bens ou serviços de um de vários dos três tipos atrás referidos. Seja, por exemplo, o caso de uma cooperativa que é constituída para comercializar bens produzidos pelos seus associados que são pequenos produtores individuais. Para além desses bens privados que a cooperativa comercializa, há um outro bem muito importante cuja produção está de forma implícita ou explícita nas missões principais da cooperativa. Esse bem, ou melhor, esse serviço é contribuir para aumentar o poder de mercado desse conjunto de produtores evitando, assim, que sejam excluídos do mercado onde operam, ou que aí lhes sejam pagos preços abaixo do nível que resultaria de uma negociação com poderes mais equilibrados entre produtores e compradores. O que a cooperativa está, assim, a produzir é um bem de clube que contribui para mais coesão social.

Outro exemplo pode ser uma IPSS onde os bens e serviços que proporciona aos seus utentes têm a natureza económica de serviços privados. No entanto, a IPSS não produz só este tipo de bens e serviços. Se estiver a cumprir a sua missão de serviço preferencial a pessoas em situação de exclusão social a globalidade da sua actividade contribui para mais coesão social. Isto é um serviço que tem a natureza de um bem público.

Um outro caso relevante de bens privados que pode dar lugar à constituição de organizações de economia social é o dos chamados “bens partilháveis” (Benkler, 2004). Trata-se de bens duradouros (bens que podem prestar serviços aos seus consumidores ao longo da sua vida útil, por não serem totalmente consumidos quando são utilizados por alguém), ou de informação cujo proprietário geralmente não os utiliza na sua plena capacidade. Deste modo, há capacidade não utilizada que esse proprietário pode partilhar com outras pessoas. É este tipo de bens que está na base das numerosas iniciativas que se têm vindo a desenvolver no domínio da chamada “economia da partilha” (ex. redes de partilha de viaturas para boleias, redes de partilha de informação, etc.).

Finalmente, é de referir mais um tipo de bens que podem estar na origem da criação de organizações de economia social. Trata-se dos chamados “bens relacionais”. Estes bens correspondem ao que é gerado nas relações interpessoais e acontece durante os momentos em que essas relações ocorrem. A definição mais precisa deste tipo de bens é a seguinte (Bruni, 2007, pp. 159-162):

- Identidade: a identidade das pessoas envolvidas na relação onde este tipo de bens emerge é um ingrediente fundamental;
- Reciprocidade: são bens que só podem emergir numa relação de reciprocidade entre as pessoas nela envolvidas;
- Simultaneidade: a emergência e o consumo destes bens é simultânea;
- Motivação: os participantes neste tipo de relação têm que ser genuinamente motivados pela relação em si e pelo seu carácter de reciprocidade e não vendo-a como instrumento para conseguir outras coisas;
- Facto emergente: os bens relacionais são algo que emerge em relações interpessoais para além dos contributos das pessoas nela envolvidas e muitas vezes sem que isso estivesse nas intenções iniciais dessas pessoas;
- Gratuitidade: a relação interpessoal no âmbito da qual um bem relacional emerge não é um instrumento para conseguir um determinado fim, mas é um fim em si mesma que motiva quem nela participa;
- Bem: um bem relacional é um bem no sentido de ser algo que satisfaz uma necessidade humana, fazendo de uma forma gratuita.

A razão pela qual a produção deste tipo de bens pode estar na origem da criação de organizações de economia social é porque estas podem surgir para responder a situações onde as relações interpessoais são muito insuficientes (ex. isolamento de pessoas idosas), ou existem, mas são de má qualidade (ex. situações de famílias, organizações, ou localidades onde há um mau relacionamento interpessoal).

Com esta definição do âmbito da economia social são incluídas organizações que a abordagem “europeia” tem dificuldade em integrar neste sector ao acentuar exageradamente a condição de serviço directo às pessoas, às famílias, ou às empresas em nome individual. É o caso, por exemplo, das organizações de protecção do património cultural, arquitectónico e ambiental, das organizações de cooperação para o desenvolvimento, ou das organizações de desenvolvimento local.

## 5.7. A questão do princípio democrático

O respeito pelo princípio democrático não é questão na abordagem “americana”. Na abordagem “europeia” este princípio é condição necessária para uma organização ser considerada como sendo de economia social, mas só no subsector mercantil dessa economia. Já não o é no subsector não mercantil da economia social.

É sabido que, mesmo nas organizações onde o princípio democrático é dos estatutos, muitas vezes, na prática, o seu modo de governo está sujeito a várias distorções que desviam a vida dessas organizações do cumprimento desse princípio.

Haja ou não haja esse tipo de falhas no modo de governo destas organizações, há uma característica que pode ser considerada como sendo comum a todas as que são do âmbito da economia social no sentido que intuitivamente se tem desse termo. Todas elas dispõem de formas de património em propriedade comum, isto é, propriedade que é de um colectivo de pessoas e cujo uso está sujeito a regras que têm que ser definidas também por colectivos de pessoas seja por processos de decisão democráticos, seja por outras formas de decisão colectiva.

## 5.8. Conceito de organização de economia social

Em síntese, são aqui consideradas como sendo de economia social as organizações que satisfazem cumulativamente as seguintes condições:

- têm **personalidade jurídica**, ou, sendo **informais**, dispõem de normas do conhecimento público que regulam a pertença à organização e o seu modo de governo;
- são **privadas**, no sentido de nascerem da iniciativa da sociedade civil e, por isso, não pertencerem nem à administração directa ou indirecta do Estado, nem à Administração Pública autónoma, nem à categoria de sociedades de interesse colectivo;
- têm formas de **auto-governo**;
- são de **adesão voluntária**;
- estão abertas a contribuições voluntárias dos seus membros ou doutras entidades;
- incluem nas suas missões principais o incentivo à **organização da acção colectiva** para o desenvolvimento de relações mais solidárias dos seres humanos entre si e com o meio ambiente em que vivem;
- fazem isso através da produção de um conjunto de bens ou serviços onde têm uma posição importante um ou vários dos tipos seguintes:
  - **bens ou serviços privados** necessários a uma vida humana condigna, providenciados **gratuitamente, ou por um valor reduzido** a utentes que não os podem pagar a um preço que cubra o respectivo custo;
  - **bens ou serviços privados** produzidos, vendidos, ou comprados de uma forma **cooperativa** pelos membros da organização de modo a aumentarem o seu poder de mercado e, assim, atenuarem, ou corrigirem a sua posição desfavorável nos mercados desses bens ou serviços;
  - **“bens partilháveis”**;
  - **bens públicos** (ex. redução da pobreza e doutras formas de exclusão social, defesa dos direitos humanos, redução das disparidades regionais, protecção do ambiente, protecção do património cultural e arquitectónico, protecção civil, melhoria da saúde pública, produção de conhecimento do domínio público, etc.);
  - **bens de clube** que contribuam para relações sociais mais solidárias;
  - combate a problemas de **sobre-exploração de bens utilizados em regime de livre acesso**;
  - produção de **bens relacionais** onde esta é insuficiente, ou a sua qualidade é má;
- para produzirem esses bens e serviços, constituem um património gerido em regime de **propriedade comum**.

## 5.9. A questão da sustentabilidade económica das organizações de economia social

As organizações de economia nascem tendo como missão principal responder a problemas de sustentabilidade de natureza social, ou ambiental, mas têm que fazer face a problemas relativos à sua própria sustentabilidade económica.

Estes problemas podem ser agravados por má gestão destas organizações, mas não têm aí a sua origem. Eles decorrem essencialmente das características económicas deste tipo de organizações, por exemplo, a natureza económica dos bens e serviços que produzem.

Consideremos, por exemplo, o caso das IPSSs. Se forem fiéis à sua missão de serviço preferencial às pessoas em situação de exclusão social, as IPSSs produzem principalmente quatro tipos de serviços:

- bens e serviços privados destinados às pessoas (cuidados prestados a crianças, idosos, deficientes, etc.), ou seja, serviços caracterizados pela existência de mecanismos de exclusão no acesso ao seu consumo e por rivalidade nesse consumo;
- um bem público (reduzir a exclusão social), ou seja, um serviço sem exclusão no acesso ao consumo e sem rivalidade no consumo;
- serviços privados destinados às empresas com projectos de “responsabilidade social”, mais precisamente, o contributo que dão à melhoria da reputação destas empresas as organizações de solidariedade social que são suas parceiras nesses projectos;
- bens relacionais.

As características de exclusão e rivalidade dos serviços privados fazem com que se prestem a serem transaccionados através do mercado. É, por isso, que nos mesmos ramos de actividade em que as IPSSs operam também operam empresas com fins lucrativos, que embora trabalhando, obviamente, para clientes com capacidade para pagar por esses serviços, não deixam de ser um elemento que pode fazer concorrência às IPSSs. Se forem fiéis à sua missão, as IPSSs não podem proceder do mesmo modo. Serem fiéis à sua missão significa servirem preferencialmente as pessoas mais desfavorecidas, ou seja, pessoas que, muito provavelmente não só não podem pagar por estes serviços os preços que as empresas com fins lucrativos praticam, mas também não podem pagar preços que cubram os custos médios destes serviços. Assim sendo, para serem fiéis à sua missão de serviço preferencial às pessoas mais desfavorecidas, as IPSSs têm que operar estruturalmente em situação de prejuízo.

Ao servirem utentes que, doutro modo, seriam excluídos do acesso a esses serviços, as IPSSs estão a produzir um bem público que é a redução da exclusão social. O problema com os bens públicos é que, não havendo mecanismos de exclusão no acesso ao seu consumo e não havendo rivalidade nesse consumo, não é possível instituir um mecanismo de preço para cobrar a quem quiser consumir esses bens e, assim, arrecadar receitas que viabilizem a sua produção. Só virão contributos voluntários em dinheiro, em trabalho ou noutras formas da parte das pessoas que compreendem a importância desses bens públicos para cada um e para a sociedade como um todo e se disponibilizam, assim, a ajudar quem os produz. O resto da população beneficia desses bens públicos, esquivando-se a contribuir para a sua produção. É o chamado problema do “*free rider*”: consumidores que não contribuem para a produção do bem público “andam à boleia” dos que voluntariamente o fazem. No entanto, os contributos voluntários destes ficam aquém do seria necessário se todos os que beneficiam com esses bens públicos contribuíssem na medida dos benefícios que daí retiram.

É para resolver o problema do “*free rider*” que, muitas vezes, se faz apelo à intervenção do Estado. Recorre-se, então, ao poder de autoridade do Estado para forçar os consumidores de um bem público a contribuir para a sua produção.

Uma forma de o fazer é financiar a produção desse tipo de bens com recurso aos impostos. Esta pode ser uma justificação para o direito de acesso das IPSSs a financiamento públicos, se estiverem a ser fiéis à sua missão de combate à exclusão social, produzindo, assim, um bem público que é a redução dessa exclusão.

O recurso à intervenção do Estado e ao financiamento público não é a única forma possível de resolver o problema do “*free rider*”. Outra que já começa a ter relevância para a actividade das IPSSs é a produção conjunta de um bem público e de bens ou serviços privados. Com efeito, conjuntamente com o bem público que é a redução da exclusão social, uma IPSS pode produzir um tipo de serviço privado que tem um comprador capaz de proporcionar à IPSS proveitos significativos. Não se está aqui a falar dos serviços que a IPSS presta aos seus utentes, ou seja, os cuidados que presta às crianças, idosos, deficientes, ou outras pessoas para quem trabalha. O serviço privado aqui em causa é a melhoria da reputação de uma empresa que esteja disposta a financiar actividades da IPSS no âmbito da sua estratégia de “responsabilidade social”.

As IPSSs também produzem bens relacionais, ou seja, bens onde se destacam as seguintes características já atrás referidas:

- bens que emergem de “encontros”, ou seja, de relações interpessoais;
- com motivações não instrumentais, mas sim imbuídas de gratuidade e reciprocidade;
- onde a identidade das pessoas envolvidas é relevante.

As IPSSs podem ser espaços de construção e desenvolvimento deste tipo de relações (entre utentes, entre utentes e colaboradores voluntários e remunerados). Se assim for isto pode atrair mais colaboradores voluntários.

## **5.10. Outras características das organizações de economia social com impacto na sua sustentabilidade económica**

### **5.10.1. Não mensurabilidade da produção e “*decoupling*” entre custos e benefícios**

Muitas organizações de economia social não estão sujeitas a um “teste de desempenho” tão rigoroso como aquele a que estão sujeitas as empresas com fins lucrativos que concorrem entre si no mercado (Wolf, Jr., 1993):

- estas organizações muitas vezes produzem bens ou serviços cujo valor não é facilmente mensurável (ex. bens públicos);
- nestes casos e mesmo naqueles em que essa produção tem um valor que facilmente mensurável, muitas vezes existe uma situação de “*decoupling*”, ou seja, quem usufrui dos benefícios dessa produção não coincide com quem suporta os seus custos (ex.: problema do “*free rider*” no caso dos bens públicos e o caso de bens e serviços produzidos pelo sector público para determinados grupos de pessoas financiados com os impostos pagos por outros cidadãos).

As dificuldades de mensuração da produção e/ou o “*decoupling*” entre custos e benefícios são factores que podem contribuir para causar ineficiências na gestão destas organizações.

### **5.10.2. Natureza da tecnologia de produção: “*enfermidade de Baumol*”**

As pessoas são o principal factor de produção de muitas destas organizações. A produtividade desses recursos dificilmente pode crescer ao mesmo ritmo do que no conjunto das restantes actividades económicas. A remuneração desses recursos tende a crescer ao mesmo ritmo do que no conjunto das restantes actividades

económicas. A consequência desta situação é o encarecimento relativo dos serviços prestados pelas organizações de economia social.

Este problema tenderá a agravar-se com a melhoria da qualificação das pessoas.

### **5.10.3. Insuficiência de capitais permanentes**

Muitas vezes as organizações de economia social são criadas principalmente graças ao trabalho voluntário de quem se empenhou nisso, mas com poucas dotações iniciais de capitais próprios. Como estas não são organizações que operem em actividades que lhes permitam ir gerando resultados positivos substanciais e não tendo grandes capacidades de endividamento a longo prazo, consequência é não terem fundo de maneiço suficiente para fazer face às suas necessidades de tesouraria, caso haja atrasos nos pagamentos dos serviços prestados.

### **5.10.4. Problemas de informação assimétrica do modo de governação das organizações de economia social**

#### **5.10.4.1. Problemas de selecção adversa e de risco moral nas relações entre os Órgãos Sociais e quem os institui**

##### **Seleccção adversa**

Nas organizações de economia social pode haver problemas de selecção adversa nas relações entre os Órgãos Sociais e quem os institui quando estes colocam naqueles órgãos pessoas que não conhecem bem e que podem não ter as características adequadas para estas funções.

##### **Risco moral**

Nas organizações de economia social pode haver problemas de risco moral nas relações entre os Órgãos Sociais e quem os institui quando estes não monitorizam adequadamente as acções daqueles órgãos.

#### **5.10.4.2. Problemas de selecção adversa e de risco moral nas relações entre os Órgãos Sociais e os trabalhadores**

##### **Seleccção adversa**

Nas organizações de economia social podem ocorrer problemas de selecção adversa nas relações entre a Direcção e os trabalhadores quando a Direcção não tem cuidados no recrutamento de pessoal e traz para a organização trabalhadores sem as características adequadas para nela trabalhar.

##### **Risco moral**

Nas IPSSs e em muitas outras organizações de economia social a direcção está a cargo de voluntários que não podem estar em permanência na instituição para supervisionar o seu funcionamento. Há, portanto, aqui uma probabilidade maior de ocorrência de problemas de risco moral na relação entre a Direcção e os trabalhadores da organização do que noutras onde a presença da Direcção é mais frequente.

Este problema pode ser agravado por mais dois factores:

- os directores não são proprietários dos activos da organização pelo que podem não se empenhar na sua boa gestão como aconteceria se eles fossem coisa sua;
- nestas organizações também não existem “testes de desempenho” dos directores e gestores com os que existem em organizações com fins lucrativos.

Nas organizações com fins lucrativos a sujeição à concorrência no mercado faz com que as ineficiências resultantes da separação entre propriedade e controlo sejam atenuadas por mecanismos como os seguintes (Holmstrom & Tirole, 1989):

- esquemas de remuneração dos gestores incentivadores de um desempenho consistente com os interesses dos proprietários;
- existência de um mercado para os serviços dos gestores que premeie os que são capazes de melhor desempenho;
- concorrência no mercado dos produtos que penalizará as empresas menos eficientes;
- existência de um mercado de capitais que tornará mais susceptíveis de serem compradas e depois renovadas no seu pessoal dirigente empresas potencialmente rentáveis, mas geridas de forma ineficiente.

#### 5.10.4.3. Problemas de selecção adversa e de risco moral nas relações entre a organização e quem a apoia com donativos e outros contributos voluntários

##### Seleccção adversa

Quem concede donativos ou outras ajudas a uma organização de economia social pode não conhecer bem as características desta organização.

##### Risco moral

Quem contribui com donativos para a instituição não pode monitorizar convenientemente a sua utilização por quem a dirige e por quem lá trabalha.

#### 5.10.4.4. Problemas de selecção adversa e de risco moral nas relações entre a organização e os seus utentes

##### Risco moral

Uma organização de economia social pode não conseguir monitorizar adequadamente a utilização que os seus utentes fazem de alguma ajuda que essa organização lhes possa prestar.

##### Seleccção adversa

As organizações de solidariedade social podem incorrer em ineficiências na sua actividade quando não conseguem identificar adequadamente as características dos utentes dos seus serviços. Quando isto acontece podem correr o risco de apoiar alguns que não deveriam ser elegíveis para acesso a esses serviços, ou podem estar a prestar-lhes serviços que não são os mais adequados para satisfazer as suas necessidades.

## 6. Estratégias de Sustentabilidade das Organizações de Economia Social: Teoria dos “... ades”

### 6.1. Identidade: fidelidade à missão e aos valores

A fidelidade à sua missão e aos seus valores é muito importante para a estratégia de sustentabilidade de uma Organização de Economia Social. No caso de uma organização de solidariedade social isso pode passar-se do seguinte modo:

- combate aos problemas de sustentabilidade económica decorrentes do fornecimento de bens e serviços privados a preços abaixo do respectivo custo e dos comportamentos de “*free rider*” ligados à produção de bens públicos:
  - havendo fidelidade à missão de serviço preferencial às pessoas mais carenciadas isso pode contribuir para atrair contribuições voluntárias em dinheiro, em bens ou em serviços de trabalho voluntário;
  - havendo essa fidelidade estas organizações também podem ficar na situação de serem elegíveis para financiamentos públicos destinados a apoiar quem presta serviço àquele tipo de pessoas;

- combate aos problemas de sustentabilidade económica decorrentes da “enfermidade de Baumol” e dos comportamentos de “risco moral” dos colaboradores da organização:
  - havendo fidelidade a essa missão as pessoas que trabalham nestas organizações a título remunerado poderão ficar mais imbuídas dessa missão e dos respectivos valores resultando daqui que haverá menor tendência a terem comportamentos oportunistas, compreendendo também que não poderão exigir remunerações e outras condições de trabalho que estejam para além daquilo que a organização pode pagar;
- combate aos problemas de sustentabilidade económica decorrentes de comportamentos de “risco moral” por parte dos dirigentes da organização:
  - havendo fidelidade à missão e aos valores da organização por parte dos dirigentes isso significa que haverá menores possibilidades de comportamentos oportunistas por parte deles;
  - isso também contribuirá positivamente para a sua capacidade de liderança daqui podendo resultar uma maior capacidade para incentivar (aqui mais através de incentivos não pecuniários) os colaboradores da organização a fazerem o que for preciso para a sustentabilidade da organização;
  - finalmente uma maior capacidade de liderança dos dirigentes da organização resultante da sua fidelidade à missão e valores da mesma também contribuirá positivamente para atrair mais contribuições externas para sustentar as suas actividades.

A fidelidade à missão e aos valores neste tipo de organizações, no entanto, é difícil de manter em situações onde a sua sustentabilidade económica está ameaçada porque diminuem os financiamentos públicos, diminuem as contribuições voluntárias privadas, diminui a capacidade de pagar dos utentes e aumenta a concorrência por parte de outras organizações.

Nestas situações a tentação é grande para as organizações começarem a dar cada vez mais preferências a utentes com maior capacidade de pagar pelos seus serviços e/ou a aumentar os valores que cobram aos seus utentes.

## 6.2. Gratuitidade e reciprocidade

Ao produzirem um bem público que é a contribuição para relações mais solidárias dos seres humanos entre si e para com o meio ambiente em que vivem, as organizações de economia podem e devem apelar às contribuições voluntárias (ex. donativos, trabalho voluntário) das pessoas imbuídas do dever cívico de colaboração com este tipo de causa.

Quem assim contribui fá-lo sem negociar previamente nada em troca, a não ser a expectativa e a exigência relativamente às organizações que recebem essas contribuições de que as utilizem de maneira a que haja efectivamente mais solidariedade.

## 6.3. Afectividade

Uma motivação para as pessoas contribuírem com o seu trabalho voluntário para organizações de economia social pode ser o facto delas constituírem espaços privilegiados para o desenvolvimento de relações interpessoais de afectividade e de serviço aos outros, ou seja, espaços favoráveis à produção de “bens relacionais”.

## 6.4. Comunidade

A sustentabilidade das organizações de economia social passa muito por desenvolver o seu relacionamento com a comunidade:

- a comunidade dos seus utentes actuais ou potenciais;

- a comunidade das outras organizações de solidariedade social;
- a comunidade das empresas com fins lucrativos interessadas em desenvolver projectos de responsabilidade social;
- a comunidade dos organismos públicos relevantes para a actividade destas organizações;
- a comunidade dos cidadãos em geral.

## 6.5. Qualidade e transparência

A fidelidade à missão de serviço preferencial às pessoas em situação de exclusão social exige qualidade dos dirigentes e doutros colaboradores da instituição, entendendo-se aqui qualidade não só qualidade em termos de qualificações profissionais, mas também qualidade em termos humanos (pessoas imbuídas do sentido da construção do Bem Comum).

Havendo boas qualidades humanas nos seus dirigentes e colaboradores da organização:

- há fidelidade à missão de serviço preferencial às pessoas em situação de exclusão social;
- há mais incentivos para contribuições voluntárias privadas de particulares e de empresas;
- atenuam-se os problemas de risco moral e de selecção adversa;
- há espírito de sacrifício para lidar com as dificuldades de tesouraria;
- atenua-se a “Enfermidade de Baumol”.

Sem prejuízo do que atrás ficou, e mesmo em complementaridade com as boas qualidades humanas que deverão ter dirigentes e colaboradores das organizações de solidariedade social, pode ser muito útil para prevenir falhas nestas qualidades, melhorar a qualidade dos serviços e promover a transparência na gestão da organização a implementação de um sistema de gestão da qualidade.

## 6.6. Democraticidade e participação

Democraticidade na gestão e gestão participativa da organização constituem o caldo de cultura de que se alimenta a transparência.

## 6.7. Equidade

Uma organização é um sistema de incentivos. No caso das organizações de economia social, sem possibilidades de obter grandes rendimentos das suas actividades e dada a natureza da missão e dos valores de muitas delas, os incentivos não pecuniários têm uma grande influência no desempenho dos seus colaboradores.

Situações de pouca equidade na gestão desses incentivos podem ter efeitos muito nefastos nesse desempenho.

Além disso, sendo uma das características das organizações de economia social terem os seus recursos produtivos em regime de propriedade comum, coloca-se a questão de como distribuir de forma equitativa os bens e serviços que são produzidos com esses recursos.

No que se refere à equidade, há duas situações a distinguir:

- o caso em que os bens a distribuir são divisíveis;
- o caso em que os bens a distribuir são indivisíveis.

No primeiro caso, critérios de equidade que podem ser adequados são os da proporcionalidade, ou de progressividade. No segundo caso, usam-se muitas vezes critérios de prioridade.

## 6.8. Complementaridade e substituibilidade

### 6.8.1. Complementaridade

Contribui positivamente para a sustentabilidade das organizações de solidariedade social e outras organizações de economia social uma estratégia que consista em desenvolver produtos (bens ou serviços) que sejam complementares e não substitutos daquilo que os seus utentes podem e devem fazer por si próprios.

Também há complementaridades possíveis das organizações de economia social entre si, ou entre elas e outros tipos de organizações:

- empresas com fins lucrativos e com programas de responsabilidade social;
- organismos públicos.

Para aproveitar estas complementaridades é preciso desenvolver formas de cooperação entre estas organizações que podem passar pela instituição de parcerias, ou por modos mais informais de trabalho em rede.

Uma outra estratégia que pode fazer sentido nalguns casos é a criação de uma sociedade comercial ligada a uma organização de economia social (ex. sociedade comercial unipessoal de que a organização é o único sócio) para produzir e comercializar a preços de mercado bens e serviços que não desvirtuem a missão da organização, gerando com isso rendimentos que possam ser utilizados para fazer face aos problemas de sustentabilidade económica da organização.

#### 6.8.1.1. Parcerias

A construção de parcerias pode ser parte de uma estratégia de sustentabilidade, mas para serem bem sucedidas é preciso atender ao seguinte:

- o estabelecimento de uma parceria não anula os interesses das partes, resultando daqui o seguinte:
  - antes de se estabelecer a parceria é preciso ver se esses interesses não são demasiado conflituosos;
  - não sendo conflituosos, é preciso que a parceria continue a permitir que eles se manifestem, mas de uma forma que não chegue ao ponto do conflito emergir entre as partes;
  - quanto mais complementares entre si forem esses interesses melhor para o sucesso da parceria;
- é preciso que se institua mecanismos que garantam a transparência na gestão da parceria;
- é preciso ver se há vantagens mútuas que o estabelecimento da parceria permitirá aproveitar que sejam de tal modo que superem os custos inerentes à parceria para cada um dos parceiros.

Note-se que nestes custos pode haver alguns que sejam custos fixos irrecuperáveis, ou que correspondam a opções que as partes antes tinham e que deixam de ter se integrarem a parceria. Neste caso trata-se de custos que funcionam como “barreiras à entrada” na parceria.

#### 6.8.1.2. Trabalho em rede

No trabalho em rede podem gerar-se externalidades positivas designadas por “externalidades de rede” (ou economias de escala ao nível do consumo). Estas externalidades correspondem ao facto de que aumenta o benefício para cada pessoa ligada a uma rede à medida que aumenta o número de pessoas pertencentes à mesma. Assim sendo, quanto maior uma rede for, mais pessoas ela tenderá a atrair (Shapiro & Varian, 1999).

Suponhamos que existem  $n$  pessoas ligadas em rede, por exemplo,  $n$  subscritores de um determinado site na internet de uma página no Facebook ou outra rede do género. O valor da rede para cada pessoa depende positivamente do número das outras pessoas pertencentes a essa rede, ou seja, quanto mais pessoas houver

nessa rede melhor será para cada uma delas. Por exemplo, no caso do site da internet cada subscritor poderá obter mais informações dos restantes membros que frequentam esse site. Para simplificar o raciocínio, vamos supor que o valor da rede para cada membro é igual a uma unidade por cada um dos outros  $n-1$  membros que pertencem à rede, ou seja, no total é igual a  $n-1$  para cada membro. Como há  $n$  pessoas pertencentes à rede, o valor total da rede para os seus  $n$  membros é o seguinte:

$$n \times (n-1) = n^2 - n$$

Este resultado mostra que o valor total da rede para os seus membros cresce mais depressa do que o número desses membros: se entrar mais um membro para a rede, o número de membros cresce em uma unidade, enquanto que o valor total da rede cresce no seguinte montante:

$$[(n+1)^2 - (n+1)] - (n^2 - n) = 2n$$

Com este aumento no valor total da rede todos os seus membros vão beneficiar. Portanto, a decisão de alguém aderir à rede vai gerar benefícios não só para essa pessoa, mas também para as restantes que já pertencem à rede, sem que isso tenha sido negociado previamente entre uma parte e outra sem que as pessoas que já pertencem à rede tenham que compensar o novo membro pelos benefícios que vão auferir por isso. Estamos, pois, em presença de uma externalidade positiva.

### 6.8.1.3. Efeitos de alavancagem

Uma forma de construir a sustentabilidade de uma organização pode passar pelo aproveitamento de “efeitos de alavancagem”. Estes efeitos podem ter uma natureza muito variada:

- a organização conseguiu bom desempenho num determinado produto ou processo o que lhe permite atrair contributos externos, ou permite-lhe ir à procura de recursos externos que, combinados com os que a organização já possui, lhe dão a possibilidade de aumentar a escala das suas actividades nesses produtos ou processos, ou noutros;
- construção de parcerias com organizações congéneres, com empresas com fins lucrativos empenhadas em projectos de responsabilidade social, ou com entidades públicas, aproveitando complementaridades ou economias de escala;
- trabalho em rede;
- combinação da iniciativa voluntária das organizações com o poder de autoridade do Estado que pode delegar nelas o exercício de funções públicas permitindo-lhes ir além do que seria possível se pudessem contra apenas com os seus esforços voluntários.

### 6.8.2. Substituibilidade

No caso de várias organizações de economia social que produzem o mesmo tipo de bens e serviços, ou seja, bens e serviços que são substituíveis entre si, as questões de sustentabilidade podem passar pela coordenação de esforços entre estas organizações, por exemplo, para defenderem reivindicações comuns junto dos poderes públicos.

### 6.8.3. Racionalidade

O que atrás foi dito a propósito da complementaridade e da substituibilidade é parte de uma componente importante das estratégias de sustentabilidade das organizações de economia social que é a da racionalidade instrumental: estas organizações devem utilizar da melhor maneira possível os recursos ao seu alcance para cumprirem as suas missões.

Isso deve acontecer não nesse plano externo de procurar cooperar e coordenar-se com outras organizações, mas também no plano interno, por exemplo, identificando e reduzindo toda a forma de desperdício.

#### **6.8.4. Criatividade**

As organizações de solidariedade social confrontam-se, muitas vezes, com o seguinte dilema:

- ou põem em causa a fidelidade à sua missão de serviço preferencial às pessoas mais carenciadas para conseguirem a sua sustentabilidade económica começando a excluir dos seus serviços pessoas com baixa capacidade de pagar pelos seus serviços;
- ou mantêm-se fiéis à sua missão de serviço preferencial às pessoas carenciadas, mas com riscos para a sua sustentabilidade económica, tendo que, neste caso, procurar soluções inovadoras em termos dos bens e serviços que produzem e dos seus processos.

Além disso, as necessidades sociais e o seu contexto mudam ao longo do tempo. Por isso, é preciso ir ajustando a oferta de serviços sociais a essas mudanças. Inovar não é só ter ideias novas, mas também ser capaz de as pôr em prática, correndo o risco de poder não ser sempre bem sucedido. Em resumo, é preciso ter capacidade de empreender.

##### **6.8.4.1. Inovação nos produtos**

###### **6.8.4.1.1. Complementaridade entre os bens e serviços produzidos pela organização e o que pode ser feito pelos seus utentes**

Pode ser útil a organização proceder a uma análise cuidadosa dos seus utentes no sentido de eliminar da sua actividade bens e serviços que, numa lógica de subsidiariedade, podem e devem ser produzidos pelos seus utentes e de acrescentar outros que complementam utilmente o que os seus utentes podem e devem fazer.

###### **6.8.4.1.2. Produção conjunta de bens e serviços privados para pessoas carenciadas e de bens e serviços privados vendidos a preços de mercado**

Uma organização de solidariedade social, sem deixar de ser fiel à sua missão e valores, pode produzir conjuntamente com os bens e serviços privados destinados às pessoas carenciadas que serve, outros bens e serviços que vende a preços de mercado a pessoas que os podem pagar.

Isso poderá ser uma maneira de aproveitar capacidade excedentária que possa ter, por exemplo, com equipamentos de cozinha, lavandaria, ou outros.

##### **6.8.4.2. Inovação nos processos**

###### **Implementação de um sistema de gestão da qualidade**

Um dos efeitos da implementação de um sistema de gestão da qualidade é melhorar a transparência na gestão da organização.

Com mais transparência atenuam-se os problemas de sustentabilidade decorrentes das situações de assimetria de informação.

Com mais transparência também melhora a capacidade da organização em atrair contributos voluntários e financiamentos públicos.

Um sistema de gestão da qualidade também é importante como parte de uma estratégia de sustentabilidade porque ajuda a identificar possibilidades de melhoria na gestão da organização.

### 6.8.5. Proactividade

A sustentabilidade planeia-se. Um dos exercícios de planeamento a fazer é uma análise de contingência que consiste em estudar o que fazer no caso de vir a haver alguma mudança relevante no contexto da organização que seja possível antecipar desde já como muito provável.

O recurso a métodos participativos no planeamento e na avaliação, bem como noutras áreas da gestão das organizações contribui positivamente para a sua sustentabilidade a vários títulos:

- reduz os problemas de sustentabilidade resultantes das situações de informação assimétrica;
- incentiva a crítica construtiva e a criatividade dos colaboradores permitindo, assim, encontrar e implementar possibilidades de melhoria na estrutura e no funcionamento da organização;
- permite acolher as opiniões dos utentes sobre natureza e a qualidade dos serviços prestados, bem como ideias possivelmente inovadoras que eles possam dar.

## Referências bibliográficas

- Amaral, Diogo Freitas do. 1994. Curso de Direito Administrativo. Vol. I. 2.<sup>a</sup> edição. Coimbra: Livraria Almedina.
- Barea, José; Monzón Campos, José Luís (2006). Manual for Drawing Up the Satellite Accounts of Companies in the Social Economy: Co-operatives and Mutual Societies. Report carried out by CIRIEC (Centre Internationale de Recherches et de l'Information sur l'Économie Sociale et Coopérative) on behalf of the European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General. Liège: CIRIEC.
- Benkler, Yochai. 2004. "*Sharing Nicely*": *On shareable goods and the emergence of sharing as a modality of economic production*. The Yale Law Journal, Vol. 114, pp. 273-358.
- Bruni, Luigino. 2007. La ferita dell'altro. Economia e relazioni umane. Trento: Casa Editrice Il Magine.
- Chaves Ávila, Rafael; Monzón Campos, José Luís (2007). The Social Economy in the European Union. Brussels: The European Economic and Social Committee. Report Nr. CESE/COMM/05/2005.
- Bacchiaga, Alberto; Borzaga, Carlo. 2002. The Economics of the Third Sector: Towards a more Comprehensive Approach. In Anheier, H. & Benner, A. (eds.) (2002): Theory of Nonprofit Enterprise. New York: Kluwer Academic/Plenum Publisher.
- Delgado, José Luis García (dir.); Jiménez, Juan Carlos; Fernández, Javier Sáez; Viaña, Enrique. 2004. Las cuentas de la economía social. El Tercer Sector en España. Madrid: Civitas Ediciones.
- Franco, Raquel Campos; Sokolowski, S. Wojciech; Hairel, Eileen M. H.; Salamon, Lester M. 2005. O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada. Porto: Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Economia e Gestão & The John Hopkins University.
- Holmstrom, Bengt R.; Tirole, Jean. 1989. *The Theory of the Firm*. In Handbook of Industrial Organization, Vol. 1, ed. Richard Schmalensee & Robert Willig. Amsterdam: North-Holland. pp. 61-133.
- Kaminski, Philippe. 2006. Les associations en France et leur contribution au PIB. Le Compte Satellite des Institutions Sans But Lucratif en France. Nanterre: Association pour le Développement de la Documentation sur l'Économie Sociale.
- Mendes, Américo M. S. Carvalho. 1998. *Forest owners' associations as a case of joint production of public goods and private services: a game-theoretical approach*. In FORESEA Miyazaki 1998. Proceedings of the International Symposium on Global Concerns for Forest Resource Utilization - Sustainable Use and Management, October 5-8, 1998, Seagaia, Miyakaki, Japan. Vol I. Atsushi Yoshimoto & Kiyoshi Yukutake (eds.). Miyazaki (Japan): Department of Agricultural & Forest Economics, Myazaki University. pp. 186-196.
- Mendes, Américo M. S. Carvalho. 2010. Estudo sobre a Importância Económica e Social do Sector da Economia Social em Portugal: Proposta de Termos de Referência. Trabalho elaborado para a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Porto: Faculdade de Economia e Gestão – Universidade Católica Portuguesa.
- Mendes, Américo M. S. Carvalho. 2011a. *Presente e futuro das Instituições Privadas de Solidariedade Social. A questão da sua sustentabilidade*. In UIPSS/CNIS 30 anos ao serviço da solidariedade. Victor M. Pinto & Pedro Vasco Oliveira (eds.). Porto: CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade. pp. 227-233.
- Mendes, Américo M. S. Carvalho. 2011b. *Organizações de Economia Social: o que as distingue e como podem ser sustentáveis*. Fluxos & Riscos – Revista de Economia Social, N.º 2, pp. 29-53.

- Mendes, Américo M. S. Carvalho; Blaz Stefanek, Diana Feliciano, Diana Mizaraitė, Dragan Nonić, Emil Kitchoukov, Erlend Nybakk, Gabriel Duduman, Gerhard Weiss, Liviu Nichiforel, Maria Stoyanova, Pekka Mäkinen, Rosário Alves, Vojislav Milijić, Zuzana Sarvasová. 2011. *Institutional Innovation in European Private Forestry: the Emergence of Forest Owners' Organizations*. In Gerhard Weiss, Davide Pettenella, Pekka Ollonqvist & Bill Slee (eds.). Innovation in Forestry: Territorial and Value Chain Relationships. Wallingford, CAB International. pp. 68-86.
- Salamon, Lester M.; Anheier, Helmut K. (eds.). 1997. Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis. Manchester: Manchester University Press.
- Shapiro, Carl; Varian, Hal. 1999. Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- United Nations – Department of Economic and Social Affairs – Statistics Division. 2003. Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts. New York: United Nations.
- Wolf, Jr., Charles. 1993. Markets or Governments. Choosing between imperfect alternatives. 2.<sup>nd</sup> ed. Cambridge, MA: The MIT Press.