

Universidade de Évora - Instituto de Investigação e Formação Avançada

Programa de Doutoramento em Sociologia

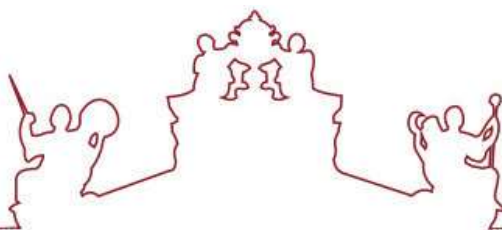
Tese de Doutoramento

**A Sustentabilidade das Organizações Sociais no Contexto da
Economia Social: O caso das Santas Casas da Misericórdia**

Ana Delfina Leal Granjeia Costa

Orientador(es) | Maria Manuel Serrano

Évora 2022



Universidade de Évora - Instituto de Investigação e Formação Avançada

Programa de Doutoramento em Sociologia

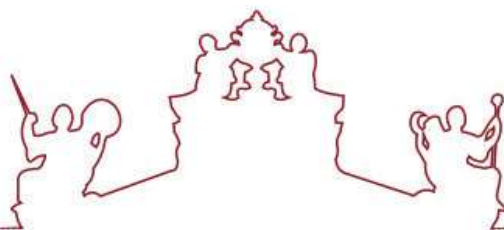
Tese de Doutoramento

**A Sustentabilidade das Organizações Sociais no Contexto da
Economia Social: O caso das Santas Casas da Misericórdia**

Ana Delfina Leal Granjeia Costa

Orientador(es) | Maria Manuel Serrano

Évora 2022



A tese de doutoramento foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor do Instituto de Investigação e Formação Avançada:

Presidente | Maria da Saudade Baltazar (Universidade de Évora)

Vogais | Carlos da Silva (Universidade de Évora)
Ivo Manuel Pontes Domingues (Universidade do Minho)
João Carlos de Andrade Marques Graça (Universidade de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão)
Maria Manuel Serrano (Universidade de Évora) (Orientador)
Paula Cristina Gonçalves Dias Urze (Universidade Nova de Lisboa - Faculdade de Ciências e Tecnologias)

DEDICATÓRIA

Em memória do meu pai, à minha querida mãe
Aos meus filhos, Kinho e Xoxinha
Ao Fernando

Sempre chegamos ao sítio aonde nos esperam.

José Saramago

AGRADECIMENTOS

Um trabalho de doutoramento é o resultado de uma jornada que requer longos momentos de reflexão e de escrita solitária, mas também de múltiplos encontros com pessoas, lugares e organizações, que me ajudaram a crescer e a moldar o pensamento. É a eles a quem me dirijo em seguida, dizendo algumas palavras que expressam a minha gratidão pela sua presença ao longo dos últimos anos.

Quero aqui deixar o testemunho de verdadeira satisfação que tenho em ter realizado o meu percurso académico na Universidade de Évora, onde me defrontei com saberes múltiplos e com arrebatamentos teórico-ideológicos, com uma experimentação, sobretudo numa dinâmica de trabalho solidário e de relação com os atores sociais concretos que constituem o objeto da análise sociológica.

Gostaria de começar por agradecer à minha orientadora da tese de doutoramento, a Professora Doutora Maria Manuel Renga Capelão Serrano, por todos os competentes ensinamentos, pelos estimulantes debates intelectuais e académicos que me desafiaram à conquista de outras zonas de conforto, pela crítica cirúrgica e pela pronta disponibilidade, e autonomia concedidas durante o processo de elaboração desta investigação. Deixo também aqui uma palavra de agradecimento a todos os docentes do curso de doutoramento de sociologia da UE, Professor Doutor Eduardo Esperança, Professora Doutora Saudade Baltazar, Professor Doutor Carlos Silva e Professor Doutor José Resende, com os quais foi extremamente interessante e motivador aprofundar científica e metodologicamente a minha formação académica.

Aos colegas, e felizmente também amigos/as, Maria Inácia Patinha e Luís Mota que são para mim exemplos raros de persistência, organização e integridade, aos quais estou grata pela sincera amizade, e por terem contribuído significativamente para a minha resiliência neste processo de investigação de doutoramento. É um privilégio sabê-los sempre presentes.

Um outro agradecimento, desta feita, de ordem coletiva, às Santas Casas das Misericórdias do Distrito de Évora que participaram no estudo e, mais especificamente, aos seus órgãos sociais que com simpatia, disponibilidade e apoio demonstrados, apesar dos horários e das vidas profissionais atribuladas, pacientemente ouviram as minhas questões e ousaram dar o seu contributo.

Finalmente, num registo marcadamente pessoal, porque também lhes é devido, uma especial palavra de profunda gratidão, para o Fernando, para o Kinho e para a Xoxinha, amores de uma vida, que de modo intenso e permanente me ajudaram a dar sentido e a acreditar neste meu projeto individual, profissional e académico. Este trabalho também vos pertence.

A tod@s o meu Muito Obrigada!

RESUMO

A Sustentabilidade das Organizações Sociais no Contexto da Economia Social: O caso das Santas Casas da Misericórdia

A presente investigação apoia-se numa reflexão teórica de aprofundamento do conhecimento científico, alicerçado nos conceitos nucleares identificados: economia social; organizações sociais; sustentabilidade, governabilidade e práticas de gestão. O objetivo geral visou relacionar a governabilidade das organizações sociais com as suas práticas de gestão no contexto da economia social, bem como desenvolver um olhar mais cirúrgico do ponto de vista analítico para a natureza das práticas de governabilidade e de gestão dos seus recursos humanos. Caracterizar as organizações sociais no campo da economia social, identificar o quadro e caracterizar as práticas de governabilidade das organizações sociais, identificar e caracterizar as práticas de gestão das organizações sociais em todas as suas dimensões e conhecer as expectativas e os compromissos dos *stakeholders*, consignam os objetivos específicos identificados. Enquanto fio condutor desta investigação foram definidas as seguintes hipóteses: i) as organizações sociais no campo da economia social cobrem as dimensões social, económica e financeira; ii) a governabilidade das organizações sociais enquadra práticas de gestão que permitem enfrentar as dificuldades e desafios no novo contexto económico-social; iii) as organizações sociais adotam práticas de gestão com vista à capacitação dos dirigentes e das suas equipas, e consideram que as práticas de gestão são ferramentas essenciais na administração de seus recursos; iv) os *stakeholders* tem expectativas e assumem compromissos relativamente à ação das organizações sociais. A estratégia metodológica contemplou o estudo de caso, consignando quinze santas casas da misericórdia do Distrito de Évora (estudo de caso múltiplo). O trabalho de campo visou relacionar a governabilidade das organizações sociais com as suas práticas de gestão no contexto da economia social, bem como desenvolver um olhar mais cirúrgico do ponto de vista analítico para a natureza das práticas de governabilidade e de gestão dos seus recursos humanos. O processo de recolha de informação consignou entrevistas com a gestão de topo (provedores/as ou quem estes indicassem com poder de intervenção/decisão). Os resultados da investigação permitiram atingir os objetivos definidos e validar as hipóteses delineadas.

Palavras-chave: economia social; organizações sociais; sustentabilidade, governabilidade e práticas de gestão

ABSTRACT

The Sustainability of Social Organizations in the Context of the Social Economy: The case of Santas Casas da Misericórdia

The present investigation is based on a theoretical reflection to deepen scientific knowledge, based on the core concepts identified: social economy; social organizations; sustainability, governance, and management practices. The general aim was to relate the governance of social organizations with their management practices in the context of social economy, as well as to develop a more surgical approach from an analytical point of view to the nature of governance practices and the management of their human resources. Characterizing social organizations in the field of social economy, identifying the framework and characterizing governance practices of social organizations, identifying and characterizing the management practices of social organizations in all their dimensions and knowing the expectations and commitments of *stakeholders*, consign the specific aims identified. While conducting this investigation, the following hypotheses were defined: i) social organizations in the field of social economy cover the social, economic and financial dimensions; ii) the governability of social organizations includes management practices that make it possible to face difficulties and challenges in the new economic and social context; iii) social organizations adopt management practices with a view to training managers and their teams, and consider that management practices are essential tools in the administration of their resources; iv) *stakeholders* have expectations and assume commitments regarding the action of social organizations. The methodological strategy included case study, consigning fifteen *Santas Casas da Misericórdia* in the District of Évora (multiple case study). The fieldwork aimed to relate the governance of social organizations with their management practices in the context of the social economy, as well as to develop a more surgical approach from an analytical point of view to the nature of governance practices and the management of their human resources. The information collection process included interviews with top management (*provedores/as* or whoever they indicated with intervention/decision power). This investigation's results allowed the achievement of the defined aims and the validation of the hypotheses outlined.

Key words: social economy; social organizations; sustainability, governance, and management practices

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 - Domínios da economia social	10
Quadro n.º 2 – Grupos de organizações da economia social - Conta Satélite da Economia Social: 2010, 2013 e 2016	12
Quadro n.º 3 – Organizações sociais e o indicador valor acrescentado bruto - Conta Satélite da Economia Social: 2010, 2013 e 2016	13
Quadro n.º 4 – Organizações sociais e o indicador emprego remunerado - Conta Satélite da Economia Social: 2010, 2013 e 2016	13
Quadro n.º 5 – Organizações sociais e o indicador remunerações - Conta Satélite da Economia Social: 2010, 2013 e 2016	14
Quadro n.º 6 – Distribuição dos principais indicadores da Conta Satélite da Economia Social: 2010, 2013 e 2016	14
Quadro n.º 7 - Características das organizações da economia social a partir das abordagens americana e europeia	17
Quadro n.º 8 - Respostas Sociais – nomenclaturas/conceitos	19
Quadro n.º 9 – Princípios Cooperativistas	24
Quadro n.º 10 - Tipologias relacionadas com as fontes de financiamento públicas	31
Quadro n.º 11 - Definições de <i>stakeholders</i>	38
Quadro n.º 12 - Modelo de análise	43
Quadro n.º 13 - Perfil da gestão de topo	49
Quadro n.º 14 - Referencial – objetivos, hipóteses e eixos temáticos	50
Quadro n.º 15 - Reformulação do guião de entrevista	52
Quadro n.º 16 - Estrutura da Análise de Conteúdo	54
Quadro n.º 17 – População residente nos concelhos do Distrito de Évora	58
Quadro n.º 18 – Variação da população residente nos concelhos do Distrito de Évora (2011/2021)	59
Quadro n.º 19 – População residente nos concelhos do Distrito de Évora por grupo etário	59
Quadro n.º 20 - Constituição das misericórdias	60
Quadro n.º 21 - Compromisso das santas casas das misericórdias	61
Quadro n.º 22 - Áreas de atuação e objetivos da União das Misericórdias Portuguesas	63
Quadro n.º 23 - Áreas de intervenção das santas casas da misericórdia	66
Quadro n.º 24 - Missão, visão e valores das santas casas da misericórdia	69

Quadro n.º 25 - Meios de divulgação das santas casas da misericórdia	74
Quadro n.º 26 - Identificação das áreas e serviços desenvolvidos pelas santas casas da misericórdia	82
Quadro n.º 27 - Quantificação por tipologia e % das respostas sociais e desenvolvidas pelas santas casas da misericórdia	84
Quadro n.º 28 - Modelo de governabilidade identificado pelas santas casas da misericórdia	95
Quadro n.º 29 - Existência de planos estratégicos, de atividades e orçamento, responsáveis pela sua elaboração, execução e revisão	100
Quadro n.º 30 - Elaboração dos relatórios de atividade e de contas anuais	101
Quadro n.º 31 - Quais os níveis hierárquicos que participam na definição da estratégia da organização	103
Quadro n.º 32 - Elaboração de regulamentos e normas internas de forma a uniformizar procedimentos e processos	107
Quadro n.º 33 - Identificação do órgão de gestão de recursos humanos das misericórdias	116
Quadro n.º 34 - Tarefas do órgão de gestão de recursos humanos identificadas pelas misericórdias	117
Quadro n.º 35 - Número de pessoas, afetação e tipologia de função integradas na gestão de recursos humanos das misericórdias	119
Quadro n.º 36 - Balanço social das misericórdias	123
Quadro n.º 37 - Manual/documento com a descrição do conteúdo funcional e das responsabilidades por categoria profissional das misericórdias em estudo	126
Quadro n.º 38 - Definição dentro da organização das formas de comunicabilidade vertical e horizontal	128
Quadro n.º 39 - As técnicas de recrutamento de trabalhadores e de voluntários que são aplicadas pelas misericórdias	131
Quadro n.º 40 - Tipologias de Vínculo – Tempo Completo	137
Quadro n.º 41 - Tipologias de Vínculo – Tempo Parcial	139
Quadro n.º 42 - Média remuneratória em função da tipologia de vínculo	141
Quadro n.º 43 - Distribuição dos trabalhadores por grupo de idade	142
Quadro n.º 44 - Preponderância de grupo de idade dos trabalhadores por organização social	143
Quadro n.º 45 - Distribuição dos trabalhadores por género e organização social	144
Quadro n.º 46 - Preponderância de género dos trabalhadores por organização social	145
Quadro n.º 47 - Distribuição dos trabalhadores por habilitações académicas	146
Quadro n.º 48 - Preponderância do nível de qualificação por organização social	147

Quadro n.º 49 - Peso das habilitações académicas por nível de qualificação	147
Quadro n.º 50 - Plano de formação interna das misericórdias	154
Quadro n.º 51 - Medidas de incentivo ao emprego desenvolvidas pelas misericórdias	162
Quadro n.º 52 - As fontes de financiamento públicas por tipologia	172
Quadro n.º 53 - As fontes de financiamento privadas por tipologia	174
Quadro n.º 54 - As fontes de financiamento próprias por tipologia	176
Quadro n.º 55 - As outras fontes de financiamento por tipologia	177
Quadro n.º 56 - Peso (%) de cada uma das fontes de financiamento no orçamento das misericórdias	177
Quadro n.º 57 - Principais estratégias de sustentabilidade interna das SCM	189
Quadro n.º 58 - Principais constrangimentos à implementação das estratégias de sustentabilidade interna das SCM	193
Quadro n.º 59 - Principais Estratégias de autofinanciamento das SCM	202
Quadro n.º 60 – Principais estratégias de sustentabilidade externa das SCM	206
Quadro n.º 61 - Desenvolvimento de parcerias formais e informais pelas misericórdias e seus objetivos	211
Quadro n.º 62 - Identificação de candidaturas de projetos a entidades externas financiadoras nacionais e internacionais pelas misericórdias	213
Quadro n.º 63 - O que distingue a economia social da economia tradicional segundo as misericórdias	235

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico n.º 1 - Qualificação das respostas sociais desenvolvidas pelas SCM por tipologia	84
Gráfico n.º 2 – Lista de espera nas respostas sociais desenvolvidas pelas SCM	89
Gráfico n.º 3 – Organograma das SCM	97
Gráfico n.º 4 – Balanço Social	123
Gráfico n.º 5 – Quantificação dos trabalhadores remunerados	136
Gráfico n.º 6 – Quantificação dos trabalhadores voluntários	136
Gráfico n.º 7 – Tempo completo	138
Gráfico n.º 8 – Tempo parcial	139
Gráfico n.º 9 – Número de trabalhadores a Tempo completo	140
Gráfico n.º 10 - Número de trabalhadores a Tempo parcial	140
Gráfico n.º 11 – Predominância nos grupos de idade	142
Gráfico n.º 12 – Distribuição dos trabalhadores por género	144
Gráfico n.º 13 – Expressão do nível de qualificação por organização social	148
Gráfico n.º 14 – Ensino secundário (12.º ano) e cursos técnico-profissionais	149
Gráfico n.º 15 – Relevância dos trabalhadores do ensino secundário (12.º ano) e cursos técnico profissionais	149
Gráfico n.º 16 – Ensino Superior	150
Gráfico n.º 17 – Relevância dos trabalhadores com ensino superior	150
Gráfico n.º 18 – Categorias profissionais que necessitam de mais formação	155
Gráfico n.º 19 – Áreas de formação com maior necessidade por organização social	156
Gráfico n.º 20 – Medidas de incentivo ao emprego desenvolvidas pelas misericórdias	162

LISTA DE ACRÓNIMOS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

BPI – Banco Português de Investimento

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CD – Centro de Dia

CEP – CMAF – Conferencia Europeia Permanente das Cooperativas, Associações e Fundações
Pública, Social e Cooperativa

CIRIEC – Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia

CSES – Conta Satélite da Economia Social

INE – Instituto Nacional de Estatística

ES – Economia Social

ERPI – Estrutura Residencial para pessoas idosas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

RH – Recursos Humanos

SAD – Serviço de Apoio Domiciliário

SCM – Santas casas da misericórdia

UMP – União das Misericórdias Portuguesas

VAB – Valor Acrescentado Bruto

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
Justificação, problemática e objetivos	4
Apresentação do estudo	4
Constrangimentos e limitações da investigação	5
I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL	6
Capítulo I – A Economia Social	6
1. Conceito, domínios e atuação	6
2. Conta satélite da economia social	12
Capítulo II – As Organizações Sociais	16
1. Conceitos, dimensões e atores	16
2. Tipologias das organizações sociais	18
2.1. As santas casas da misericórdia	21
2.2. As cooperativas	23
2.3. As associações	25
Capítulo III – A Sustentabilidade das Organizações Sociais	28
1. A sustentabilidade enquanto estratégia	28
2. As fontes de financiamento	30
Capítulo IV – A Governabilidade das Organizações Sociais	34
1. Os modelos de governabilidade	34
2. A gestão dos recursos humanos	36
3. O papel dos <i>stakeholders</i>	38
II - METODOLOGIA	41
Capítulo V – Modelo de Análise e Metodologia de Investigação	41
1. Modelo de Análise	41
2. Metodologia de Investigação	44
3. O processo de recolha de informação	47
3.1. Universo e amostra	47
3.2. Técnicas de recolha de informação	50
3.2.1. Entrevista	51
3.2.2. Observação documental	52
4. O processo de tratamento da informação	53

III - ESTUDOS DE CASO	57
Capítulo VI - A sustentabilidade das organizações sociais no contexto da economia social: o caso das santas casas da misericórdia	57
1. Caracterização das organizações sociais	57
1.1. Enquadramento territorial	57
1.2. Indicadores demográficos	58
1.3 História e relevância sociocultural	60
1.4. Natureza jurídica e Compromisso	61
1.5. Áreas de intervenção e abrangência geográfica	65
1.6. Missão, visão e valores	67
1.7. Comunicação com o exterior	72
1.8. Caracterização do ponto de vista social e económico	74
Súmula	79
2. Serviços e atividades	81
2.1. Serviços, áreas e atividades	81
2.2 Acesso às respostas sociais e listas de espera	85
Súmula	90
3. Modelo de Governabilidade	92
3.1. Caracterização do modelo	92
3.2. Organograma e estrutura organizativa	96
3.2.1. Organograma	96
3.2.2. Estrutura organizativa	97
3.3. Planos estratégicos, de atividades e orçamento	98
3.4. Relatórios de atividade e contas anuais	101
3.5. Definição da estratégia da organização	102
3.5.1. Níveis hierárquicos que participam na definição da estratégia da organização	103
3.5.2. Estrutura de decisores, tomada de decisão e o seu impacto no modelo de organização	104
3.6. Uniformização de procedimentos e processos: regulamentos e normas internas	106
3.7. Auditorias (internas e externas)	108
3.8. Modelo de governabilidade e desafios futuros da organização	110
Súmula	113
4. Gestão de recursos humanos	116
4.1. Órgão de gestão de recursos humanos: designação e dependência hierárquica	116
4.1.1. Tarefas e afetação ao órgão de gestão de recursos humanos	117
4.2. Balanço Social	121

4.3. Mapa de pessoal com a indicação de tipologia de vínculo, categoria profissional e número de trabalhadores	124
4.4. Conteúdo funcional e responsabilidades por categoria profissional	125
4.5. Formas de comunicabilidade vertical e horizontal	127
4.6. Técnicas de recrutamento de trabalhadores e voluntários	130
4.6.1. Dificuldades no recrutamento	131
4.6.2. Técnicas de integração/socialização organizacional de novos recursos humanos	134
4.7. Caracterização dos trabalhadores da organização	135
4.7.1. Quantificação dos trabalhadores e área funcional	135
4.7.2. Tipologia de vínculo e remunerações	137
4.7.3. Faixa etária: grupos de idade, género e habilitação literária	142
4.8. Formação	151
4.8.1. Diagnóstico de necessidades de formação dos recursos humanos	152
4.8.2. Plano de formação interna	153
4.8.3. Categorias profissionais que necessitam mais formação	155
4.9. Capacitação dos dirigentes e suas equipas e as práticas de gestão	157
4.10. Medidas de incentivo ao emprego	160
Súmula	165
5. Fontes de financiamento	172
5.1. Fontes de Financiamento públicas	172
5.2. Fontes de Financiamento privadas	174
5.3. Fontes de Financiamento próprias	175
5.4. Outras fontes de financiamento	176
5.5. Áreas de atuação/valências que apresentam um custo maior para a organização	179
Súmula	180
6. Accountability (visão de longo prazo)	182
Súmula	186
7. Sustentabilidade	187
7.1. Principais estratégias de sustentabilidade interna da organização	187
7.2. Principais constrangimentos à implementação da estratégia	190
7.3. Definição da eficiência da organização	193
7.4. Avaliação externa do desempenho da organização	195
7.5. Relação entre a formação dos recursos humanos e a sustentabilidade da organização	197
7.6. Desenvolvimento de estratégias de autofinanciamento da organização	201
7.7. Principais estratégias de sustentabilidade externa da organização	204
7.8. Posicionamento da organização no que respeita à cooperação estratégica em rede	207

7.9. Principais parceiros de rede da organização	210
7.10. Parcerias formais e informais	210
7.11. Desenvolvimento de candidaturas de projetos a entidades externas financiadoras nacionais e internacionais	212
Súmula	214
8. Stakeholders	218
8.1. Intervenção/participação dos principais <i>stakeholders</i>	218
8.2. Expectativas dos <i>stakeholders</i> relativamente à organização	221
Súmula	226
9. Economia social: contexto multidimensional	228
9.1. Importância das políticas públicas no contexto da atuação da organização	228
9.2. O que distingue a economia social da economia tradicional	234
9.3. As vantagens e desvantagens de ser uma organização da economia social	236
9.4. O papel das organizações da economia social, no que respeita ao emprego e à coesão social	241
9.5. Complementaridades entre as organizações de economia social, no âmbito da cooperação e trabalho em rede	244
9.6. Sustentabilidade económica e constrangimentos no desempenho das atividades	247
9.7. Posicionamento relativamente à profissionalização da gestão de topo das organizações sociais	252
9.8. Perspetiva sobre o futuro das organizações da economia social	255
Súmula	259
IV - CONCLUSÕES	263
REFERÊNCIAS	285
ANEXOS	297

INTRODUÇÃO

Justificação, problemática e objetivos

A presente investigação tem por tema a *Sustentabilidade das Organizações Sociais no Contexto da Economia Social: O caso das Santas Casas da Misericórdia* e destina-se à obtenção do grau de *Doutor* em Sociologia na Universidade de Évora.

As motivações que presidiram à escolha do tema de investigação compreendem fatores pessoais e académicos, mas também a pertinência sugerida pelas especificidades das organizações sociais na sociedade globalizada atual, aliada com a inexistência de estudos sobre a presente problemática no Distrito.

As organizações do setor da economia social têm vindo a ganhar importância como parte integrante da solução efetiva dos mais variados problemas sociais. É um setor em desenvolvimento, que intervém e responde aos novos desafios sociais, e por força da sua génese de atividade, também ela promotora de integração social, constitui-se como terreno embrionário para compreender a sua realidade económica, social, cultural e ambiental. Afigura-se pertinente procurar as sinergias entre a sustentabilidade das organizações sociais, a sua rentabilidade social, o impacto da sua ação ao nível do desenvolvimento local, a sua capacidade de potenciar a participação ativa dos cidadãos no contexto da economia social, através da construção de um quadro de otimização de práticas de governabilidade das organizações sociais no Distrito de Évora, nomeadamente os fatores que concorrem para o seu cumprimento.

A presente investigação pretende devolver um olhar assessorado na gestão estratégica, tipicamente identificada com o setor empresarial e de mercado, garantindo as necessárias adaptações para as organizações sociais, no caso, as misericórdias do Distrito de Évora.

Destaca-se o contributo deste estudo para a relevância da temática da sustentabilidade destas organizações sociais no contexto da economia social, onde o papel primordial dos modelos de governabilidade, das dimensões organizativas, da gestão de recursos humanos e dos *stakeholders* destas organizações contribui para a construção de um quadro de sustentabilidade que garanta a atuação estratégica nos seus locais de implementação a longo prazo.

A economia social confirma que é possível aliar o empreendedorismo com a cidadania e a rentabilidade com solidariedade, numa conjugação que visa a empregabilidade e

estabilidade no emprego, o reforço da coesão social, a cooperação e trabalho em rede, a sustentabilidade económica e o desenvolvimento do capital humano e social das suas organizações.

O grande desafio de futuro das organizações da economia social é, de facto, a sustentabilidade. Este desafio consiste em conseguir ganhar a autonomia financeira aliada à qualificação e capacitação dos recursos humanos, bem como encontrar alternativas à disponibilidade flutuante da gestão de topo, face ao carácter marcadamente voluntário dos órgãos sociais, apostando na profissionalização como meta de futuro, tendo sempre presente a missão específica que caracteriza a atividade destas organizações sociais.

A relevância desta investigação evidencia-se no plano teórico, metodológico e no estudo empírico. O presente estudo apoia-se numa reflexão teórica de aprofundamento do conhecimento científico, alicerçado nos conceitos nucleares identificados: economia social; organizações sociais; sustentabilidade, governabilidade e práticas de gestão.

Neste sentido, considerar o impacto que as mudanças económicas e sociais, face ao atual desenvolvimento da sociedade e da redução do papel do Estado, quer na economia quer na sociedade, provocam, sobretudo nas organizações da economia social onde recai o papel de resposta às necessidades geradas, constitui uma realidade complexa e objeto desta investigação.

Adicionalmente, pretende-se comparar os modelos de gestão e de governabilidade destas organizações, que terão de considerar estas mudanças transformadoras, de modo a poderem responder de forma adequada ao desenvolvimento das atividades constituintes da sua natureza social, visando práticas e mecanismos de governança, que devem garantir o respeito pelos princípios cooperativistas onde o exercício de uma atividade comercial deve ser estritamente limitado (Colette, 2008).

As perguntas de partida que orientaram o presente estudo visam compreender se a governabilidade das organizações sociais enquadra práticas de gestão para enfrentar as dificuldades e desafios no novo contexto económico-social, e se as organizações sociais consideram que a capacitação dos dirigentes e suas equipas, a par da importância das práticas de gestão, são ferramentas essenciais na administração dos seus recursos?

Tendo por base a problemática e as perguntas de partida enquanto fio condutor e orientador desta investigação, é necessário efetuar opções de investigação, focando o estudo nos seus objetivos.

Considerando o objetivo geral identificado, onde pretendo relacionar a governabilidade das organizações sociais com as suas práticas de gestão no contexto da economia social, bem como desenvolver um olhar mais cirúrgico do ponto de vista analítico para a natureza das práticas de governabilidade e de gestão dos seus recursos humanos, que em função dos propósitos destas entidades, apresentam desafios particulares, procuro dar resposta ao mesmo, pelo que foi este desmultiplicado nos seguintes objetivos específicos:

Objetivo 1 - Caracterizar as organizações sociais no campo da economia social;

Objetivo 2 – Identificar o quadro e caracterizar as práticas de governabilidade das organizações sociais;

Objetivo 3 – Identificar e caracterizar as práticas de gestão das organizações sociais em todas as suas dimensões;

Objetivo 4 – Conhecer as expetativas e os compromissos dos *stakeholders*.

Considerando os objetivos de análise que acima descrevo, passo agora a identificar as hipóteses de trabalho, tendo sempre como ponto de reflexão que “raramente é suficiente uma única hipótese para responder à pergunta de partida ... é, frequentemente, apenas uma resposta parcial ao problema posto”, (Quivy e Campenhoudt 2008, p 139). É de referir que as hipóteses colocadas, umas com cariz mais geral, outras com cariz mais específico, apresentam uma intencionalidade articulada entre si.

Hipótese 1 – As organizações sociais no campo da economia social cobrem as dimensões social, económica e financeira;

Hipótese 2 – A governabilidade das organizações sociais enquadra práticas de gestão que permitem enfrentar as dificuldades e desafios no novo contexto económico-social;

Hipótese 3 - As organizações sociais adotam práticas de gestão com vista à capacitação dos dirigentes e das suas equipas, e consideram que as práticas de gestão são ferramentas essenciais na administração de seus recursos;

Hipótese 4 – Os *stakeholders* tem expetativas e assumem compromissos relativamente à ação das organizações sociais.

Apresentação do estudo

A organização da presente investigação encontra-se estruturada em três grandes blocos, precedidos pela introdução e finalizados pelas conclusões, de forma a dotar de coerência e lógica a interligação dos capítulos que lhe estão subjacentes. A presente introdução dá a conhecer a problemática em estudo, bem como as questões de investigação, os objetivos apresentados e as hipóteses definidas, que possibilitarão aprofundar o conhecimento de uma realidade estruturante no contexto das organizações da economia social.

O primeiro bloco, *Enquadramento teórico-conceptual*, apresenta os capítulos I, II, III e IV, onde procedemos à revisão da literatura sobre a temática, visando a construção do enquadramento teórico-conceptual, centrado na definição dos principais conceitos que procuram consolidar o campo teórico desta investigação.

O *capítulo I - A Economia Social* compreende, num primeiro ponto, o conceito da economia social, os seus domínios e atuação, e, num segundo ponto, o contributo da conta satélite da economia social na análise da informação quantitativa conhecida sobre o setor da ES.

O *capítulo II – As organizações sociais*, trata os conceitos, as dimensões e os atores associados às organizações sociais, bem como as suas tipologias organizativas (as santas casas da misericórdia, as cooperativas e as associações). O *capítulo III – A sustentabilidade das organizações sociais* consagra uma reflexão sobre a sustentabilidade enquanto estratégia e as fontes de financiamento das organizações sociais.

O *capítulo IV – A governabilidade das organizações sociais* consigna os modelos de governabilidade, a gestão de recursos humanos e o papel dos *stakeholders* na construção do quadro de governabilidade das organizações sociais no contexto da ES.

O segundo bloco, *Metodologia*, através do *capítulo V – Modelo de análise e metodologia de investigação* pretende conjugar os planos teórico, metodológico e empírico, que suportam a operacionalização metodológica relativa ao modelo de análise, à metodologia de investigação, que consagra os estudos de caso, ao processo de recolha de informação, que corresponde ao universo e amostra, às técnicas de recolha de

informação (entrevista e observação documental), e ao processo de tratamento da informação.

O último bloco, *Estudos de Caso*, inclui o capítulo VI - *A sustentabilidade das organizações sociais no contexto da economia social: o caso das santas casas da misericórdia* que mobiliza elementos estruturais, que se consubstanciam nos seguintes eixos: caracterização das organizações sociais; serviços e atividades, modelo de governabilidade, gestão de recursos humanos, fontes de financiamento, *accountability*, sustentabilidade, *stakeholders* e economia social: contexto multidimensional.

As conclusões fecham a estrutura da presente investigação, visando no seu corpo todas as dimensões que compõem o modelo de análise, consignando ainda as pistas de investigação futuras.

Constrangimentos e limites da investigação

Todas as investigações têm condicionantes que nos limitam, obrigando a procurar caminhos alternativos que nos conduzam aos nossos objetivos. A pandemia Covid 19 acompanhou o trabalho de campo (segundo semestre de 2020 até outubro de 2021) e, tendo em consideração a realidade de extrema fragilidade dos utentes das organizações sociais em causa, não possibilitou a realização das entrevistas semiestruturadas com a gestão de topo (Provedores/as ou quem estes indicassem com poder de intervenção/decisão) de forma presencial. Foi assim assegurado a operacionalização das entrevistas, com a proposta aceite de realização das mesmas, através da plataforma zoom e mediante a sua gravação áudio/vídeo.

Relativamente aos constrangimentos ao acesso a documentação que se afiguraria importante, identifiquei o acesso ao Balanço Social enquanto instrumento de gestão e de informação que visa demonstrar as atividades das organizações sociais nas dimensões económica e social, apresentando indicadores de análise relativos ao emprego, às remunerações/custos com pessoal, segurança e saúde no trabalho, formação profissional e proteção social complementar. Nem todas as organizações se encontram obrigadas a elaborar este documento ou, dispondo do mesmo, não promoveram o seu acesso. Ainda assim, aquelas que disponibilizaram esta documentação, e da análise desta, verificou-se que não consagravam o mesmo ano, impossibilitando uma análise comparativa mais fina relativamente aos recursos humanos das organizações sociais.

I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Pretende-se rever e apresentar o quadro teórico-conceptual e interpretativo relacionado com as organizações sociais e a sua sustentabilidade no contexto da economia social. Em primeiro lugar, procura-se compreender os conceitos: organizações sociais; economia social; sustentabilidade, governabilidade e práticas de gestão. Nesta sequência, procura-se relacionar dois conceitos centrais: as organizações sociais e a economia social, alicerçados pela sustentabilidade e os fatores e implicações da governabilidade e gestão que lhe estão associados.

Capítulo I – A Economia Social

1. Conceito, domínios e atuação

A economia social consagra uma realidade em permanente afirmação. Remonta a 1830 uma das primeiras referências à economia social efetivada por Charles Dunoyer no seu tratado intitulado “*Nouveau traité d'économie sociale*”¹. Já Frédéric Le Play (1806-1882) chancela o desenvolvimento das cooperativas e Charles Gide (1847-1932) consagra uma visão cooperativa que possibilita aos seus membros (classe operária) a emancipação da sociedade, numa linha de confluência entre o associativismo e o socialismo cristão (Caeiro, 2008).

Como principais linhas orientadoras destes movimentos, e numa conceptualização mais geral, temos a melhoria das condições de vida da população trabalhadora e a ação redistributiva do Estado Social visando uma economia mais solidária (Quintão, 2004).

A revolução francesa propicia o início do movimento associativo ligado ao proletariado, bem como à génese das cooperativas com o objetivo de fomentar o emprego e dirimir as desigualdades sociais. No período que medeia as duas grandes guerras, assistimos ao revigorar dos movimentos totalitários e, por conseguinte, a uma setorização dos movimentos associativistas, bem como a um acentuar do intervencionismo estatal.

¹ *Nouveau traité d'économie sociale, ou Simple exposition des causes sous l'influence desquelles les hommes parviennent à user de leurs forces avec le plus de liberté, c'est-à-dire avec le plus de facilité et de puissance. Tome 1 / par Barth.-Charles Dunoyer, 1830. Disponível em <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k829268> Acesso 10-04-2021.*

A crise do estado providência promove um redimensionamento da economia social, influenciado pela reaproximação entre os movimentos mutualistas e cooperativistas franceses (Caeiro, 2008).

Em Portugal, a formalização deste movimento com pendor assistencialista está intimamente ligada ao início do funcionamento das misericórdias no século XV, impulsionadas pela Rainha D. Leonor, sua fundadora.

Já no decorrer do século XIX, assistimos ao despontar dos movimentos associativistas com ênfase no mutualismo e no cooperativismo, onde a intervenção proativa da sociedade civil começa a ter um papel importante na construção de soluções para os problemas sociais emergentes (Fernandes, 2016).

A *Lei de Bases da Economia Social n.º 30/2013 de 8 de maio*, vem consagrar as bases gerais do regime jurídico da economia social, identificando quais as entidades de economia social e os princípios basilares que orientam a sua missão. Esta consagração ao nível legislativo, vem reconhecer e valorizar a importância da economia social, embora o conceito² nela plasmado não potencie um consenso de entendimento académico e científico, uma vez que este conceito limita muitas outras formas que a sociedade civil tem feito surgir como resposta às suas necessidades.

Podemos alicerçar esta definição nas conceções de economia social na vertente americana, que congrega num mesmo grupo as organizações sem fins lucrativos, excluindo as cooperativas e as mutualidades, divergindo assim da vertente europeia, que integra estas últimas no grupo das organizações sociais, e que espelha a conceção existente em Portugal (Graça, 2019)³

Considerando a emergência crescente de problemas sociais como a exclusão social e o aumento da taxa de pobreza, que em conjunto amplificam o fenómeno do

² Artigo 2.º n.º 1 — Entende -se por economia social o conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades referidas no artigo 4.º da presente lei; Artigo 4.º. Integram a economia social as seguintes entidades, desde que abrangidas pelo ordenamento jurídico português: 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 sector cooperativo e social; h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social.

³ Revista ES – http://www.revista-es.info/editorial_6.html - consulta em 2021-02-25.

empobrecimento social, verifica-se o desenvolvimento de novas conceções de política social e o crescimento das instituições juridicamente pertencentes à economia social.

Este crescimento da economia social enquanto setor, segundo José Pereirinha (2008), tem como causa a necessidade do Estado de uma maior eficácia na intervenção pública, bem como de oferecer resposta às exigências financeiras crescentes que o desempenho das suas funções sociais exige.

Segundo a OCDE (Noya & Clarence, 2007), são pilares fundamentais de sociedades democráticas a compatibilização do crescimento económico com objetivos que promovam um desenvolvimento sustentável e inclusivo no âmbito do capital social, e é neste contexto que a economia social pode desempenhar um papel de relevo no que respeita à exclusão social e à pobreza, bem como na promoção de uma cidadania mais solidária e participativa.

Também no plano do desenvolvimento local a economia social desempenha um papel de reconciliação da economia com a sociedade, o que impulsiona o desenvolvimento sustentável (Domingues, 2014). Torna-se, assim, imperativo desenvolver o conceito de economia social.

A definição operacional de economia social adotada em Portugal é a que consta da proposta do *Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa (CIRIEC)*:

A economia social é um “*Conjunto de empresas privadas, organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros através do mercado, produzindo bens e serviços, assegurando o financiamento, onde o processo de tomada de decisão e distribuição de benefícios ou excedentes pelos membros não estão diretamente ligados ao capital ou quotizações de cada um, correspondendo a cada membro um voto.*”⁴

A economia social inclui também empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, que prestam serviços de “não-mercado” a agregados familiares e cujos eventuais excedentes realizados não podem ser apropriados

⁴ Revista ES – http://www.revista-es.info/editorial_6.html - consulta em 2021-02-25 CIRIEC - *The Social Economy in the European Union – Relatório* <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-31-12-784-en-c.pdf> - consulta em 2021-03-30.

pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam. (Social Economy Satellite Account 2016)

Esta definição, constante das *Contas Satélite da Economia Social*, tem sido considerada, segundo Eduardo Graça (CASES 2019), a definição que melhor serve os sistemas de contabilidade nacional, uma vez que aposta em critérios que não são de natureza jurídica ou administrativa, dando enfoque analítico ao comportamento dos atores da Economia Social. A referida definição tem por base os critérios constantes na *Carta de Princípios da Economia Social*, estabelecida pela CEP-CMAF (Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Associações e Fundações), nomeadamente nos seus dois subsectores, a saber:

- a) o subsector que atua no mercado e tem carácter empresarial;
- b) o subsector do não mercado.

É preciso referir que as correlações entre estes subsectores são variadas, não obstante todas as organizações que integram cada um destes subsectores partilharem de uma característica comum, ou seja, são organizações de pessoas que realizam atividades cujo objetivo primordial é satisfazer as necessidades dos indivíduos, das famílias e das suas comunidades (CASES 2019)⁵.

A economia social é constituída por um conjunto de entidades, designadamente por associações, cooperativas, fundações, misericórdias e mutualidades que apresentam uma diversidade de personalidades jurídicas, com organização democrática e sem fins lucrativos, cuja finalidade maior são as práticas de cooperação, de solidariedade e de justiça social. O presente quadro (quadro n.º 1) tem como objetivo identificar/enquadrar alguns domínios da economia social no que respeita aos seus operadores por setor institucional do *Sistema Europeu de Contas Nacionais e Regionais 2010*.⁶

⁵ Revista ES – http://www.revista-es.info/editorial_6.html - consulta em 2021-02-25.

⁶ Instituto Nacional de Estatística – INE – *Manual do Sistema Europeu de contas nacionais e regionais 2010* - https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_cnacionais_metod (2020-03-10).

Quadro n.º 1 - Domínios da economia social

Sistema europeu de contas 2010 (SE)	Empresas e Organizações microeconómicas
Produtores de mercado	
Sociedades não financeiras	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas (trabalhadores, agroalimentares, consumidores, educação, transporte, moradia, saúde, sociais etc.) • Empresas Sociais • Outras empresas baseadas em associações • Outros produtores do mercado privado (algumas associações e outras pessoas coletivas) • Organização sem fins lucrativos ao serviço de organizações não financeiras da economia social • Sociedades não financeiras controladas pela economia social
Sociedades financeiras	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativas de crédito • Companhias de seguros mútuos * e sociedades de previdência mútua • Cooperativas de seguros • Organizações sem fins lucrativos ao serviço de organizações não financeiras da economia social
Produtores fora do mercado	
Famílias**	<ul style="list-style-type: none"> • Organizações sem fins lucrativos que cujo público alvo são as famílias
Organizações sem fins lucrativos ao serviço das famílias	<ul style="list-style-type: none"> • Associações de ação social *** • Fundações de ação social *** • Outras organizações sem fins lucrativos (culturais, desportivas, etc.)

Fonte: Instituto Nacional de Estatística - Manual do Sistema Europeu de contas nacionais e regionais 2010 e estudo sobre a «Evolução recente da economia social na União Europeia», encomendado pelo Comité Económico e Social Europeu (CESE) e realizado pelo CIRIEC.

(*) Excluindo organizações de gestão de sistemas de segurança social e, em geral, sociedades mútuas das quais a associação é obrigatória, e as controladas por empresas de economia não social. (**) O setor das famílias inclui comerciantes únicos e parcerias gerais sem personalidade jurídica, como produtores de mercado que não pertencem à economia social. Também inclui organizações sem fins lucrativos de tamanho limitado que são produtores não mercantis e fazem parte da economia social. (***) Organizações sem fins lucrativos que são produtores privados sem mercado, com participação e participação voluntárias, autonomia estratégica e operacional, e cujo objetivo consiste em alcançar objetivos de bem-estar social, fornecendo bens e serviços sociais ou de mérito, gratuitamente ou a preços

que não são economicamente importantes para pessoas ou grupos vulneráveis, socialmente excluídas ou em risco de exclusão. Essas organizações compõem o Terceiro Setor de Ação Social, que, obviamente, faz parte da SE.

Identificar a pertinência sugerida pelas especificidades destas organizações sociais na sociedade globalizada atual e das mudanças que as afetam em todas as áreas, conjuga em si oportunidades para o aprofundar do conhecimento. O impacto dessas mudanças materializa-se por intermédio de processos de racionalização e de técnicas oriundas do ambiente empresarial, como por exemplo as novas tecnologias (Francisco, 2012).

Por outro lado, a fragilização do mercado de trabalho, consequência de mudanças estruturais, de modelos organizacionais e de avanços tecnológicos, contribuiu para que o acesso a um posto de trabalho se constituísse como um verdadeiro desafio. Por isso, no contexto da economia social, importa também identificar o quadro de otimização de práticas de governabilidade destas organizações, nomeadamente os fatores que materializam o seu cumprimento.

As organizações do setor da economia social têm vindo a ganhar importância como parte integrante da solução efetiva dos mais variados problemas sociais. É um setor em desenvolvimento que intervém e responde aos novos desafios sociais, e por força da sua génese de atividade, também ela promotora de integração social, constitui-se como terreno embrionário de aplicabilidade de políticas de emprego direcionadas para grupos menos preparados na sociedade de hoje (Global Commission on the future of work – Work for a brighter future, 2019).

A realidade económica, social, cultural e ambiental coloca um desafio a estas organizações: procurar as sinergias entre a sustentabilidade da organização, a rentabilidade social, a sua ação ao nível do desenvolvimento local, a capacidade de potenciar a participação ativa dos cidadãos e a empregabilidade.

Segundo Christine Colette (2008), as organizações do setor da economia social refletem a necessidade de uma economia que concilie as dimensões social, económica e financeira, capaz de criar riqueza, não sendo esta mensurada apenas em termos de capital financeiro, mas também, e sobretudo, pelo seu capital social, ao garantir que a eficiência económica atende sempre às necessidades sociais num equilíbrio necessário à sua sustentabilidade e desenvolvimento.

As atividades das organizações da economia social não são dirigidas apenas pelo mercado ou por critérios de crescimento, mas procuram através desses pressupostos

contribuir para o interesse geral, para a coesão social e para o bem-estar das nossas sociedades (Gemma, 2009).

As principais características da economia social com preponderância na sua dimensão económica são o âmbito do projeto conjunto entre a *Conta Satélite da Economia Social* do *Instituto Nacional de Estatística* (INE) e a *Cooperativa António Sérgio para a Economia Social* (CASES), que disponibiliza informação estatística sobre as organizações deste setor.

2. Conta satélite da economia social

A *Conta Satélite da Economia Social* (CSES) permite edificar pontes de interligação entre os dados estatísticos e a estratégia de desenvolvimento da economia social.

Em conformidade com os resultados divulgados pelo *Instituto Nacional de Estatística* no conjunto das três edições da *Conta Satélite da Economia Social*, relativos aos dados referentes aos anos de 2010, 2013 e 2016, é evidente a evolução da relevância da economia social no contexto nacional.

Numa análise da evolução do número de organizações pertencentes à economia social (quadro n.º 2), verifica-se que as associações com fins altruístas representam um peso significativo no espectro da economia social, seguido pelas cooperativas.

Quadro n.º 2 – Grupos de organizações da economia social - Conta Satélite da Economia Social: 2010, 2013 e 2016

Grupos de organizações da economia social - Classificação Internacional de Organizações sem Fins Lucrativos e do Terceiro Setor			
Entidades	Unidades		
	2010	2013	2016
Cooperativas	2 260	2 117	2 343
Associações mutualistas	119	111	97
Misericórdias	381	389	387
Fundações	537	578	619
Subsetores comunitário e autogestionário (SCA)	52 086	877	1 678
Associações com fins altruísticos (ACFA)		57 196	66 761
Economia Social	55 383	61 268	71 885

Elaborado pela própria - Fonte: Conta Satélite da Economia Social 2010; Conta Satélite da Economia Social 2013; Conta Satélite da Economia Social 2016

Considerando os dados disponibilizados referentes a 2016, 71 885 organizações da economia social geraram 3,0% do valor acrescentado bruto (VAB), um acréscimo de 0,2 pontos percentuais relativamente ao VAB gerado em 2010 e 2013 (quadro n.º 3).

Quadro n.º 3 – Organizações sociais e o indicador valor acrescentado bruto - Conta Satélite da Economia Social: 2010, 2013 e 2016

Organizações sociais e o indicador valor acrescentado bruto - Classificação Internacional de Organizações sem Fins Lucrativos e do Terceiro Setor						
Entidades	Valor Acrescentado Bruto (10³ €)					
	2010		2013		2016	
Cooperativas	749 200	17,6%	489 523	11,6%	604 241	12,5%
Associações mutualistas	329 900	7,7%	352 181	8,4%	387 971	8,1%
Misericórdias	518 300	12,2%	541 225	12,9%	596 630	12,4%
Fundações	361 100	8,5%	250 851	6,0%	332 321	6,9%
Subsetores comunitário e autogestionário (SCA)	2 304 100	54,1%	6 437	0,2%	1 174	0,02%
Associações com fins altruísticos (ACFA)			2 566 262	61,0%	2 896 871	60,1%
Economia Social	4 262 600	100%	4 206 479	100%	4 819 208	100%
Economia Total	151 426 000		149 768 414		162 226 133	
Economia Social / Economia Total	2,8%		2,8%		3,0%	

Elaborado pela própria - Fonte: Conta Satélite da Economia Social 2010; Conta Satélite da Economia Social 2013; Conta Satélite da Economia Social 2016

No que respeita ao indicador denominado emprego remunerado, é possível verificar que as organizações sociais da economia social apresentam uma trajetória ascendente, transitando de um peso na economia nacional de 5,5% em 2010 para 6,1% em 2016 (quadro n.º 4). As associações com fins altruísticos e as misericórdias são os grupos mais relevantes em termos de emprego remunerado.

Quadro n.º 4 – Organizações sociais e o indicador emprego remunerado - Conta Satélite da Economia Social: 2010, 2013 e 2016

Organizações sociais e o indicador emprego remunerado - Classificação Internacional de Organizações sem Fins Lucrativos e do Terceiro Setor						
Entidades	Emprego Remunerado (ETC⁷ / %)					
	2010		2013		2016	
Cooperativas	31 783	14,0%	24 316	11,3%	24 402	10,4%
Associações mutualistas	4 537	2,0%	4 896	2,3%	4 842	2,1%
Misericórdias	32 493	14,3%	35 469	16,4%	39 445	16,8%
Fundações	10 765	4,7%	10 871	5,0%	14 113	6,0%
Subsetores comunitário e autogestionário (SCA)	147 357	64,9%	361	0,2%	305	0,1%

⁷ ETC - Unidades de trabalho equivalentes a tempo completo.

Associações com fins altruísticos (ACFA)			140 050	64,8%	151 779	64,6%
Economia Social	226 935	100%	215 963	100%	234 886	100%
Economia Total	4 138 163		3 582 077		3 839 523	
Economia Social / Economia Total	5,5%		6,0%		6,1%	

Elaborado pela própria - Fonte: Conta Satélite da Economia Social 2010; Conta Satélite da Economia Social 2013; Conta Satélite da Economia Social 2016

Já no indicador remunerações, o peso da economia social no total da economia nacional passou de 4,6% em 2010 para 5,3% em 2016, onde se destacam as associações com fins altruísticos, as cooperativas e as misericórdias (quadro n.º 5).

Quadro n.º 5 – Organizações sociais e o indicador remunerações - Conta Satélite da Economia Social: 2010, 2013 e 2016

Organizações sociais e o indicador remunerações - Classificação Internacional de Organizações sem Fins Lucrativos e do Terceiro Setor						
Entidades	Remunerações (10³ €)					
	2010		2013		2016	
Cooperativas	657 300	16,6%	564 425	14,2%	572 240	13,2%
Associações mutualistas	176 200	4,5%	216 450	5,4%	212 094	4,9%
Misericórdias	426 900	10,8%	477 477	12,0%	555 267	12,8%
Fundações	215 100	5,4%	236 313	5,9%	304 296	7,0%
Subsetores comunitário e autogestionário (SCA)	2 479 900	62,7%	6 198	0,2%	3 795	0,1%
Associações com fins altruísticos (ACFA)			2 472 256	62,2%	2 673 894	61,9%
Economia Social	3 955 400	100%	3 973 119	100%	4 321 587	100%
Economia Total	86 814 000		76 279 908		81 854 147	
Economia Social / Economia Total	4,6%		5,2%		5,3%	

Elaborado pela própria - Fonte: Conta Satélite da Economia Social 2010; Conta Satélite da Economia Social 2013; Conta Satélite da Economia Social 2016

Numa breve síntese (quadro n.º 6), conjugando todos os aspetos de crescimento validados neste estudo e por comparação com os indicadores constantes na conta satélite da economia social de 2010, 2013 e 2016, a economia social revela ser um setor que potencia e valoriza a criação de emprego enquanto motor de coesão social.

Quadro n.º 6 – Distribuição dos principais indicadores da Conta Satélite da Economia Social: 2010, 2013 e 2016

Indicadores	2010	2013	2016
Número de Entidades da Economia Social	55 383 mil Entidades	61 268 mil Entidades	71 885 mil Entidades
Riqueza gerada (VAB-Valor acrescentado bruto)	2, 8%	2,8%	3,0%
Emprego remunerado a tempo completo	5, 5%	6,0%	6, 1%

Valor de remuneração	4,6%	5,2%	5,3%
----------------------	------	------	------

Elaborado pela própria - Fonte: Conta Satélite da Economia Social 2010; Conta Satélite da Economia Social 2013; Conta Satélite da Economia Social 2016

Não obstante a importância da dimensão económica, é preciso conjugá-la com as dimensões endógena e exógena das organizações sociais que compõem a economia social.

Efetivamente, a análise da relevância da economia social não deverá limitar-se à componente económica, devendo compreender informação de espectro mais alargado, uma vez que a compreensão da identidade das organizações sociais, no campo da economia social, ocorre pelo reconhecimento da necessidade de uma economia que concilie as dimensões social, económica e financeira, capaz de criar riqueza, não sendo esta mensurada apenas em termos de capital financeiro, mas também, e sobretudo, pelo seu capital social, ao garantir que a eficiência económica atende sempre às necessidades sociais num equilíbrio necessário à sua sustentabilidade e desenvolvimento.

A economia social será o “campo” que compreende as relações estabelecidas entre o conjunto de atores sociais que, embora identificados individualmente, no caso concreto as santas casas da misericórdia enquanto organizações sociais do distrito de Évora, se relacionam como parceiros em rede.

Esta interação produz uma reconhecida área pública, ou espaço de vida institucional, que, através da partilha de um conjunto de princípios e elementos comuns integrados e bem definidos, procura envolver todos os intervenientes nos processos organizacionais, levando-os a seguir e respeitar regras e códigos de conduta estabelecidos.

As organizações sociais deverão dar relevância à eficiência e eficácia das suas atividades, tendo por base uma gestão profissionalizada que permita adotar estratégias de atuação, nunca desvirtuando os princípios e valores da sua missão (Almeida, Santos & Albuquerque, 2018).

Nesta medida, para consolidar o processo de desenvolvimento/planeamento de soluções de gestão estratégica que respondam aos novos desafios sociais, revela-se pertinente a articulação e o envolvimento de atores sociais nesse processo, de forma a promover a viabilidade económica a médio e longo prazo (Correia, Oliveira & Gomez, 2016).

Capítulo II – As Organizações Sociais

1. Conceitos, dimensões e atores

Organizações sociais, organizações sem fins lucrativos ou terceiro sector são algumas das denominações utilizadas para designar o mesmo grupo de organizações. Na verdade, proliferam inúmeras definições sobre este grupo de organizações pertencentes à economia social, o que contribui para alguma “resistência” na afirmação do sector social a par do sector público e do sector privado empresarial. Este é um campo onde uma grande variedade de atores e contextos se relacionam. Assim, afigura-se importante clarificar alguns significados relativos às organizações de cariz social a partir das tradições anglo-saxónica e europeia.

Ambas as abordagens consignam características comuns. As organizações institucionalmente separadas da administração pública, na abordagem americana, estão enquadradas com o significado de organizações privadas na abordagem europeia, uma vez que ambas as características versam separação da esfera do Estado do ponto de vista da sua constituição, administração e funcionalidade. Ambas as abordagens também identificam a necessidade de formalização destas organizações enquanto entidades juridicamente constituídas e com autonomia de decisão ou autogoverno. Temos a mesma consignação no que respeita à adesão voluntária dos membros destas organizações sociais (Mendes, 2011a).

As características das organizações sociais que compõem a economia social e que fazem divergir estas abordagens estão relacionadas com a não redistribuição de resultados e com a natureza dos bens e serviços produzidos pelas organizações da economia social.

Relativamente à restrição de não distribuição de resultados, a abordagem americana exclui do sector sem fins lucrativos as cooperativas e as mutualidades. Já na abordagem europeia, a distribuição de resultados pode acontecer sem que a organização seja excluída do âmbito da economia social, desde que cumpra os restantes requisitos para ter esta condição e que essa distribuição não esteja diretamente ligada ao capital e às contribuições de cada membro. No caso português e tendo em consideração esta característica, apenas são incluídas as cooperativas de solidariedade social e as cooperativas de habitação e construção.

No que respeita à natureza dos bens e serviços produzidos pelas organizações do setor não lucrativo, a abordagem americana não identifica restrições quanto aos bens e

serviços produzidos. Na abordagem europeia é condição para as organizações de economia social ter como destinatários principais dos bens e serviços que produzem as pessoas individuais, famílias, empresas em nome individual e outras organizações da economia social (Mendes, 2011b). O quadro infra procura sintetizar as abordagens referidas.

Quadro n.º 7 - Características das organizações da economia social a partir das abordagens americana e europeia

Abordagem americana - John Hopkins University Center for Civil Society Studies - “Setor não lucrativo”		Abordagem europeia - CIRIEC - Centre International de Recherches et d’Information sur l’Economie Publique, Sociale et Coopérative – “Setor da economia social”	
Características	Organizações institucionalmente separadas da administração pública	Características	Organizações privadas
	Organização interna, persecução de objetivos e atividades e regras de pertença		Organização formal
	Autogovernadas		Autonomia de decisão
	Adesão e contribuições voluntárias		Adesão voluntária
	Organizações sem fins lucrativos e sem distribuição de resultados (no caso Português admitem apenas as cooperativas de solidariedade social, e as cooperativas de habitação e construção)		A distribuição de resultados pode acontecer sem que a organização seja excluída do âmbito da economia social desde que cumpra os restantes requisitos para ter esta condição e desde que essa distribuição não esteja diretamente ligada ao capital e às contribuições de cada membro. (íntegra neste setor as cooperativas e as mutualidades)
	O respeito pelo princípio democrático não é uma condição necessária para que uma organização seja considerada como sendo de economia social		Nas organizações que produzam serviços comercializáveis o seu modo de governo tem que se caracterizar pelo princípio democrático (a cada membro um voto)
Não há quaisquer restrições quanto aos bens e serviços produzidos pelas organizações para poderem pertencer ao sector sem fins lucrativos.	É condição para as organizações de economia social ter como destinatários principais dos bens e serviços que produzem as pessoas individuais, famílias empresas em nome individual e outras organizações da economia social.		

Fonte: Mendes, A., 2011 (pp. 30-35)

Estes princípios orientadores procuraram, no essencial, clarificar as características distintivas das organizações do setor da economia social, que têm vindo a ganhar importância como parte integrante da solução efetiva dos mais variados problemas sociais. É um setor em desenvolvimento que intervém e responde aos novos desafios sociais e, por força da sua génese de atividade, também ela promotora de integração social, constitui-se como terreno embrionário de aplicabilidade de políticas de emprego direcionadas para grupos menos preparados na sociedade de hoje.

É importante explorar as relações sociais entre os atores e instituições organizacionais que frequentemente têm interesses conflitantes, nomeadamente a interação entre as

diferentes perspetivas de governabilidade da gestão de topo, dos colaboradores, fornecedores, clientes e *stakeholders*, no que respeita à supervisão/monitorização, alinhamento e interesses (Beckert e Zafirovski; Eds., 2006).

Deste modo, é evidente que os valores intrínsecos que norteiam a cultura organizacional destas organizações estão estruturalmente alinhados com a gestão de planeamento das suas atividades (Carvalho & Braga, 2010).

Segundo o relatório *The Economy in the European Union (2012)*⁸, o maior desafio que estas organizações enfrentam é a atratividade enquanto empregadores. Algumas delas, localizadas em zonas geograficamente isoladas, mas sobretudo pela natureza da sua função, que é consubstancialmente direcionada para a população mais desfavorecida e fragilizada economicamente e socialmente, não são opção para os trabalhadores ativos que se deslocam para outras zonas, procurando oportunidades em setores de atividade mais emergentes.

A demografia é um desafio importante para estas organizações. Enquanto a população idosa, assim como o número de pessoas com doenças incapacitantes, cresce, o número de jovens tem vindo a decrescer. Esta realidade, conjuntamente com as alterações nas estruturas familiares, implica sempre necessidades de apoio social diferenciadas (Instituto Nacional de Estatística, 2011).

2. Tipologias das organizações sociais

As organizações sociais podem ser, assim, entendidas como um sistema interpessoal de esforços humanos coordenados ou como um sistema de papéis sociais, em que o papel social é definido pelas normas sociais (Gold, 1997).

As organizações sociais de natureza não lucrativa são organizações cujo âmbito de atividade essencial não é o lucro. O seu foco é uma missão que pode ser de âmbito “...cultural, educacional, de investigação, de lazer, de apoio social, filantrópica, de defesa de direitos humanos, de defesa de causas ambientais, entre muitas outras possíveis” (Andrade & Campos, 2007, p 15). Apesar destas organizações não terem como foco o lucro, ao contrário do que muitas vezes se pensa, podem desenvolver atividades lucrativas, em paralelo com as suportadas pela missão (e sem fins lucrativos),

⁸ *The social economy in the European union (2012)* - European Economic and social committee - <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-31-12-784-en-c.pdf> (2020-02-17).

como forma de subsidiar estas últimas, garantido sempre que as atividades com vista ao desenvolvimento de receitas adicionais não desvirtuam o sentido da sua missão social. As transformações verificadas na sociedade, particularmente de carácter demográfico e familiar, consubstanciadas no progressivo envelhecimento da população, no aumento da esperança média de vida, nos indicadores referentes à exclusão social, nas mudanças na estrutura e nos modelos de família, tornaram imperiosa a conceção de novas formas de intervenção e o ajustamento das respostas sociais já existentes, de modo a privilegiar a flexibilidade necessária para acompanhar a mutação constante e a crescente complexidade da realidade social. (Instituto Nacional de Estatística, 2011).

O estímulo à expansão e qualificação da rede de serviços e equipamentos sociais desenvolvidos por organizações sociais, dirigidos aos diversos grupos de população, é uma das vertentes onde a ação e a estratégia social têm tido maior intervenção.

A diversidade das respostas sociais existentes coloca a ênfase no reforço do papel das famílias, na conciliação do trabalho familiar com a vida profissional, no desenvolvimento do apoio domiciliário, na dinamização de estruturas de convívio e de combate ao isolamento e insegurança, e numa maior e melhor prevenção e cobertura das situações de dependência.

Considerando a multiplicidade das respostas sociais que as organizações sociais podem desenvolver, subdividindo-se por áreas de atividades consoante os públicos-alvo para os quais a sua funcionalidade está direcionada, tornou-se importante traçar um panorama conceptual e operativo de análise das respostas sociais e dos conceitos que lhe estão subjacentes (quadro n.º 8).

Quadro n.º 8 - Respostas Sociais – nomenclaturas/conceitos

Respostas Sociais – nomenclaturas/conceitos	
Apoio a crianças, jovens e à família	
Creche e Creche familiar	Resposta desenvolvida em equipamento, de natureza socioeducativa, para acolher crianças até aos três anos de idade, durante o período diário correspondente ao impedimento dos pais ou da pessoa que tem a sua guarda de facto, vocacionado para o apoio à criança e à família.
Pré-Escolar	Resposta, desenvolvida em equipamento, vocacionada para o desenvolvimento da criança, proporcionando-lhe atividades educativas e atividades de apoio à família
Centro de atividades de tempos livres	Resposta desenvolvida em equipamento ou serviço, que proporciona atividades de lazer a crianças e jovens a partir dos 6 anos, nos períodos disponíveis das responsabilidades escolares e de trabalho, desenvolvendo-se através de diferentes modelos de intervenção, nomeadamente acompanhamento /inserção, prática de atividades específicas e multiactividades.
Intervenção precoce	Resposta desenvolvida através de um serviço que promove o

	apoio integrado, centrado na criança e na família mediante ações de natureza preventiva e habilitativa, designadamente do âmbito da educação, da saúde e da ação social.
Lar de infância e juventude	Resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada ao acolhimento de crianças e jovens em situação de perigo, de duração superior a 6 meses, com base na aplicação de medida de promoção e proteção.
Apartamento de autonomização	Resposta social, desenvolvida em equipamento - apartamento inserido na comunidade local - destinada a apoiar a transição para a vida adulta de jovens que possuem competências pessoais específicas, através da dinamização de serviços que articulem e potenciem recursos existentes nos espaços territoriais.
Casa de acolhimento temporário	Resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada ao acolhimento urgente e temporário de crianças e jovens em perigo, de duração inferior a seis meses, com base na aplicação de medida de promoção e proteção.
Centro apoio familiar e aconselhamento parental	Resposta social desenvolvida através de um serviço, vocacionado para o estudo e prevenção de situações de risco e para o apoio a crianças e jovens em situações de perigo e suas famílias, concretizado na sua comunidade, através de equipas multidisciplinares.
Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho	
Cuidados continuados	Prestação de cuidados de saúde e de apoio social de forma continuada e integrada a pessoas que, independentemente da idade, se encontrem em situação de dependência, na sequência de episódio de doença aguda ou na necessidade de prevenção de agravamentos de doença crónica.
Serviço de apoio domiciliário	Resposta social, desenvolvida a partir de um equipamento, que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados, no domicílio, a indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das necessidades básicas e/ou as atividades da vida diária.
Centro de Convívio	Resposta social, desenvolvida em equipamento, de apoio a atividades sócio recreativas e culturais, organizadas e dinamizadas com participação ativa das pessoas idosas de uma comunidade.
Centro de Dia	Resposta social, desenvolvida em equipamento, que presta um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção das pessoas idosas no seu meio sociofamiliar.
Centro de noite	Resposta social, desenvolvida em equipamento, que tem por finalidade o acolhimento noturno, prioritariamente para pessoas idosas com autonomia que, por vivenciarem situações de solidão, isolamento ou insegurança, necessitam de suporte de acompanhamento durante a noite.
Estrutura Residencial para Pessoas Idosas	Resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada a alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, para pessoas idosas ou outras em situação de maior risco de perda de independência e/ou de autonomia.
População Adulta /Deficiência	
Centro de Atendimento/Acompanhamento e Animação para Pessoas com Deficiência	Resposta social, desenvolvida em equipamento, organizada em espaço polivalente, destinado a informar, orientar e apoiar as pessoas com deficiência, promovendo o desenvolvimento das competências necessárias à resolução dos seus próprios problemas, bem como atividades de animação sociocultural.
Centro de Atividades Ocupacionais	Resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada a

	desenvolver atividades para jovens e adultos com deficiência grave.
Lar Residencial	Resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada a alojar jovens e adultos com deficiência, que se encontrem impedidos temporariamente ou definitivamente de residir no seu meio familiar.
Apoio à integração social e comunitária	
Centro de alojamento temporário e comunidade de reinserção	Resposta social, desenvolvida em equipamento, que visa o acolhimento, por um período de tempo limitado, de pessoas adultas em situação de carência, tendo em vista o encaminhamento para a resposta social mais adequada.
Refeitório/cantina social	Resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada ao fornecimento de refeições, em especial a indivíduos economicamente desfavorecidos, podendo integrar outras atividades, nomeadamente de higiene pessoal e tratamento de roupas.
Centro comunitário	Resposta social, desenvolvida em equipamento, onde se prestam serviços e desenvolvem atividades que, de uma forma articulada, tendem a constituir um polo de animação com vista à prevenção de problemas sociais e à definição de um projeto de desenvolvimento local, coletivamente assumido.
Apartamento de reinserção social	Resposta social, desenvolvida em equipamento, que consiste em acolher, temporariamente, pessoas toxicodependentes, que após a saída de unidades de tratamento, de estabelecimentos prisionais, de centros tutelares ou de outros estabelecimentos da área da justiça, se confrontem com problemas de reinserção social, familiar, escolar ou profissional.
Equipa de rua para pessoas sem abrigo	Resposta social, desenvolvida através de um serviço prestado por equipa multidisciplinar, que estabelece uma abordagem com os sem-abrigo, visando melhorar as suas condições de vida.
Acompanhamento social	Resposta social, desenvolvida através de um serviço de primeira linha, que visa apoiar as pessoas e as famílias na prevenção e/ou reparação de problemas geradores ou gerados por situações de exclusão social e, em certos casos, atuar em situações de emergência.

Elaborado pela própria - Fonte: Manual Respostas sociais – nomenclaturas/conceitos da Direção – Geral da Segurança Social, da família e da Criança. 2006, Carta Social 2020 e Guia prático- constituição .de instituições particulares de solidariedade social do Instituto da Segurança Social, I.P.

As organizações sociais têm assim um papel decisivo na sociedade, apresentando modelos de gestão diferenciados consoante a sua tipologia, para responder a um enquadramento económico e social específico que, não sendo público nem privado, procura na concretização das suas ações responder às necessidades sociais emergentes (Caeiro, 2008)

2.1. As santas casas da misericórdia

Desde os primórdios da nacionalidade, as necessidades da população portuguesa em matéria de assistência deram origem a uma multiplicidade de iniciativas, muitas delas

de âmbito local, ligadas não apenas a ordens militares e religiosas, que tiveram um importante papel na reconquista e no repovoamento do território, como também aos municípios e às confrarias de mestres ou a simples particulares. Outras, pelo contrário, deveram a sua origem à devoção de vários reis, rainhas e demais gente da nobreza e do alto clero (Abreu,2002).

Segundo Laurinda Abreu, (2008) em 15 de agosto de 1498 foram fundadas as misericórdias ou irmandades da misericórdia, aquando da criação, na sé de Lisboa, da santa casa da misericórdia de Lisboa, por iniciativa da Rainha D. Leonor e de Frei Miguel Contreiras. As misericórdias emergem, assim, num contexto de reforma dos mecanismos de caridade, assistência e saúde pública. Esta instituição baseou-se numa convergência de políticas sociais que confluíam para uma partilha de responsabilidades e de competências, assumindo um papel de elemento de ligação da comunidade com o poder régio. As misericórdias abraçaram uma evidente função económica baseada na redistribuição de rendimentos das comunidades locais, nomeadamente transformando as doações privadas ou oficiais em auxílios direcionados para os carenciados.

Sá & Lopes, (2008, p. 5) refere que *“Falamos hoje de exclusão social e de solidariedade, de desigualdades económicas e de processos de exclusão; no passado, como veremos, usavam-se expressões diferentes que se referiam a realidades também diferentes, embora se reportassem sempre a situações de desigualdade...caridade, beneficência, pobres, mendigos e vadios, pobres envergonhados, órfãs e dotadas, presos, pobres, cativos, gafos, merceeiras...”*

No ano de 1500 já existiam cerca de 23 santas casas da misericórdia. As demais tiveram a sua origem maioritariamente na igreja e nas confrarias⁹.

As misericórdias têm a sua identidade intimamente ligada à igreja católica, regendo-se tanto pelo direito civil, como pelo direito canónico. A sua missão enquadra essencialmente o desenvolvimento de resposta sociais direcionadas para a infância,

⁹ *“(...) confrarias portuguesas, com origem no século XV, constituem uma organização social da iniciativa religiosa que, no passado desempenhou um papel importante no controlo social, ao reunir os homens bons da terra numa organização que pugnava pela prática de atos de misericórdia para com os pobres. Estabelecia-se assim uma relação entre a propriedade e o capital, com a equidade e a justiça social. As confrarias eram organizações da comunidade tuteladas pela Igreja, dado que a única filosofia conhecida de apoio aos carenciados era a da Igreja” – “(...) 14 obras da misericórdia, que se subdividem nas 7 obras corporais da misericórdia: dar de comer a quem tem fome; dar de beber a quem tem sede; vestir os nus; acolher os errantes; visitar os doentes; remir os cativos; sepultar os mortos e nas 7 obras espirituais da misericórdia: dar bom conselho a quem pede; ensinar os ignorantes; corrigir os que erram; consolar os que estão tristes; perdoar as injúrias; suportar com paciência a fraquezas do nosso próximo; rogar as Deus pelos vivos e pelos defuntos” (Abreu, 2002- 417-434).*

idosos e pessoas portadoras de deficiência, e para a saúde através de estruturas residenciais para pessoas idosas (ERPI), hospitais, clínicas, unidades de cuidados continuados, família e comunidade, entre outros¹⁰.

A representatividade das misericórdias é a missão da União da Misericórdias Portuguesas (UMP) enquanto impulsionadora, quer dos valores e atividade das misericórdias portuguesas em Portugal, quer da atividade e cultura destas no plano europeu e mundial¹¹.

Atualmente a nível nacional as 357 misericórdias ativas apoiam diariamente cerca de 165 mil cidadãos (UMP). As misericórdias são equiparadas a Instituições Particulares de Solidariedade social de acordo com os artigos n.ºs 68 a 71 do *Decreto-lei 119/83, de 25 de fevereiro de 1983*.

2.2. As cooperativas

Segundo a *Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES)*, “As cooperativas são pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles.”¹²

Considerando o preconizado pela *Aliança Cooperativa Internacional (ACI)*, a constituição e funcionamento das cooperativas respondem a princípios cooperativistas (quadro n.º 9).

¹⁰ Constituição da República Portuguesa – artigo 63º “O Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objetivos de solidariedade social consignados, nomeadamente, neste artigo, na alínea b) do n.º 2 do artigo 67.º (família), no artigo 69.º (infância), na alínea e) do n.º 1 do artigo 70.º (juventude) e nos artigos 71.º (cidadão portadores de deficiência) e 72.º (terceira idade).

¹¹ Artigo nº 4 dos Estatutos da União das Misericórdias – averbamento n.º 4 à inscrição n.º 1/81, a fls. 1 verso e 2 do livro das Uniões, Federações e Confederações efetuado em 16-06-2015.

¹² Constituição da República Portuguesa – Cooperativas – n.º 4 do artigo 43º; n.º 3 do artigo 60º; n.º 2, 3 e 4 do artigo 61º; n.º 5 do artigo 63º; alínea b) do n.º 2 do artigo 67º, artigo 69º, alínea e) do n.º 1 do artigo 70º; artigos 71º e 72º; n.º 2 do artigo 75º; alíneas b) e f) do artigo 80º; n.º 4 do artigo 82º; n.º 1 do artigo 85º.

Quadro n.º 9 – Princípios Cooperativistas

Princípios Cooperativistas	
Adesão voluntária e livre	As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades de membro, sem discriminações de sexo, sociais, políticas, raciais ou religiosas.
Gestão democrática pelos membros	As cooperativas são organizações democráticas geridas pelos seus membros, os quais participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres que exerçam funções como representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto dos membros que os elegeram. Nas cooperativas do primeiro grau, os membros têm iguais direitos de voto (um membro, um voto), estando as cooperativas de outros graus organizadas também de uma forma democrática.
Participação económica dos membros	Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os cooperadores habitualmente recebem, se for caso disso, uma remuneração limitada, pelo capital subscrito como condição para serem membros. Os cooperadores destinam os excedentes a um ou mais dos objetivos seguintes: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, é indivisível; benefício dos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
Autonomia e independência	As cooperativas são organizações autónomas de entreajuda, controladas pelos seus membros. No caso de entrarem em acordos com outras organizações, incluindo os governos, ou de recorrerem a capitais externos, devem fazê-lo de modo que fique assegurado o controlo democrático pelos seus membros e se mantenha a sua autonomia como cooperativas.
Educação, formação e informação	As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de modo que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Elas devem informar o grande público, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
Intercooperação	As cooperativas servem os seus membros mais eficazmente e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
Interesse pela comunidade	As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros.

Elaborado pela própria - Fonte: Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) e a Lei n.º 119/2015 de 31 de agosto aprova o código cooperativo e revoga a Lei n.º 51/96 de 7 de setembro

As cooperativas de solidariedade social são reguladas pelo *Decreto-Lei n.º 7/1998 de 15 de janeiro* que, no seu artigo n.º 2, identifica as mesmas como “...cooperativas de solidariedade social as que através da cooperação e entreajuda dos seus membros, em obediência aos princípios cooperativos, visem, sem fins lucrativos, a satisfação das respetivas necessidades sociais e a sua promoção e integração, nomeadamente nos seguintes domínios:

- a) Apoio a grupos vulneráveis, em especial a crianças e jovens, pessoas com deficiência e idosos;
- b) Apoio a famílias e comunidades socialmente desfavorecidas com vista à melhoria da sua qualidade de vida e inserção socioeconómica;
- c) Apoio a cidadãos portugueses residentes no estrangeiro, durante a sua permanência fora do território nacional e após o seu regresso, em situação de carência económica;
- d) Desenvolvimento de programas de apoio direcionados para grupos-alvo, designadamente em situações de doença, velhice, deficiência e carências económicas graves;
- e) Promoção do acesso à educação, formação e integração profissional de grupos socialmente desfavorecidos.”¹³

2.3. As associações

O direito de associação está consagrado no artigo 46º da *Constituição da República Portuguesa*. O associativismo é, assim, uma forma de organização da sociedade civil, onde os cidadãos se unem em torno de interesses comuns, formando uma pessoa coletiva composta por pessoas singulares e/ou coletivas, sem finalidades lucrativas. Não apresentam um número limitado de associados, o seu capital é indeterminado e a sua longevidade indefinida¹⁴. Podemos considerar diferentes tipologias de associações que integram a economia social e que abarcam diferentes âmbitos, como por exemplo as culturais, recreativas, desportivas, de desenvolvimento local, juvenis, estudantis, de pais, de defesa do ambiente, religiosas, não governamentais, de solidariedade social e mutualidades, entre muitas outras (CASES).

Fazendo aqui referência às associações mutualistas, estas caracterizam-se pela forma de organização económica da sociedade civil que tem como fins fundamentais a concessão de benefícios de segurança social e de saúde, destinados aos associados e seus familiares, visando também, através da organização e gestão de equipamentos e serviços

¹³ Portaria n.º 87/2016 de 14 de abril – Regime de equiparação das cooperativas de Solidariedade Social a Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) Despacho n.º 3859/2016 de 16 de março – Aprova as normas reguladoras do reconhecimento por equiparação a IPSS das cooperativas de solidariedade social que prossigam os objetivos previstos nos estatutos das IPSS.

¹⁴ Direito de Associação - Decreto-Lei n.º 594/74 de 07 de novembro de 1974.

de apoio social, de outras obras sociais e de atividades o desenvolvimento moral, intelectual, cultural e físico dos associados e suas famílias¹⁵.

A *Lei n.º 2120 de 19 de julho de 1963* instituiu as instituições particulares de assistência, que eram consideradas pessoas coletivas de utilidade pública administrativa e assumiam as formas de associações de beneficentes, institutos de assistência (religiosos ou não) ou institutos de utilidade local, denominadas de fundações. Foi com a constituição de 1976 (artigo n.º 63) que surgiu pela primeira vez o termo “instituições particulares de solidariedade social” (IPSS).¹⁶ As instituições particulares de solidariedade social podem assumir a forma de associações ou fundações e a sua tipologia é determinada pela forma jurídica, podendo classificar-se do seguinte modo: associações de solidariedade social; associações de voluntários da ação social; fundações de solidariedade social. Estão ainda equiparadas a IPSS as cooperativas de solidariedade social e as casas do povo.

O registo, procedimento obrigatório na constituição de uma instituição particular de solidariedade social, abrange os atos jurídicos de constituição ou de fundação das instituições, os respetivos estatutos e suas alterações que têm na sua génese a prossecução, cumulativamente com os objetivos acima referidos, de fins de proteção social e de promoção da qualidade de vida, atos constantes do artigo 5.º do regulamento do registo das instituições particulares de solidariedade social do âmbito da segurança social, aprovado pela *Portaria n.º 778/83 de 23 de julho* que apresenta nova redação através da *Portaria n.º 139/2007 de 29 de janeiro*. O objetivo do registo tem como fundamentos comprovar os fins das instituições, reconhecer a sua utilidade pública, atestar os factos jurídicos respeitantes às instituições especificadas no regulamento do registo e permitir a realização de formas de apoio e cooperação previstas na lei.

¹⁵ *Código das Associações Mutualistas – Decreto-Lei n.º 59/2018 de 02 de agosto (altera o Decreto-Lei n.º 72/1990 de 03 de março Portaria 135/2007 de 26 de janeiro – Regulamento de registo.*

¹⁶ *As IPSS atuam essencialmente no campo da proteção social. São instituições constituídas sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços: apoio a crianças e jovens, à família, à integração social e comunitária, proteção dos cidadãos na velhice e na invalidez, promoção e proteção da saúde, educação e formação profissional e na resolução dos problemas habitacionais [art.º 1.º, Estatutos das IPSS, 1983 – o Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro que procede à quinta alteração ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro.*

Os estatutos das instituições devem respeitar as disposições do estatuto das IPSS, aprovado pelo *Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro*¹⁷, contendo obrigatoriamente as matérias referidas no n.º 2 do artigo 10.º, nomeadamente: denominação; sede e âmbito de ação; fins e atividades; denominação, composição e competências dos corpos gerentes; forma de designação dos respetivos membros e regime financeiro.

¹⁷ *Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro que procede à quinta alteração ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro.*

Capítulo III – A Sustentabilidade das Organizações Sociais

1. A sustentabilidade enquanto estratégia

O setor das organizações sociais tem vindo a observar múltiplas transformações ao longo do tempo, de forma a perseverar num ambiente competitivo, garantir a continuidade da sua missão institucional e captar recursos, visando a sustentabilidade organizacional.

Por outro lado, os modelos organizacionais, os avanços tecnológicos e a fragilização do mercado de trabalho, consequência de mudanças estruturais, contribuiram para que o acesso a um posto de trabalho se constituísse como um verdadeiro desafio¹⁸. Impõe-se, assim, conhecer melhor o papel das organizações sociais no âmbito da economia social, no que respeita à sua estratégia de sustentabilidade enquanto entidades geradoras de emprego, direto e indireto, motores de coesão social e potenciadoras de uma sociedade mais inclusiva.

Importa ainda ter presente os aspetos relacionados com o financiamento das suas atividades, onde os acordos de cooperação com o Estado assumem uma, se não a maior, fonte de sustentabilidade destas organizações (Silva et al., 2014a).

Nesta realidade, é necessário consignar outras soluções de autofinanciamento, principalmente numa época de crise socioeconómica e financeira, quer no espaço europeu quer em Portugal, de modo a garantir a sustentabilidade. Este é, sem dúvida, um dos maiores desafios que se coloca às organizações sociais. Abordando o conceito de sustentabilidade enquadrado no âmbito das organizações sociais e segundo Falconer (1999) apud Silva et al. (2014, p. 32), o conceito de sustentabilidade versa “...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.”

¹⁸Global Commission on the future of work – Work for a brighter future
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/cabinet/documents/publication/wcms_662410.pdf
(2019-10-11).

O conceito de sustentabilidade também se encontra intrinsecamente ligado às três dimensões fundamentais: a económica, a ambiental e a social, consagradas primeiramente no modelo *triple bottom line*¹⁹ (Vellani & Ribeiro (2009).

A dimensão económica de sustentabilidade abrange todas as atividades que resultam dos serviços disponibilizados pela organização e que visam agregar valor de rendimento, de modo a permitir a exequibilidade do “bom” funcionamento da mesma.

A dimensão ambiental responde pelo impacto atual e futuro no meio ambiente resultante de todas as atividades da organização. Já a dimensão social engloba o ambiente interno e externo da organização (Claro, Claro e Amancio, 2008).

Temos outros modelos que se baseiam no *triple bottom line*, como o desenvolvido por Hart e Milstein (2003), que, além do já referido, também identifica as organizações que investem na sustentabilidade como ação estratégica e acrescentam valor para todos, dentro e fora da organização, ou seja, para responsáveis de topo, colaboradores/funcionários, *stakeholders*, fornecedores, comunidade, e até mesma a sociedade como um todo.

As organizações de economia social nascem tendo como missão principal responder a problemas de sustentabilidade de natureza social, ambiental e económica.

A questão da sustentabilidade nestas organizações está intimamente ligada ao equilíbrio entre a sua missão primordial, em prol da solidariedade social, e a gestão, face às características económicas deste tipo de organizações, como por exemplo, a natureza económica dos bens e serviços que produzem (Silva et al., 2014b).

A economia social, resultado do atual desenvolvimento da sociedade, apresenta-se com uma importância decisiva no que respeita ao seu papel na promoção da justiça social e da equidade. No tempo da globalização e da concorrência, e tendo por base os vetores constituintes dos mercados, verifica-se cada vez mais a incapacidade dos poderes públicos de fazer face às necessidades sociais das sociedades e dos seus indivíduos.

À economia social é, assim, atribuído o potencial de construção através de instrumentos de solidariedade que potenciam a eficiência do ponto de vista económico, enquanto permitem desenvolver aquilo que é o seu grande objetivo: promoção da inclusão social, do desenvolvimento social e da coesão social (Caeiro, 2008).

¹⁹ O conceito *triple bottom line* foi cunhado por John Brett Elkington que desde o início de 1980 tem promovido os valores da sustentabilidade, procurando envolver grandes empresas do setor público e organizações não governamentais numa reflexão conjunta sobre a sustentabilidade económica, social e ambiental. (Berkovics, 2010).

Considerando a sua missão principal, as organizações de economia social produzem essencialmente bens e serviços cuja natureza e responsabilidade se reveste de cariz público. Exemplo disso é o combate a todas as formas de exclusão social como a redução da pobreza, o apoio à população carenciada, social e economicamente, o apoio às famílias, mas também a proteção do património cultural e arquitetónico, a contribuição para a redução das assimetrias regionais e até ao desenvolvimento das economias locais ((Silva et al., 2014c).

Em consequência destas premissas sociais, que correspondem ao cumprimento da sua missão aliado ao cariz voluntário da gestão de topo destas organizações sociais, afigura-se necessário identificar as fontes de financiamento que suportam as atividades e serviços desenvolvidos de modo a compreender a sua natureza económica e a sua estratégia para a sustentabilidade.

2. As fontes de financiamento

Estas organizações e o facto da sua crescente expressividade e impacto na sociedade atual ser acompanhada da necessidade cada vez mais visível da criação de novas fontes de financiamento e recursos, direciona-as cada vez mais para uma sustentabilidade que não tenha apenas como suporte os apoios públicos no âmbito dos acordos de cooperação com o Estado.

Concomitantemente, é importante referir que o grau de financiamento destas organizações sociais é muito variável e encontra-se intimamente ligado com a dimensão da organização e com as atividades, serviços e resposta sociais desenvolvidas.

Na presente teorização foram considerados quatro tipologias de financiamento: as fontes de financiamento públicas, as fontes de financiamento privadas, as fontes de financiamento próprias e por fim as outras fontes de financiamento.

No que respeita às fontes de financiamento públicas existe um conjunto alargado de tipologias, nacionais e outras de origem comunitária (quadro n.º 10), que tem como objetivo primordial o desenvolvimento de medidas de natureza financeira que visam apoiar as organizações da economia social a prosseguirem a sua missão consignada através das suas atividades dirigidas aos públicos mais desfavorecidos social e economicamente.

Quadro n.º 10 - Tipologias relacionadas com as fontes de financiamento públicas

Entidades financiadoras	Origem do financiamento	Aplicabilidade/objetivos do financiamento
Centro Distrital de Segurança Social	Acordos de cooperação típicos e atípicos. Programa de celebração ou alargamento de acordos de cooperação para o desenvolvimento de respostas sociais (PROCOOP)	Comparticipação mensal entregue às organizações sociais por utente integrado em resposta social
Instituto de Segurança Social, I. P	Programa de investimento e despesas de desenvolvimento da administração central (PIDDAC)	Assegurar, às IPSS ou equiparadas, apoios financeiros no âmbito dos investimentos, designadamente na criação, ampliação ou remodelação de equipamentos sociais, contribuindo assim para uma melhoria efetiva no acesso e, sobretudo, na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e à própria comunidade.
	Programa de alargamento da rede de equipamentos sociais (PARES)	Apoiar o desenvolvimento e consolidar a rede de equipamentos sociais no território continental.
	Plano DOM - Desafios, oportunidades e mudanças	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.
	Fundo de socorro social	Destina-se a prestar apoio às instituições particulares de solidariedade social ou instituições equiparadas e a famílias.
Instituto de Gestão Financeira, I. P	Fundo de reestruturação do setor solidário	Apoiar a reestruturação e a sustentabilidade económica e financeira das instituições particulares de solidariedade social e equiparadas, permitindo a manutenção do regular funcionamento e desenvolvimento das respostas e serviços sociais que estas entidades prestam.
Municípios e Freguesias	Subsídios de carácter regular (anual)	Apoio a pessoas em situação de vulnerabilidade, em parceria com as entidades competentes da administração central e com as instituições de solidariedade social
	Subsídios extraordinários	Reforço da resposta à crise pandémica
Instituto de Emprego e Formação Profissional, I.P	Medidas de apoio ao emprego	Combate ao desemprego e integração dos cidadãos em mercado de trabalho
Comissão Interministerial do Plano de Recuperação e Resiliência	Mobilidade verde social - Plano de recuperação e resiliência	Apoio à aquisição de viaturas 100% elétricas, para entidades da economia social e solidária, adaptadas às necessidades das instituições, dos serviços que prestam e das pessoas beneficiárias, nomeadamente com mobilidade condicionada.
	Requalificação e alargamento da rede de equipamentos e respostas sociais - Plano de recuperação e resiliência	Reforçar, adaptar, requalificar e inovar as respostas sociais dirigidas às crianças, pessoas idosas, pessoas com deficiência ou incapacidades e famílias.
Comissão Europeia	Portugal 2030	Sustentabilidade demográfica - travar o envelhecimento populacional e assegurar a sustentabilidade demográfica, assegurando

		simultaneamente a provisão e bens e serviços adequados a uma população envelhecida.
		Competitividade e coesão dos territórios do interior - reforçar a competitividade dos territórios da baixa densidade em torno de cidades médias, potenciando a exploração sustentável dos recursos endógenos e o desenvolvimento rural, diversificando a base económica para promover a sua convergência e garantindo a prestação de serviços públicos.

Fonte: Instituto da Segurança Social I.P, Instituto de Gestão Financeira I.P, Instituto de Emprego e Formação Profissional I.P e Portal do Governo

No que respeita às fontes de financiamento privadas, estas estão intimamente ligadas à responsabilidade social do setor empresarial da sociedade civil e de outras organizações que, pela sua natureza de missão, desenvolvem programas de apoio direcionado para as organizações da economia social e que consignam o desenvolvimento das suas atividades em prol dos grupos da população mais débeis e fragilizados.

É exemplo disso os prémios BPI e a Fundação "la Caixa"²⁰ com carácter anual, que tem como objetivo apoiar financeiramente projetos que promovam a melhoria da qualidade de vida e a igualdade de oportunidades de pessoas em situação de vulnerabilidade social. A edição de 2022 consignou quadro grandes áreas de intervenção:

- ✓Capacitar - que visou promover a autonomia de pessoas com deficiência;
- ✓Solidário - que visou apoiar a integração socio laboral e a luta contra a exclusão social;
- ✓Seniores - que visou apoiar o envelhecimento ativo e saudável;
- ✓Infância - que visou apoio a crianças em situação de pobreza.

No âmbito do seu programa de responsabilidade social e estratégia de envolvimento com a comunidade, a Fidelidade também criou o Prémio Fidelidade Comunidade²¹, dirigido a organizações sociais cujo trabalho se foca nas áreas do envelhecimento, da inclusão social e da prevenção em saúde.

²⁰BPI e a Fundação "la Caixa" <https://www.bancobpi.pt/responsabilidade-social/solidariedade> consultado em 2022-04-18.

²¹ Prémio Fidelidade Comunidade <https://premio.fidelidadecomunidade.pt/premio/> consultado em 2022-04-18.

Um outro exemplo consiste no Fundo Rainha D. Leonor²², que foi criado pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa em parceria com a União das Misericórdias Portuguesas, para apoiar os valores e as atividades das misericórdias de todo o País, no princípio da autonomia cooperante. Este fundo prioriza projetos com inovação social, que promovam o envelhecimento ativo, o contacto com espaços exteriores e a recuperação de edifícios simbólicos para as misericórdias.

A estes financiamentos está sempre subjacente a candidatura de projetos elaborados pelas organizações sociais e que correspondam aos objetivos e públicos-alvo definidos pelas entidades promotoras.

As fontes de financiamento próprias podem resultar das rendas obtidas através da rentabilização do património imóvel e móvel das organizações e da rentabilização do seu património artístico e cultural. A venda de bens imóveis, quando essencial para a sustentabilidade é também uma fonte de financiamento própria, bem como a prestação de serviços de apoio à comunidade.

As outras fontes de financiamento enquadram aqui as receitas provenientes do pagamento dos serviços por parte dos utentes, as participações familiares, as quotizações dos irmãos da misericórdia, os donativos monetários, as doações em espécie, iniciativas de angariação de fundos, como o *fundraising*, entre outras.

Fazer face aos constrangimentos relativos à sua própria sustentabilidade económica, nomeadamente congregar esforços para encontrar a combinação certa entre a estratégia de redução de custos e de aumento das receitas próprias num equilíbrio económico-financeiro, tem sido o verdadeiro desafio destas organizações sociais (sousa et al., 2013).

²² *Fundo Rainha D. Leonor* <https://mais.scml.pt/frdl/> consultado em 2022-04-18.

Capítulo IV – A Governabilidade das Organizações Sociais

1. Os modelos de governabilidade

Os modelos de gestão e de governabilidade destas organizações terão que considerar estas mudanças transformadoras, para que possam responder de forma adequada ao desenvolvimento das atividades constituintes da sua natureza social, visando práticas e mecanismos de governação que devem garantir o respeito pelos princípios cooperativistas, onde o exercício de uma atividade comercial deve ser estritamente limitado (Colette, 2008).

Nesta medida, as profundas mudanças que se registaram evidenciam a necessidade da relevância competitiva das organizações, com enfoque no envolvimento e competência como vantagem (Cabral Cardoso, 2000). A relação estratégica entre gestão de topo, dirigentes e equipas, quer ao nível interno, quer ao nível externo, a governabilidade e as estruturas formais e informais de atuação, a seleção/captação de recursos/talentos, são parâmetros de análise que possibilitarão a construção do quadro de referência das reciprocidades entre organizações sociais e economia social.

O contexto atual exige que as organizações sociais, enquanto organizações complexas, procurem adotar uma nova gestão que lhes permita alcançar a sustentabilidade ao mesmo tempo que procuram atingir na plenitude a sua missão social enquanto organização aberta, que influencia e é influenciada pela sua envolvente externa²³.

As organizações na sua atuação estratégica têm a responsabilidade de desenvolver os seus recursos humanos, como fator de sustentabilidade. A concepção de governabilidade nas organizações sociais ganha, assim, maior importância à medida que a posição das organizações perante a sociedade vai mudando, impondo o reforçar da necessidade de criar mecanismos que conduzam a uma maior transparência nas práticas de gestão.

Os modelos de gestão e governabilidade deverão identificar especificamente quais os direitos e responsabilidades entre todos os intervenientes das organizações sociais, desde o topo até à base da estrutura organizacional, abordando uma outra configuração, diferente do informalismo que as caracteriza.

²³ *IPCG 2018 – Instituto Português de Corporate Governance* - https://cgov.pt/images/ficheiros/2018/codigo_de_governo_das_sociedades_ipcg_vf.pdf (2020-06-08).

Esta realidade começa a exigir às organizações sociais o desenvolvimento da sua capacidade de liderança, autonomia e inovação que responda à complexidade da sua estrutura organizacional, o que vem reforçar a indispensabilidade da utilização de ferramentas de governabilidade adequadas²⁴.

A governabilidade diz respeito ao processo de administração/gestão onde a liderança da gestão de topo é responsável pelo planeamento, direção, organização e controlo com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas (Carvalho et al., 2020).

A liderança numa organização é fundamental, tendo o papel de transmitir a cada elemento que a compõe a sua importância, motivando a sua participação, empenho e envolvimento para que juntos possam alcançar os objetivos definidos (Chiavenato, 2015)

Quando abordamos o estilo de liderança nas organizações poderá colocar-se em posições opostas os comportamentos democrático e autocrático onde se conjuga a “autoridade” da gestão de topo e a “liberdade” dos trabalhadores. Quanto maior a “autoridade” exercida pela gestão de topo menor será a “liberdade” dos trabalhadores, e vice-versa (Maximiano, 2000a).

Desse modo, o modelo de governabilidade que considera uma abordagem de liderança autocrática dá primazia ao enfoque nas tarefas, metas e resultados onde as decisões e procedimentos são definidos pela gestão de topo que fixa as regras e define a estratégia metodológica de atuação da organização. Quando o modelo de governabilidade considera uma abordagem de liderança democrática, com enfoque nas pessoas, a sua principal característica centra-se na promoção de uma descentralização de autoridade, dando lugar há participação de todos os trabalhadores da organização na tomada de decisão. O envolvimento e partilha de todos na definição da estratégia é considerado como essencial na forma de atuação da organização (Oliveira, 2018).

É necessário referir que os modelos de governabilidade que consideram as abordagens de liderança autocrática e democrática não estão necessariamente em “conflito”. A importância do enfoque nas tarefas e nas pessoas são dimensões de uma mesma realidade organizacional que muitas vezes se encontra num processo de transição de um modelo de liderança para outro (Maximiano, 2000b).

²⁴ *Contributos para a definição de um perfil das organizações sociais em Portugal – Research Notes on IMPACT ECONOMY*
<https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11413/1/Research%20Notes%20on%20IMPACT%20ECONOMY%20Contributos%20para%20a%20defini%C3%A7%C3%A3o%20perfil%20OS.pdf> (2019-12-23).

Independentemente da área de atividade ou da complexidade da organização o sucesso do modelo de governabilidade está intimamente ligado com a gestão, a liderança desenvolvida, a tomada de decisão e a avaliação do seu impacto na estrutura organizacional. A estrutura hierárquica e funcional que considera a cadeia de responsabilidades atribuídas pela gestão de topo inerentes à concretização dos objetivos organizacionais, bem como o desenvolvimento e aposta na comunicação, são aspetos fulcrais neste processo a par da gestão dos recursos humanos.

2. A gestão dos recursos humanos

Nos dias de hoje as organizações desenvolvem as suas atividades num contexto de competitividade, de grandes desafios, como a adaptação e a resposta imediata aos constrangimentos, sendo primordial que as suas estratégias estejam alinhadas para corresponder às exigências do mercado de trabalho. Neste sentido, a evolução e a importância da gestão de recursos humanos consubstancia uma dimensão essencial das organizações (Deadrick & Stone, 2014a). A forma de gestão dos trabalhadores tem sido alvo de reflexões teóricas ao longo do tempo. Uma das primeiras teorias consigna a abordagem clássica, desenvolvida por autores como Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber, que considera como grande input a gestão autocrática com base num sistema de regulamentação das formas de trabalho, onde o trabalho em massa considerava os trabalhadores como um recurso de produção, onde as condições de trabalho desses trabalhadores seriam muito árduas (Deadrick & Stone, 2014b).

A administração de pessoal (final do século XIX e os anos 60 do século XX) identificada nesta abordagem considera uma conceção redutora dos indivíduos onde a organização é pensada tendo por base uma racionalidade técnica e económica (Handel, 2003, citado por Serrano, 20210). As necessidades sociais dos trabalhadores perspetivaram uma outra teoria entendida por Elton Mayo como o movimento das relações humanas, que alia o fator humano/socialização à produtividade, consubstanciando assim novas formas de trabalho (Dulebohn et al, 1995, cit. in Deadrick & Stone, 2014), sendo um ponto de partida para a construção de uma nova racionalidade centrada nas pessoas e nas relações entre elas (Sainsaulieu, 1997, citado por Serrano, 2010a). Nestas duas abordagens a função de gerir as pessoas não é percebida como fundamental para a competitividade empresarial (Rego et al., 2015).

Na gestão de pessoal (entre os anos 60 e 80 do século XX), a conceção dos trabalhadores como um custo começa a dar lugar a uma conceção que considera os trabalhadores como um recurso da organização, apostando numa comunicação informal que potencia a participação dos trabalhadores na esfera da tomada de decisão, bem como o desenvolvimento da formação dos chefes de pessoal numa perspectiva de pensar a carreira destes profissionais (Sainsaulieu, 1997, citado por Serrano, 2010b).

A Gestão de Recursos Humanos (a partir dos anos 80 do século XX) passa a consignar os objetivos organizacionais e as necessidades dos trabalhadores como partes de uma mesma dimensão. A função de pessoal adquire uma posição mais proactiva e orientada para os objetivos de longo prazo do negócio (Bilhim, 2009). A gestão dos trabalhadores, nomeadamente o seu desenvolvimento passa a ser olhado como um investimento para a organização, onde a função ganha um carácter estratégico (serrano, 2010).

Na última década as pessoas ganharam notoriedade e reconhecimento, inferência que se retira da crescente importância dos ativos humanos em todas as suas dimensões, enquanto elemento diferenciador e protagonista de uma verdadeira vantagem competitiva numa organização.

Quando se verifica investimento nas práticas de gestão de recursos humanos é possível criar vantagem competitiva sustentável (Arag'on-S'anchez et al., 2003; Scheel et al., 2014). As reflexões de vários autores permitem concluir que as organizações podem desenvolver e consolidar a posição competitiva através da gestão dos seus próprios recursos internos (Dahie & Mohamed, 2017).

É atualmente um verdadeiro desafio para as organizações sociais atrair trabalhadores produtivos com o objetivo de consolidar os seus quadros de pessoal com base na qualidade técnica. A estratégia passa por uma gestão que adequa as suas necessidades às dos seus trabalhadores por forma a potenciar a satisfação dos seus utentes.

Segundo Schuler e Jackson (2014), a premissa das práticas de gestão de recursos humanos das organizações é fomentar a participação e integrar os comportamentos dos trabalhadores, com o objetivo de implementar com sucesso a estratégia definida pela organização. As práticas de gestão de recursos humanos têm maior capacidade de potencializar as organizações que desenvolvem práticas como o recrutamento, a integração e formação, a promoção de autonomia, um sistema de remunerações competitivas e a qualificação dos trabalhadores numa lógica de eficiência estratégica.

A eficiência na utilização dos seus recursos, rentabilizando-os e uma gestão que considera a aplicabilidade de práticas que possam trazer mais e melhores respostas no

âmbito da governabilidade são postulados que podem permitir criar as condições necessárias de adaptação organizacional a novas e exigentes realidades sociais.

Apostar na qualificação dos trabalhadores e na consignação da gestão de recursos humanos enquanto pilar estratégico, potenciando o desenvolvimento de competências, visa a capacitação dos trabalhadores com vista à concretização dos objetivos e metas da organização (Pynes, 2009). Neste contexto, as organizações sociais têm que considerar as expectativas dos seus *stakeholders* internos e externos como forma de legitimar a sua intervenção de modo a potenciar o seu apoio e o reconhecimento na sociedade.

3. O papel dos *stakeholders*

A atuação das organizações sociais está intimamente ligada à natureza da respetiva missão e aos seus valores fundamentais, bem como nas relações que mantém com interlocutores muito variados. A gestão destas relações é influenciada primeiramente pelo reconhecimento do seu valor intrínseco e pelas expectativas dos seus *stakeholders*. Em 1963 num memorando interno do *Stanford Research Institute*, temos a primeira referência a “*stakeholder*” que identificava o todo de uma empresa integrando todos os grupos internos e externos como constituintes dessa empresa e sem os quais esta não existiria (Roberto e Serrano, 2007). Este conceito foi sendo desenvolvido e aplicado por inúmeros autores. O quadro n.º 11 procura apresentá-lo numa perspetiva evolutiva.

Quadro n.º 11 - Definições de *stakeholders*

Autores	Definições
SRI - Stanford Research Institute (1963)	Todos os grupos sem os quais a empresa não pode existir.
Friedman (1970)	Todos os acionistas da empresa (todas as outras entidades são um meio para atingir um fim - a maximização do lucro).
Freeman (1984)	Qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos organizacionais ou que é afetado pelo processo de busca desses objetivos.
Carroll (1991)	Grupo ou indivíduo que interage com a empresa e que com ela tem interdependência, tendo uma "estaca", reivindicação ou interesse nas operações e decisões da empresa.
Savage et al. (1991)	<i>Stakeholders</i> inclui aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm um interesse nas ações de uma organização e têm a capacidade de a influenciar.
Hill e Jones (1992)	Todos os constituintes que têm uma reivindicação, legítima sobre a empresa (...) estabelecida através da existência de uma relação de troca que fornece a empresa com recursos críticos (contribuições) e em troca espera que cada um dos seus interesses sejam satisfeitos (por incentivos).
Clarkson (1994)	<i>Stakeholders</i> assumem certas formas de risco como resultado de ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, ou alguma coisa valiosa para a empresa ou são colocados em risco como resultado

	das atividades da empresa.
Wicks et al. (1994)	Grupos que interajam com dêem sentido e interpretação à organização.
Starik (1994)	Qualquer entidade que surja naturalmente que afete ou possa ser afetado pelo desempenho da organização.
Clarkson (1995)	Pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse numa organização e nas suas atividades passadas, presentes e futuras. Essas reivindicações, direitos ou interesses são resultado das transações ou das ações realizadas com a organização e podem ser legais, morais, individuais ou coletivas.
Donaldson e Preston (1995)	Todos os grupos que tiverem interesses legítimos na atividade corporativa da organização.
Jones (1995)	Qualquer grupo ou indivíduo com poder para afetar o desempenho da empresa e uma participação (stake) nesse desempenho.
Atkinson et al. (1997)	Um <i>stakeholders</i> é um indivíduo ou um grupo, dentro ou fora da organização, que tem uma stake (estaca) dentro da organização ou que consegue influenciar o seu desempenho.
Campbell e Alexandre (1997)	Os <i>stakeholders</i> são grupos que mantém uma relação comercial com a empresa e com quem a empresa deve ganhar / manter a sua lealdade.
Hummels (1998)	São todos os indivíduos ou grupos que conseguem legitimidade organizacional para participarem no processo de decisão porque são afetados pelas práticas, políticas e ações das organizações.
Carroll (1999)	Grupos ou pessoas relacionadas com negócios que devem ser considerados nas ações ou atividades de responsabilidade social da empresa.
GRI (2000-2006)	<i>Stakeholders</i> são organizações ou indivíduos que possam ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e/ou serviços da organização e cujas ações possam afetar significativamente a capacidade da organização de implementar as suas estratégias e os seus objetivos com sucesso.
Post et al. (2002)	<i>Stakeholders</i> são indivíduos ou constituintes que contribuem, voluntária ou involuntariamente, para as atividades de criação de valor de uma organização e que, por isso, assumem o risco e/ ou são seus potenciais beneficiários.
Donaldson (2002)	O termo stakeholder é definido como uma pessoa ou grupo que beneficiarão ou poderão ser prejudicados pelas atividades da empresa.
Orts e Strudler (2002)	Participantes de uma empresa que carregam algum risco económico.
Phillips (2003)	Um stakeholder é um indivíduo ou um grupo que é objeto legítimo de atenção dos gestores e da organização.
Gago e Antolín (2004)	Os <i>stakeholders</i> são todos os que afetam e são afetados pelas decisões da empresa.
NP 4469-1 (2008)	Pessoas, grupos ou organizações que afetam ou são afetados pelas atividades e produtos de uma organização. Para além dos acionistas, as partes interessadas são de tipo interno (por exemplo, os trabalhadores) e de tipo externo (por exemplo, clientes, fornecedores e subcontratados, comunidade local, entidades reguladoras e associações patronais, sindicais e profissionais e organizações representantes do ambiente e das gerações futuras).
Fassin (2009)	Um stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que mantém uma participação (stake) na organização da mesma forma que um acionista possui ações.
Harrison et al. (2010)	<i>Stakeholders</i> são todas as entidades que estão mais próximos e associados com os objetivos e operações da empresa.
Garriga (2014)	<i>Stakeholders</i> são os grupos ou indivíduos que contribuem, substancialmente ou não, para o processo de criação de valor da empresa.

Fonte: (Lopes, 2015, p.13-14)

O papel dos *stakeholders* foi ganhando importância no desenho organizacional, influenciando ou sendo influenciado pela dinâmica funcional da organização. Braga e Carvalho (2010) evidenciam que, cada vez mais, os *stakeholders* tomam consciência do valor que trazem para as organizações, nomeadamente com os seus contributos e as suas ações. As organizações da economia social têm, na intervenção/participação dos seus principais *stakeholders* e nas suas expectativas, importantes indicadores de avaliação, quer da sua atuação nos territórios onde estão implementadas no âmbito da cooperação e coesão social, quer na qualidade e diversidade de serviços e respostas sociais que desenvolvem.

II - METODOLOGIA

Capítulo V – Modelo de Análise e Metodologia de Investigação

1. Modelo de análise

Com a mudança económica e social face ao atual desenvolvimento da sociedade e com a redução do papel do Estado, quer na economia quer na sociedade, é sobretudo nas organizações da economia social que recai o papel de resposta às necessidades geradas. O papel da economia social apresenta-se com uma importância decisiva no que respeita à promoção da justiça social e da equidade. Desta forma, propõe-se uma investigação empírica, com base nos conceitos nucleares identificados: organizações sociais; economia social; sustentabilidade, governabilidade e práticas de Gestão, e na relação estratégica entre gestão de topo, dirigentes e equipas, quer ao nível interno, quer ao nível externo. As ferramentas de governabilidade e as estruturas formais e informais de atuação, e a seleção/captação de recursos/talentos são parâmetros de análise que possibilitarão a construção do quadro de referência das reciprocidades entre organizações sociais e economia social.

Adicionalmente, pretende-se comparar os modelos de gestão e de governabilidade destas organizações que terão de considerar as mudanças transformadoras da sociedade no sentido de responder de forma adequada ao desenvolvimento das atividades constituintes da sua natureza social, visando práticas e mecanismos de governança que devem garantir o respeito pelos princípios cooperativistas onde o exercício de uma atividade comercial deve ser estritamente limitado (Colette, 2008).

A sustentabilidade das organizações sociais depende da forma como as práticas de gestão aplicadas geram valor e satisfação em todos os elementos integradores da organização, bem como a reciprocidade *insider – outsider* é gerida entre os vários atores existentes, nos contextos económico, político, social e tecnológico em que se inserem.

Depois de ter identificado, no trabalho preliminar já efetuado, a problemática que orienta este projeto de investigação, importa reter as opções tomadas para se perceber os contornos teórico-empíricos do objeto de estudo.

Face à problemática identificada e procurando estudar, no contexto da Economia Social, o quadro de otimização de práticas de governabilidade das organizações sociais no Distrito de Évora, identifico o seguinte objetivo geral: caracterizar o modelo de

governabilidade das organizações sociais e as suas práticas de gestão, no contexto da economia social. Pretende-se ainda analisar as práticas de governabilidade e de gestão de recursos humanos, que em função dos propósitos destas entidades apresentam desafios particulares.

Face ao objetivo geral identificado, este desmultiplica-se nos seguintes objetivos específicos:

Objetivo 1 - Caracterizar as organizações sociais no campo da economia social;

Objetivo 2 – Caracterizar o modelo de governabilidade das organizações sociais;

Objetivo 3 – Identificar e caracterizar as práticas de gestão das organizações sociais nas dimensões governabilidade e recursos humanos;

Objetivo 4 – Conhecer as expectativas e os compromissos dos *stakeholders* das organizações sociais.

Considerando os objetivos de análise que acima descrevo, passo agora a identificar as hipóteses de trabalho, tendo sempre como ponto de reflexão que “raramente é suficiente uma única hipótese para responder à pergunta de partida ... é, frequentemente, apenas uma resposta parcial ao problema posto”, (Quivy e Campenhoudt 2005, p. 139). É de referir que as hipóteses colocadas, umas com cariz mais geral, outras com cariz mais específico, apresentam uma intencionalidade articulada entre si.

Hipótese 1 – As organizações sociais no campo da economia social cobrem as dimensões social, económica e financeira;

Hipótese 2 – A governabilidade das organizações sociais enquadra práticas de gestão que permitem enfrentar as dificuldades e desafios no novo contexto económico-social;

Hipótese 3 - As organizações sociais adotam práticas de gestão com vista à capacitação dos dirigentes e das suas equipas, e consideram que as práticas de gestão são ferramentas essenciais na administração de seus recursos;

Hipótese 4 – Os *stakeholders* tem expetativas e assumem compromissos relativamente à ação das organizações sociais.

A compreensão da identidade das organizações sociais no campo da economia social tem por base uma economia que concilie as dimensões social, económica e financeira, que seja capaz de criar riqueza, não sendo esta mensurada apenas em termos de capital financeiro, mas também, e sobretudo, pelo seu capital social. É, assim, necessário garantir que a eficiência económica atende sempre às necessidades sociais num equilíbrio efetivo entre sustentabilidade e desenvolvimento. A economia social será o “campo” que compreende as relações que se estabelecem entre o conjunto de atores sociais que, embora identificados individualmente, no caso concreto as organizações sociais no Distrito de Évora, se relacionam como parceiros em rede.

Esta interação produz uma reconhecida área pública, ou espaço de vida institucional, que, através da partilha de um conjunto de princípios e elementos comuns integrados e bem definidos, procura envolver todos os intervenientes nos processos organizacionais, levando-os a seguir e respeitar regras e códigos de conduta estabelecidos. Todas estas considerações confluem nas diferentes dimensões de análise que procuro explorar (quadro n.º 12):

- Dimensão central - Modelo de governabilidade;

- Sub-dimensões associadas:

- ✓ Estruturas – Medidas que visam garantir a conformidade com as leis, regulamentos aplicáveis, manuais de boas práticas e gestão/atuação estratégica;
- ✓ *Accountability* – Aplicabilidade de normas contábeis, execução de relatórios de contas, Auditorias interna e externa com sistemas eficazes de gestão de riscos;

- Dimensão central - Práticas de gestão;

- Sub-dimensões associadas:

- ✓ Processos – Organogramas funcionais com identificação da gestão de topo, da gestão executiva com responsabilidades definidas no âmbito do desenvolvimento, implementação e revisão das práticas de gestão de

recursos humanos. Identificação das estratégias de sustentabilidade, parcerias e cooperação em rede;

- ✓ Comunicação - Missão, visão e valores da organização social, atos de nomeação dos órgãos diretivos, relacionamento e participação dos *stakeholders* com a organização.

Quadro n.º 12 - Modelo de análise

CONCEITOS CENTRAIS: Organizações Sociais e Economia Social			
Objetivos específicos	Hipóteses	Dimensão central	Sub-dimensões
Objetivo 1 - Caracterizar as organizações sociais no campo da economia social;	Hipótese 1 – As organizações sociais no campo da economia social cobrem as dimensões social, económica e financeira;	Modelo de governabilidade	Estruturas – Medidas que visam garantir a conformidade com as leis, regulamentos Aplicáveis, manuais de boas práticas e gestão/atuação estratégica; Accounting –Aplicabilidade de normas contábeis, execução de relatórios de contas, auditorias interna e externa com sistemas eficazes de gestão de riscos;
Objetivo 2 - Caracterizar o modelo de governabilidade das organizações sociais;	Hipótese 2 - A governabilidade das organizações sociais enquadra práticas de gestão que permitem enfrentar as dificuldades e desafios no novo contexto económico-social;		
Objetivo 3 – Identificar e caracterizar as práticas de gestão das organizações sociais nas dimensões governabilidade, recursos humanos e sustentabilidade;	Hipótese 3 - As organizações sociais adotam práticas de gestão com vista à capacitação dos dirigentes, das suas equipas e da sua sustentabilidade, e consideram que as práticas de gestão são ferramentas essenciais na administração dos seus recursos;	Práticas de gestão	Processos – Organogramas funcionais com identificação da gestão de topo, da gestão executiva com responsabilidades definidas no âmbito do desenvolvimento, implementação e revisão das práticas de gestão de recursos humanos. Identificação das estratégias de sustentabilidade, parcerias e cooperação em rede; Comunicação - Missão, visão e valores da organização social, atos de nomeação dos órgãos diretivos, relacionamento e participação dos <i>stakeholders</i> com a organização;
Objetivo 4 - Conhecer as expetativas e os compromissos dos <i>stakeholders</i> das organizações sociais.	Hipótese 4 – Os <i>stakeholders</i> tem expetativas e assumem compromissos relativamente à ação das organizações sociais.		

Fonte: Elaborado pela própria

2. Metodologia de Investigação

Como objeto de estudo procuro identificar as sinergias entre a sustentabilidade das organizações sociais, a sua rentabilidade social, o impacto da sua ação ao nível do desenvolvimento local e a sua capacidade de potenciar a participação ativa dos cidadãos no contexto da economia social, através da construção de um quadro de otimização de

práticas de governabilidade das organizações sociais no Distrito de Évora, nomeadamente os fatores que concorrem para o seu cumprimento.

A identificação dos objetivos vem clarificar “as variáveis ou indicadores metodológicos e as problemáticas teóricas que permitirão ao investigador seguir num determinado caminho” (Lima & Pacheco, 2006, p. 16).

Nas minhas reflexões exploratórias, no sentido de enquadrar as categorias analíticas e procurando problematizar o item temático, não esquecendo que a formulação de perguntas de partida é uma dimensão primordial no processo de investigação e que “ (...) uma investigação é, por definição, algo que se procura (...) com todas as hesitações, desvios e incertezas” (Quivy, 2008, p. 31), colocam-se como questões principais:

- O modelo de governabilidade das organizações sociais enquadra práticas de gestão capazes de enfrentar as dificuldades e desafios no novo contexto económico-social?
- As organizações sociais têm dirigentes e equipas capacitadas, a par da importância das práticas de gestão, e em que medida são ferramentas essenciais na administração dos seus recursos?

A relação estratégica entre gestão de topo, dirigentes e equipas, quer ao nível interno, quer ao nível externo, a governabilidade e as estruturas formais e informais de atuação, e a seleção/captação de recursos/talentos são parâmetros de análise que possibilitarão a construção do quadro de referência das reciprocidades entre organizações sociais e economia social.

O trabalho sociológico compreende a observação e análise da experiência dos atores e o seu reporte reflete a assunção sociológica de acesso a essa experiência, pelo que a investigação de carácter qualitativo, segundo Coutinho (2015, p. 329), procura compreender os fenómenos na sua totalidade e no contexto em que estes ocorrem, recorrendo a estudos descritivos, onde se procura fazer descrições objetivas de um determinado fenómeno ou se esses mesmos fenómenos podem ser de alguma forma controlados através de intervenções no âmbito de estudos experimentais.

Já Denzin e Lincoln referem que “(...) A investigação qualitativa utiliza uma multiplicidade de métodos para abordar uma problemática de forma naturalista e interpretativa, ou seja, estuda-se o problema em ambiente natural, procurando interpretar os fenómenos em termos do que eles significam para os sujeitos.” (1994 cit. in Coutinho, 2015, p. 328).

A investigação qualitativa como modelo de investigação encerra uma interatividade entre todas as fases do processo de pesquisa, permitindo o refinamento em resultado da revisão da literatura e da recolha de dados.

As técnicas de recolha de dados como a observação, recorrendo à construção de grelhas de observação com um protocolo bem definido (descritivo e /ou reflexivo) e que se concretizam em notas de campo e entrevistas, neste caso semiestruturada, procuram objetivamente obter dados comparáveis de diferentes participantes com o objetivo de explicar o seu ponto de vista/atuação/comportamento no contexto natural em estudo.

Importa, assim, identificar qual a tipologia de tratamento, de método de observação, descrição e representação formal de dados que responderá de forma mais completa à problemática apresentada, contribuindo para a compreensão dos seus fenómenos.

Assim, procuro identificar, no contexto da economia social, os significados das ações e das relações de governabilidade das organizações sociais com as suas práticas de gestão, com base numa pesquisa de cunho interpretativo, tendo por base as relações sociais explicitadas através das vivências, experiências e quotidianidade das ações humanas, em relação estreita com a compreensão das estruturas das organizações sociais que justificam a pertinência da escolha do método qualitativo.

Considerando os objetivos definidos, os conceitos centrais e as dimensões de análise propostas, o estudo de caso enquanto investigação empírica espelha a estratégia de investigação aqui delineada.

O estudo de caso é uma estratégia de investigação que se focaliza na compreensão da dinâmica existente em situações específicas, beneficiando de uma perspetiva também interna do objeto de estudo (Yin,1994a). A aprendizagem aprofundada dos fenómenos em estudo fornece informação preciosa ao nível das atividades concretas e diárias de uma organização, pelo que os estudos de caso podem revestir-se como uma estratégia de investigação “triangulada” que pode ser realizada a partir de diferentes fontes de dados (Stake,1999a). A complementaridade de diversas metodologias de recolha de dados, como a consulta de informação disponível e disponibilizada, a observação, as entrevistas e os questionários visam a produção de informação qualitativa e/ou quantitativa (Stake,1999 e Yin,1994).

Como procuro efetuar um estudo intensivo e profundo sobre as organizações sociais, relacionando a governabilidade das organizações sociais com as suas práticas de gestão no contexto da economia social, o estudo de caso será aquele que melhor responderá à minha pretensão exploratória, porque permite delimitar, pelas características específicas

das organizações sociais a estudar no seu contexto natural, descrever e analisar um grande número de informações de forma pormenorizada, compreender e interpretar a complexidade global dos fenómenos (Stake,1999b).

A presente estratégia de investigação contempla o estudo de caso múltiplo, uma vez que permite a comparação entre vários casos, procurando convergências e potenciando as interações entre fatores com o objetivo de apreender a sua dinâmica (Yin,1994b). Enquanto investigação empírica fortalece a estratégia de investigação aqui delineada, bem como a interatividade da informação e cruzamento transversal dos parâmetros de análise, utilizando para este efeito como procedimento de produção e recolha de dados a entrevista semiestruturada.

3. O processo de recolha de informação

O processo de recolha de informação tem por base o referencial teórico e as fontes primárias e secundárias, que compreendem a pesquisa documental, nomeadamente:

- A recolha a partir de bibliografia especializada de conteúdos teóricos relevantes sobre o tema da investigação;
- O recurso e acesso às páginas web das organizações sociais em estudo, com o objetivo de análise da documentação produzida e disponibilizada ao público em geral;
- A consulta de documentos específicos disponibilizados pelas organizações sociais em estudo, que as caracterizam e se relacionam com a presente investigação.

As entrevistas constituíram, de resto, a principal técnica de recolha de informação no âmbito dos estudos de caso, a par da análise de conteúdo de documentos de natureza diversa relacionados com as problemáticas teóricas e com o terreno de pesquisa empírica, disponibilizados pelos entrevistados e/ou acessíveis on-line através das páginas web das organizações sociais em estudo.

3.1. Universo e amostra

A identificação dos objetivos e das questões de investigação permitiu consignar a identificação do universo que compreende vinte e cinco (25) Santas Casas da Misericórdia do Distrito de Évora, sendo que apenas vinte e uma (21) se encontram a desenvolver atividade com indicação de número de pessoas apoiadas e número de

colaboradores diretos,²⁵ consignando assim o universo considerado na presente investigação.

Foram endereçados às Santas Casas da Misericórdia do Distrito de Évora vinte e um (21) pedidos de colaboração²⁶ remetidos para o endereço eletrónico institucional de cada uma destas organizações sociais. Estas solicitações compreenderam a indicação dos objetivos da investigação, bem como a metodologia a adotar, garantindo a confidencialidade e anonimato dos entrevistados e assegurando que a informação recolhida seria usada unicamente para o fim da investigação.

Dos vinte e um (21) pedidos de colaboração, quinze (15) foram respondidos positivamente, dois (2) indicaram a sua indisponibilidade para participação²⁷ e quatro (4) não responderam ao pedido.²⁸

A consignação dos quinze (15) estudos de caso correspondem à abrangência geográfica de treze (13) dos catorze (14) concelhos do Distrito de Évora.

Considerando a missão da União das Misericórdias Portuguesas, que visa assegurar a autonomia, a identidade individual e coletiva das Santas Casas das Misericórdias, assumindo-se ao mesmo tempo como a garante da orientação, coordenação, dinamização e representação destas, foi também solicitada a colaboração da União²⁹ para participação através de entrevista semiestruturada³⁰, visando compreender a sua posição/visão sobre a temática e objetivos da presente investigação, considerando o seu carácter representativo das misericórdias a nível nacional.

Relativamente à população deste estudo, identificamos a gestão de topo das quinze (15) misericórdias, tendo por base a relação estratégica entre gestão de topo, dirigentes e equipas, quer ao nível interno, quer ao nível externo, a governabilidade e as estruturas formais e informais de atuação, e a seleção/captação de recursos/talentos como

²⁵ *Análise efetuada à informação disponibilizada pela União das Misericórdias Portuguesas <https://www.ump.pt/Home/misericordias/misericordias-em-portugal/> (2021-05-02).*

²⁶ *Pedido de colaboração constante nos anexos da presente investigação.*

²⁷ *Foi remetido pedido de colaboração e efetuada uma insistência a esse mesmo pedido vinte dias depois, da qual obtivemos a resposta relativa à indisponibilidade.*

²⁸ *Foi remetido pedido de colaboração e efetuada uma insistência vinte dias depois, não tendo obtido qualquer resposta.*

²⁹ *Pedido de colaboração constante nos anexos da presente investigação.*

³⁰ *Guião de entrevista constante nos anexos da presente investigação.*

parâmetros de análise que possibilitarão a construção do quadro de referência das reciprocidades entre organizações sociais e economia social.

Podemos verificar, através do quadro n.º 11, os elementos que permitiram traçar o perfil da gestão de topo destas organizações, que consignam os principais atores na definição da estrutura organizacional e do modelo de governabilidade.

Os entrevistados apresentam significativa longevidade na função, onde nove (9) dos quinze (15) entrevistados encontram-se na faixa etária entre os 45 e 65 anos. Podemos também verificar que doze (12) dos quinze (15) entrevistados apresentam formação académica superior e na tipologia de vínculo temos a prevalência do vínculo voluntário.

Quadro n.º 13 - Perfil da gestão de topo

Gestão de Topo - Perfil do Entrevistado						
Organização Social	Função	Início da Função	Idade	Género	Habilitações	Tipologia de vínculo
A	Provedor	Desde 1998	65 anos	Masculino	Licenciatura	Voluntário
B	Diretora Coordenadora Geral	Desde 2005	39 anos	Feminino	Licenciatura	Trabalhadora efetiva
C	Provedor	Desde 2016	52 anos	Masculino	Licenciatura	Voluntário
D	Provedor	Desde 2017	58 anos	Masculino	Licenciado	Voluntário
E	Provedor	Desde 2006	65 anos	Masculino	Mestre	Voluntário
F	Vice-Provedor	Desde 2019	68 anos	Masculino	Licenciatura	Voluntário
G	Provedor	Desde 2010	71 anos	Masculino	4.º ano de escolaridade	Voluntário
H	Provedor	Desde 2014	69 anos	Masculino	Licenciatura	Voluntário
I	Provedor	Desde 1998	68 anos	Masculino	Licenciado	Voluntário
J	Diretor Técnico	Desde 2015	51 anos	Masculino	Licenciatura	Avença - remunerado
L	Provedor	Desde 2019	55 anos	Feminino	Licenciatura	Voluntário
M	Diretor Coordenador	Desde 2007	65 anos	Masculino	Licenciatura	Trabalhador efetivo
N	Provedor	Desde 2020	50 anos	Feminino	Licenciatura	Voluntário
O	Provedor	Desde 1993	66 anos	Masculino	12.º ano de escolaridade	Voluntário
P	Provedor	Desde 2021	57 anos	Masculino	9.º ano de escolaridade	Voluntário

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

3.2. Técnicas de recolha de informação

Considerando a construção dos instrumentos de registo, foi elaborado, com base no modelo de análise, um referencial (quadro n.º 14) que procura responder aos objetivos traçados e às hipóteses definidas com base nos eixos temáticos a desenvolver e que consubstanciam o fio condutor para a construção do guião da entrevista semiestruturada.

Quadro n.º 14 - Referencial – objetivos, hipóteses e eixos temáticos

Objetivos	Hipóteses	Eixos temáticos
Objetivo 1 - Caracterizar as organizações sociais no campo da economia social;	Hipótese 1 – As organizações sociais no campo da economia social cobrem as dimensões social, económica e financeira;	Eixo I – Caracterização das organizações sociais; Eixo II – Serviços e atividades; Eixo IX – Economia social: contexto multidimensional;
Objetivo 2 - Caracterizar o modelo de governabilidade das organizações sociais;	Hipótese 2 - A governabilidade das organizações sociais enquadra práticas de gestão que permitem enfrentar as dificuldades e desafios no novo contexto económico-social;	Eixo III – Modelo de governabilidade; Eixo IX – Economia social: contexto multidimensional;
Objetivo 3 – Identificar e caracterizar as práticas de gestão das organizações sociais nas dimensões governabilidade, recursos humanos e sustentabilidade;	Hipótese 3 - As organizações sociais adotam práticas de gestão com vista à capacitação dos dirigentes, das suas equipas e da sua sustentabilidade, e consideram que as práticas de gestão são ferramentas essenciais na administração dos seus recursos;	Eixo III – Modelo de governabilidade; Eixo IV – Gestão de recursos humanos; Eixo V – Fontes de financiamento; Eixo VI – <i>Accountability</i> (responsabilização); Eixo VII – Sustentabilidade; Eixo IX – Economia social: contexto multidimensional;
Objetivo 4 - Conhecer as expectativas e os compromissos dos <i>stakeholders</i> das organizações sociais.	Hipótese 4 – Os <i>stakeholders</i> tem expectativas e assumem compromissos relativamente à ação das organizações sociais.	Eixo VIII – <i>Stakeholders</i> ; Eixo IX – Economia social: contexto multidimensional.

Fonte: elaboração própria com base no modelo de análise

Tendo presente as dimensões e sub-dimensões de análise, o presente referencial e os conceitos chave: organizações sociais; economia social; sustentabilidade, governabilidade e práticas de gestão, foi elaborado o guião de entrevista composto por sessenta e seis perguntas ao longo de nove eixos de análise (caracterização das organizações sociais; serviços e atividades, modelo de governabilidade, gestão de recursos humanos, fontes de financiamento, *accountability* (visão de longo prazo), sustentabilidade, *stakeholders* e economia social: contexto multidimensional), cuja construção teve por base fazer correspondência com os objetivos desta investigação.

3.2.1. Entrevista

Com base na resposta positiva de quinze (15) Santas Casas da Misericórdias do distrito de Évora ao pedido de colaboração formalizado, foi desenvolvido todo um trabalho de planeamento e calendarização das entrevistas com a gestão de topo (Provedores/as ou quem estes indicassem com poder de intervenção/decisão) de modo a agilizar disponibilidades e concretizar as entrevistas solicitadas. A entrevista semiestruturada teve por base a elaboração de um conjunto de questões que terão como objetivo facilitar a sistematização, funcionando como um guião ou fio condutor, que poderá permitir ainda o surgimento de novas questões e novos elementos no decurso da mesma enriquecendo a recolha de dados.

No pedido inicial de colaboração e entrevista, foi efetuado o enquadramento do projeto de investigação e dos seus objetivos, garantindo a confidencialidade e anonimato dos entrevistados. Relativamente à duração das entrevistas, e não obstante o pedido de colaboração apontar para cerca de 1 hora e 30 minutos de duração, na sua grande maioria as entrevistas realizadas ultrapassaram o *timing* inicialmente definido, uma vez que foi respeitado o tempo de resposta de cada entrevistado/a. É ainda de referir que, aquando da realização das entrevistas, foi novamente garantido a confidencialidade e anonimato dos entrevistados e assegurado que a informação recolhida seria usada unicamente para o fim da investigação. Estas entrevistas decorreram entre o segundo e o terceiro trimestre de 2021.

A realização da primeira entrevista teve como objetivo explorar/aplicar o guião elaborado, da qual resultou a necessidade de se proceder à revisão que se centrou no eixo VI – *Accountability* (responsabilização), uma vez que foi percecionada alguma dificuldade por parte do entrevistado no entendimento das questões colocadas, pelo que foi revisto este eixo de modo a dar clareza às questões servindo estas o seu objetivo (quadro n.º 15).

Quadro n.º 15 - Reformulação do guião de entrevista

Guião inicial ³¹	Guião final ³²
<p>VI – Accountability (responsabilização)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Verifica-se na organização a construção colaborativa de um plano de objetivos, responsabilização e autoavaliação? ➤ Como caracteriza esse plano no que respeita a: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Compromisso para com a organização ✓ Proatividade nas ações individuais ✓ Decisões claras e transparentes 	<p>VI – Accountability (visão de longo prazo)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ A gestão de topo da organização apresenta de forma pública e regular informação sobre a estratégia de gestão definida, fazendo autoavaliação da “obra feita” bem como dos objetivos não alcançados, justificando o porquê?

Fonte: elaboração própria com base nos guiões das entrevistas

A elaboração do guião de entrevista aplicado ao representante da União das Misericórdias Portuguesas³³ consignou os seguintes eixos: caracterização; serviços e atividades; modelos de governabilidade; recursos humanos e economia social: contexto multidimensional. A presente estrutura em blocos temáticos teve como objetivo potencializar a recolha de informação em sede de entrevista.

3.2.2. Observação documental

Com a utilização da análise documental e das entrevistas, procura-se diversificar as fontes de informação com o objetivo de consolidar e validar os resultados obtidos. Cada fonte de dados possui vantagens e limitações pelo que a combinação de dados e fontes (triangulação) irá compensar as suas fragilidades com as suas complementaridades (Patton, 2002).

Através da observação documental foi possível identificar, verificar e avaliar os documentos com um objetivo específico, nomeadamente possibilitar a contextualização das informações contidas nos mesmos, evidenciando dados que validam, e/ou, complementam os recolhidos nas entrevistas realizadas.

Tendo por base a verificação e análise realizada à documentação atualizada constante nas páginas web de cada uma das misericórdias, durante a realização das entrevistas, foi abordada casuisticamente a necessidade de remessa por parte das misericórdias de

³¹ Guião de entrevista inicial constante nos anexos da presente investigação.

³² Guião de entrevista final constante nos anexos da presente investigação.

³³ Guião de entrevista - UMP constante nos anexos da presente investigação.

documentação adicional e /ou atualizada de modo a complementar a informação disponibilizada em sede de entrevista.

4. O processo de tratamento da informação

Com a análise de conteúdo, pretendo comparar as diferentes estratégias das organizações sociais através do confronto entre os seus discursos, decisões, planos de atuação/implementação e resultados no que respeita à natureza das práticas de governabilidade e de gestão dos seus recursos humanos.

Após a realização das entrevistas foi concretizada a transcrição integral das mesmas, e remetida a cada entrevistado/a para leitura, conjuntamente com o documento relativo ao consentimento informado³⁴ e à validação da transcrição do seu conteúdo.

Ao nível dos seus pressupostos metodológicos, a análise de conteúdo pode ter rumos mais quantitativos que valorizam os métodos estatísticos, ou qualitativos que valorizam uma atuação mais intuitiva, mais flexível e que procura interpretar os discursos dos entrevistados e os significados que estes entregam às suas ações (Bardin, 2011).

A análise de contexto e conteúdo, mais concretamente a análise temática que teve por base os quinze (15) estudos de caso, tendo em conta os objetivos propostos e as variáveis de análise consideradas, visa o confronto das várias fontes de informação de natureza qualitativa e quantitativa. Empreendeu-se uma análise das trajetórias, das experiências, procurando interpretar os conteúdos explícitos dos discursos, de modo a captar as diferenças e semelhanças, comparando-as e interpretando-as.

O tratamento das entrevistas inicia-se sempre com a organização e classificação do material recolhido. Esta tarefa tem como objetivo reduzir a complexidade dos dados recolhidos, identificando os principais temas tratados, classificando e ordenando os discursos, para começar a atribuir sentidos ao *corpus* constituído pelos discursos de diferentes pessoas. Para tal, num primeiro momento, definiram-se as dimensões e subdimensões de análise. Na prática, construíram-se grelhas de análise, isolando os excertos de texto em que era tratado cada tema. Esta organização permite ter uma visão conjunta da forma como os temas são abordados por diferentes pessoas, destacando as diferenças e as semelhanças entre eles (Guerra, 2006). Paralelamente, o enfoque na entrevista como um todo permite aprofundar a informação acerca dos motivos e

³⁴ Consentimento informado *constante nos anexos da presente investigação.*

significados do entrevistado relativamente às suas ações. A estratégia utilizada teve por base a construção de uma grelha analítica (quadro n.º 16) com base nos eixos temáticos, visando decompor o discurso dos entrevistados e relacionando-o com as dimensões e sub-dimensões definidas (Vala, et al., 2014), de modo a permitir a enumeração das unidades de registo (1466) das inferências identificadas, utilizando-as de forma descritiva e elucidativa, comparando-as entre si ao longo do texto.

Quadro n.º 16 - Estrutura da Análise de Conteúdo

Eixos Temáticos	Dimensão Central	Sub-dimensões	Indicadores	Unidades de Registo
Caracterização das organizações sociais	Práticas de gestão	Comunicação	Missão, visão e valores da organização social, atos de nomeação dos órgãos diretivos, relacionamento e participação dos <i>stakeholders</i> com a organização	144
	Construção de um quadro de convergência de governabilidade das organizações sociais	Estruturas	Medidas que visam garantir a conformidade com as leis, regulamentos aplicáveis, manuais de boas práticas e gestão/atuação estratégica	45
Serviços e atividades	Construção de um quadro de convergência de governabilidade das organizações sociais	Estruturas	Medidas que visam garantir a conformidade com as leis, regulamentos aplicáveis, manuais de boas práticas e gestão/atuação estratégica	192
Modelo de Governabilidade	Construção de um quadro de convergência de governabilidade das organizações sociais	Accounting	Aplicabilidade de normas contábeis, execução de relatórios de contas, Auditorias interna e externa com sistemas eficazes de gestão de riscos	45
		Estruturas	Medidas que visam garantir a conformidade com as leis, regulamentos aplicáveis, manuais de boas práticas e gestão/atuação estratégica	70
Recursos Humanos	Práticas de gestão	Comunicação	Missão, visão e valores da organização social, atos de nomeação dos órgãos diretivos, relacionamento e participação dos <i>stakeholders</i> com a organização	15
		Processos	Organogramas funcionais com identificação da gestão de topo, da gestão executiva com responsabilidades definidas no âmbito do desenvolvimento, implementação e revisão das práticas de gestão de pessoal e governabilidade estratégica e sustentabilidade	505

Fontes de Financiamento	Práticas de gestão	Processos	Organogramas funcionais com identificação da gestão de topo, da gestão executiva com responsabilidades definidas no âmbito do desenvolvimento, implementação e revisão das práticas de gestão de pessoal e governabilidade estratégica e sustentabilidade	75
<i>Accountability</i> (visão de longo prazo)	Práticas de gestão	Comunicação	Missão, visão e valores da organização social, atos de nomeação dos órgãos diretivos, relacionamento e participação dos <i>stakeholders</i> com a organização	15
Sustentabilidade	Práticas de gestão	Processos	Organogramas funcionais com identificação da gestão de topo, da gestão executiva com responsabilidades definidas no âmbito do desenvolvimento, implementação e revisão das práticas de gestão de pessoal e governabilidade estratégica e sustentabilidade	165
Stakeholders	Práticas de gestão	Comunicação	Missão, visão e valores da organização social, atos de nomeação dos órgãos diretivos, relacionamento e participação dos <i>stakeholders</i> com a organização	45
Economia Social: contexto multidimensional	Construção de um quadro de convergência de governabilidade das organizações sociais	Estruturas	Medidas que visam garantir a conformidade com as leis, regulamentos aplicáveis, manuais de boas práticas e gestão/atuação estratégica	45
		Accounting	Aplicabilidade de normas contábeis, execução de relatórios de contas, Auditorias interna e externa com sistemas eficazes de gestão de riscos	15
	Práticas de gestão	Comunicação	Missão, visão e valores da organização social, atos de nomeação dos órgãos diretivos, relacionamento e participação dos <i>stakeholders</i> com a organização	45
		Processos	Organogramas funcionais com identificação da gestão de topo, da gestão executiva com responsabilidades definidas no âmbito do desenvolvimento, implementação e revisão das práticas de gestão de pessoal e governabilidade estratégica e sustentabilidade	45

Fonte: elaborado pela própria com base no modelo de análise e guiões das entrevistas

Com o objetivo de validar os procedimentos teórico-metodológicos, procurei alicerçar a presente investigação em fundamentos estruturantes que possibilitassem a sua validade

e credibilidade. Ciente deste desafio, a ponderação e a reflexão foram pilares essenciais para a construção do caminho metodológico traçado.

III – ESTUDOS DE CASO

Capítulo VI - A sustentabilidade das organizações sociais no contexto da economia social: o caso das santas casas da misericórdia

1. Caracterização das organizações sociais

Este capítulo compreende a análise de contexto e conteúdo dos 15 estudos de caso. Considerando os 9 eixos temáticos que estruturam a presente investigação e as dimensões centrais de análise: práticas de gestão e a construção de um quadro de convergência de governabilidade das organizações sociais, e as sub-dimensões de análise: comunicação; processos; estruturas e accounting, procuro através do confronto das várias fontes de informação de natureza qualitativa e quantitativa corresponder aos objetivos propostos e à validação, ou não, das hipóteses formuladas.

1.1. Enquadramento Territorial

O Distrito de Évora localiza-se a Sul de Portugal, sendo limitado a norte com o distrito de Santarém e com o distrito de Portalegre, a leste com a fronteira de Espanha, a sul com o Distrito de Beja e a Oeste com o Distrito de Setúbal. O Distrito de Évora tem uma área de 7 393 km², e é considerado o segundo maior distrito de Portugal (INE).

O Distrito de Évora faz parte da região Alentejo e é composto por 14 concelhos: Alcáçovas, Arraiolos, Borba, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Mora, Pavia, Portel, Redondo, Reguengos de Monsaraz, Vendas Novas, Viana do Alentejo, Vila Viçosa.



Fonte: Évora e o Alentejo Central - <http://www.vision-grafica.net/>

O distrito de Évora tem uma superfície de 7 393 km², uma densidade populacional de 21,8 hab/ km² e uma população residente estimada, em 2021, de 152 511 habitantes (INE – dados preliminares). A população residente representa 21,64% do total da população residente na região do Alentejo (704 707 habitantes) e 1,47% da população total residente em Portugal, sendo Évora o concelho com maior número de habitantes (53 591 habitantes), seguido pelo concelho de Montemor-o-Novo (15 804 habitantes) e Estremoz (12 683 habitantes)³⁵.

1.2. Indicadores demográficos

Através da análise comparativa (2011/2021), é possível verificar que todos os concelhos do Distrito de Évora apresentam uma forte recessão demográfica. O decréscimo populacional é evidente e transversal a todos os concelhos (quadros n.º 17 e n.º 18).

Quadro n.º 17 – População residente nos concelhos do Distrito de Évora

População residente (N.º) por Local de residência, Sexo									
Período de referência dos dados	Local de residência	Sexo			Período de referência dos dados	Local de residência	Sexo		
		HM	H	M			HM	H	M
		Total	Total	Total		Total	Total	Total	
		N.º	N.º	N.º		N.º	N.º	N.º	
2011	Alandroal	5843	2833	3010	2021	Alandroal	5015	2432	2583
	Arraiolos	7363	3576	3787		Arraiolos	6619	3236	3383
	Borba	7333	3615	3718		Borba	6428	3149	3279
	Estremoz	14318	6813	7505		Estremoz	12683	6020	6663
	Évora	56596	26831	29765		Évora	53591	25453	28138
	Montemor-o-Novo	17437	8461	8976		Montemor-o-Novo	15804	7597	8207
	Mora	4978	2415	2563		Mora	4135	1974	2161
	Mourão	2663	1315	1348		Mourão	2351	1188	1163
	Portel	6428	3152	3276		Portel	5747	2811	2936
	Redondo	7031	3434	3597		Redondo	6300	3076	3224
	Reguengos de Monsaraz	10828	5274	5554		Reguengos de Monsaraz	9871	4778	5093
	Vendas Novas	11846	5705	6141		Vendas Novas	11260	5414	5846
	Viana do Alentejo	5743	2780	2963		Viana do Alentejo	5319	2536	2783
Vila Viçosa	8319	4057	4262	Vila Viçosa	7388	3565	3823		

Fonte: INE, Recenseamento da população e habitação - Censos 2021 (Dados provisórios)

Esta perda de população, associada à fraca capacidade de atrair novos residentes, consigna um problema grave ao nível da desertificação, que requer respostas direcionadas à fixação da população residente e de atração de novos habitantes.

³⁵ Fonte: INE, Recenseamento da população e habitação - Censos 2021 (Dados provisórios).

Quadro n.º 18 – Variação da população residente nos concelhos do Distrito de Évora (2011/2021)

Variação da população residente nos concelhos do Distrito de Évora (2011/2021)			
Concelho	2011	2021	Variação (2011/2021)
	N.º	N.º	
Alandroal	5843	5015	-14,2%
Arraiolos	7363	6619	-10,1%
Borba	7333	6428	-12,3%
Estremoz	14318	12683	-11,4%
Évora	56596	53591	-5,3%
Montemor-o-Novo	17437	15804	-9,4%
Mora	4978	4135	-16,9%
Mourão	2663	2351	-11,7%
Portel	6428	5747	-10,6%
Redondo	7031	6300	-10,4%
Reguengos de Monsaraz	10828	9871	-8,8%
Vendas Novas	11846	11260	-4,9%
Viana do Alentejo	5743	5319	-7,4%
Vila Viçosa	8319	7388	-11,2%

Fonte: INE, Recenseamento da população e habitação - Censos 2021 (Dados provisórios) e Pordata

É possível verificar no quadro infra que a recessão demográfica está patente em todos os grupos etários de forma generalizada. Pontualmente, verificam-se algumas variações positivas no número de habitantes, nomeadamente nos concelhos de Évora, Reguengos de Monsaraz e Vendas Novas, no grupo etário “65 anos e mais anos” de 1466, 14 e 357 respetivamente. No grupo etário “15-24 anos” verifica-se uma variação positiva no número de habitantes de 83 no concelho de Vendas Novas.

Quadro n.º 19 – População residente nos concelhos do Distrito de Évora por grupo etário

Local de residência	População residente (N.º) por Local de residência, Sexo e Grupo etário											
	Sexo HM											
	Grupo etário											
	0 - 14 anos			15 - 24 anos			25 - 64 anos			65 e mais anos		
	N.º	2021	Dif n.º Hab	N.º	2021	Dif n.º Hab	N.º	2021	Dif n.º Hab	N.º	2021	Dif n.º Hab
Alandroal	665	510	-155	549	405	-144	2852	2491	-361	1777	1609	-168
Arraiolos	912	740	-172	694	602	-92	3825	3374	-451	1932	1903	-29
Borba	850	750	-100	715	559	-156	3817	3253	-564	1951	1866	-85
Estremoz	1666	1449	-217	1426	1132	-294	7144	6418	-726	4082	3684	-398
Évora	8148	7085	-1063	5895	5624	-271	31386	28249	-3137	11167	12633	1466
Montemor-o-Novo	2095	1818	-277	1571	1407	-164	8768	7799	-969	5003	4780	-223
Mora	504	368	-136	394	321	-73	2424	1843	-581	1656	1603	-53
Mourão	412	321	-91	320	239	-81	1248	1133	-115	683	658	-25
Portel	801	666	-135	636	551	-85	3218	2873	-345	1773	1657	-116
Redondo	901	708	-193	716	617	-99	3603	3227	-376	1811	1748	-63
Reguengos de Monsaraz	1542	1215	-327	1109	979	-130	5563	5049	-514	2614	2628	14
Vendas Novas	1671	1366	-305	1060	1143	83	6141	5420	-721	2974	3331	357
Viana do Alentejo	823	684	-139	582	536	-46	2871	2708	-163	1467	1391	-76
Vila Viçosa	1061	808	-253	829	701	-128	4478	3932	-546	1951	1947	-4

Fonte: INE, Recenseamento da população e habitação - Censos 2021 (Dados provisórios)

Em suma, no distrito de Évora verifica-se um desequilíbrio demográfico caracterizado pela diminuição da população mais jovem e pelo aumento da população com idade mais elevada (INE, 2021). Esta realidade consubstancia a necessidade de mais e melhores respostas para a população idosa.

1.3. História e relevância sociocultural

Com este indicador pretendeu-se traçar uma retrospectiva de cada misericórdia em estudo, tendo por base a sua génese e a valorização dada ao património cultural (móvel e imóvel), uma vez que muitas destas misericórdias desenvolvem um importante trabalho na área do Património, contribuindo para a identidade das próprias localidades onde estão inseridas. O reconhecimento histórico de cada misericórdia encontra-se patente, quer sob documento histórico que faz parte do seu espólio, quer sob informação documental e infográfica que é divulgada através das páginas web. É possível aferir através dos Compromissos, documento que consigna a forma estatutária de organização de cada misericórdia, que o objetivo que assenta a criação de uma misericórdia é sempre o mesmo: prestar apoio à comunidade cumprindo as 14 obras de misericórdia. No distrito de Évora contamos com misericórdias com mais de 500 anos de história e outras irmandades mais recentes, o que revela que os princípios de intervenção desde a sua fundação ainda estão atuais na sociedade de hoje, como é possível verificar no quadro n.º 20.

Quadro n.º 20 - Constituição das misericórdias

Data da Constituição	Antiguidade (anos)
1861	160
1516	505
1510	511
1987	34
1498	523
1500	521
1499	522
1563	458
1524	497
1551	470
1521	500
1919	102
1548	473
1499	522
1541	480

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

A identidade das misericórdias está intimamente ligada à igreja católica, regendo-se tanto pelo direito civil, como pelo direito canónico. A forma de prestar apoio à comunidade, cumprindo as 14 obras de misericórdia, assenta essencialmente no desenvolvimento de respostas sociais para diferentes públicos-alvo, como crianças, idosos, pessoas portadoras de deficiência, pessoas carenciadas, famílias e a própria comunidade. As misericórdias também desenvolvem atividades relacionadas com a saúde, através de hospitais, clínicas, unidades de cuidados continuados integrados, entre outras.

1.4. Natureza jurídica e Compromisso

As santas casas da misericórdia encontram-se sujeita ao regime especial decorrente do Compromisso (quadro n.º 21) celebrado entre a União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal Portuguesa, assinado em 2 de maio de 2011,³⁶ ou de documento bilateral que o substitua, o qual consubstancia o Decreto-Geral Interpretativo da Conferência Episcopal Portuguesa, da mesma data. As santas casas da misericórdia têm, também, reconhecida a sua personalidade jurídica civil, com estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social, pelo que é considerada uma entidade da economia social, nos termos da respetiva Lei de Bases, e natureza de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública.

Quadro n.º 21 - Compromisso das santas casas das misericórdias

COMPROMISSO	
Celebrado entre a União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal Portuguesa	
DENOMINAÇÃO, NATUREZA, ORGANIZAÇÃO E FINS	
Denominação, fim e natureza jurídica	Objeto
Âmbito, duração e princípios	Âmbito geográfico de atuação
	Duração indeterminada
	Princípios de atuação para persecução dos seus fins
Objetivos	Identificação das atividades de intervenção social que pode desenvolver para concretização do seu fim
Bandeira e Brasão	Simbologia
DOS IRMÃOS	
Dos Irmãos da Misericórdia	Número e representatividade
Admissão e readmissão	Requisitos
DIREITOS E DEVERES DOS IRMÃOS	

³⁶ Em diante designado abreviadamente por *Compromisso CEP/UMP*)

Deveres	Identificação dos deveres
Direitos	Identificação dos direitos
Infração, sanção e processo disciplinar	O que constitui infração, respetiva sanção e instrução de processo disciplinar
Perda da qualidade de Irmão	Identificação das situações da perda de qualidade de irmão
Exclusão	Condições de exclusão
Atividade espiritual e religiosa	Assistência espiritual e religiosa
DOS CORPOS GERENTES	
Corpos sociais	Assembleia Geral, a Mesa Administrativa e o Conselho Fiscal
Mandato social	Duração dos mandatos e número de mandatos
Exclusividade, não elegibilidade e impedimentos	Requisitos para o exercício dos titulares dos órgãos sociais
Condição do exercício do cargo	Identificação da condição remuneratória
Forma de obrigar	Está obrigada com as assinaturas conjuntas
Responsabilidade dos titulares	Responsabilidade civil e criminal, pelas faltas ou irregularidades cometidas no exercício do mandato
Deliberações e atas	Forma das deliberações
DA MESA DA ASSEMBLEIA GERAL	
Estatuto e composição da Mesa da Assembleia Geral	Composição e direção
Competências da Assembleia Geral	Identificação das competências
Reuniões da Assembleia Geral	Ordinárias e extraordinárias
Forma de convocação	Forma de convocação e respetivos prazos
Quórum e funcionamento	Determinações
Voto e representação dos Irmãos	Forma e representatividade
DA MESA ADMINISTRATIVA	
Mesa Administrativa	Identificação do órgão
Competências da Mesa Administrativa	Identificação das competências da mesa administrativa
Competências dos membros da Mesa Administrativa	Identificação das competências dos membros da mesa administrativa
Funcionamento	Reuniões e deliberações
DO CONSELHO FISCAL E CONSELHO CONSULTIVO	
Conselho Fiscal	Identificação do órgão
Competências do Conselho Fiscal	Identificação das competências dos membros do Conselho Fiscal
Funcionamento	Forma de reunião e deliberações
Conselho Consultivo	Sob proposta da Assembleia Geral
ELEIÇÕES	
Processo e matérias de natureza eleitoral	Regem-se por este Compromisso, pelo Direito Canónico e pela lei civil
PATRIMÓNIO; FUNDOS; RENDIMENTOS E CONTABILIDADE	
Património	Constituição do património
Rendimentos	Identificação de receitas
Gastos	Funcionamento e de investimento
DISPOSIÇÕES GERAIS E FINAIS	

Beneméritos e Honorários	Requisitos
Extinção	Processa-se nos termos das leis civil e canónica
Dúvidas e omissões	Resolvidas ou integradas conformemente à lei, ao Compromisso CEP/UMP e aos princípios gerais de direito canónico ou civil

Fonte: elaboração própria com base nos Compromissos disponibilizados pelas SCM

As quinze misericórdias em estudo assentam a sua representatividade na União das Misericórdias Portuguesas (UMP), que tem por missão (artigo 4.º dos seus estatutos)³⁷, ser o instrumento promotor dos valores e atividades das misericórdias portuguesas na sociedade portuguesa, bem como do movimento das misericórdias, quer ao nível europeu, quer ao nível mundial. Desenvolve a sua atividade centrada no apoio às misericórdias e às suas opções e prioridades nas áreas do envelhecimento, na saúde, na infância e juventude, no combate à pobreza e na defesa e salvaguarda da sua cultura e património.

"A União das Misericórdias Portuguesas foi criada em 1976 para orientar, coordenar, dinamizar e representar as Santas Casas de Misericórdia, defendendo os seus interesses e organizando serviços de interesse comum. Enquanto entidade de economia social, tem pautado a sua atuação pelo diálogo não só com as Misericórdias, mas também com parceiros institucionais. A União das Misericórdias Portuguesas representa ainda os interesses das Misericórdias em variados fóruns como o Conselho Económico e Social, Conselho Nacional para Economia Social, Comissão Permanente do Sector Solidário, Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, Confederação Portuguesa de Economia Social, entre outros. A representatividade é nacional incluindo as ilhas." (União das Misericórdias Portuguesas).

Para assegurar o apoio às misericórdias, a UMP apresenta áreas de atuação especializada com objetivos muito concretos, que se encontram sistematizados no quadro infra.

Quadro n.º 22 - Áreas de atuação e objetivos da União das Misericórdias Portuguesas

Ação social	Potenciar a intervenção das Misericórdias junto das comunidades
	Aumentar a eficiência dos meios e a eficácia dos resultados das suas respostas sociais, assim com criar quadros de referência para potenciar a sua intervenção junto das comunidades; implementar uma cultura de trabalho planificado e em rede e melhorar a capacidade negocial junto do Estado
Grupo misericórdias saúde	Representar e apoiar tecnicamente as Santas Casas com atividade na área da saúde

³⁷ Foi aprovada em 09 de dezembro de 2014 a terceira versão dos estatutos da UMP, o seu registo foi lavrado pelo averbamento n.º 4, à inscrição n.º 1/81, a fls. 1 verso e 2 do livro das Uniões, Federações e Confederações, considerando-se efetuado em 16-06-2015.

	Através de unidades de proximidade, as Santas Casas contribuem para melhorar a prestação de cuidados de saúde, com evidente satisfação das comunidades onde estão inseridas.
Património cultural	Defender e valorizar o património cultural para afirmar a identidade das Misericórdias
	Acompanha as Misericórdias nas diversas áreas de intervenção do seu património com o propósito de estudo, preservação, salvaguarda e divulgação do espólio das Santas Casas. Para além da intervenção direta nas Misericórdias, esta linha de serviço promove iniciativas com o objetivo de sensibilizar os responsáveis e demais agentes para uma gestão adequada do património artístico e cultural.
Auditorias	Apoiar as Misericórdias a alcançar e assegurar a sustentabilidade
	Visa garantir o apoio técnico e consultoria às Misericórdias através da avaliação da adequação e exequibilidade dos processos e procedimentos internos, da performance e dos sistemas de controlo interno das operações e atividades, com vista a alcançar a sustentabilidade.
Gabinete de fundos comunitários - apoio a projetos	Informar e aconselhar para uma atuação eficiente e profícua
	Apoio a Projetos visa disponibilizar às Misericórdias, em tempo útil, informação e aconselhamento sobre apoios financeiros comunitários ou outro tipo de auxílios e benefícios para a sua atividade.
Assuntos jurídicos	Apoiar as Misericórdias em matérias de direito laboral, estatutário e civil, entre outros
	Elabora pareceres ou informações escritas, participa em reuniões de Secretariado Regionais e com Santas Casas e estabelece contactos junto de entidades oficiais, a hierarquia da Igreja e associações sindicais com vista ao esclarecimento e resolução de questões jurídicas variadas, com especial ênfase nas matérias laborais, estatutárias e civis.
Centro de documentação e informação	Um acervo especializado em matérias relacionadas com a história e atividade das Misericórdias
	Disponibilizar conhecimento, tanto aos seus associados, como ao público em geral
Centro de formação profissional	Qualificar pessoas e capacitar instituições para serviços de excelência
	Prepara diagnósticos de formação das Santas Casas, acompanha e monitoriza ações formativas, atualizando permanentemente as suas estratégias de intervenção às necessidades das instituições. A sua atuação caracteriza-se igualmente por iniciativas estruturantes direcionadas à gestão e capacitação sustentável das Misericórdias.
Central de negociações	Gerar mais-valias e redução de custos para as Misericórdias
	Visa proporcionar condições comerciais capazes de gerar mais-valias e redução de custos para as Misericórdias nas suas diversas áreas de atuação.
Comunicação e imagem	Mostrar a atualidade da missão para defender os valores de misericórdia
	Visa aumentar a notoriedade da UMP e das Misericórdias para, desta forma, defender os seus valores e alavancar a angariação de recursos financeiros e humanos que apoiem a atividade das instituições.
Relações internacionais	Estreitar pontes e tornar universais os valores de misericórdia
	criar e desenvolver sinergias entre esta União e as Misericórdias de outros países, nomeadamente nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), no Brasil e na Europa.

Turismo social	A promoção do lazer como instrumento de cidadania e qualidade de vida
	Contribuir para a sustentabilidade e qualidade dos serviços prestados pelas Santas Casas e também promover a reflexão sobre boas práticas e novas áreas de intervenção e promoção do envelhecimento ativo e do turismo religioso através da integração do património cultural das Misericórdias nos seus programas e roteiros turísticos.

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponíveis na página Web da UMP (2021-10-01)

Numa lógica de parceria e internalização, a União das Misericórdias Portuguesas integra estruturas como a União Europeia das Misericórdias, a Confederação Internacional das Misericórdias e a Comissão Nacional de Acompanhamento do Plano de Recuperação e Resiliência, com o objetivo de representatividade a nível nacional das Misericórdias Portuguesas.

"Numa lógica de parceria e internacionalização, a União das Misericórdias Portuguesas integra estruturas como a União Europeia das Misericórdias e a Confederação Internacional das Misericórdias. A Comissão Nacional de Acompanhamento do Plano de Recuperação e Resiliência é uma das quais a União das Misericórdias tem assento, têm cinco subespecialidades e uma delas é a do território. Porquê, isso tem haver com a primeira pergunta, ou seja, com uma representatividade a nível nacional está aqui em causa os territórios de baixa densidade populacional. Nada melhor do que a União das Misericórdias estar envolvida neste tipo de situação, nomeadamente na aplicação das verbas do Plano de Recuperação e Resiliência." (União das Misericórdias Portuguesas).

Esta representatividade tem maior enfoque nos territórios de baixa densidade populacional, como é o caso dos concelhos do distrito de Évora, territórios de atuação das organizações sociais em estudo.

1.5. Áreas de intervenção e abrangência geográfica

As organizações sociais em estudo identificaram como primordiais as seguintes áreas de intervenção: população idosa, infância/juventude e comunidade, tendo por base as suas áreas de atuação. Dessa referenciação é possível verificar que a área de intervenção transversal às quinze (15) misericórdias é a área da população idosa (100%), seguida da área da Infância/Juventude com dez (10) misericórdias (66,7%) e a área dirigida à comunidade com sete (7) misericórdias (46,7%).

Esta realidade considera as transformações verificadas na sociedade, com especial enfoque nas alterações demográficas, nas mudanças na estrutura e nos modelos de família, no progressivo envelhecimento da população, no aumento da esperança média de vida e nos indicadores referentes à exclusão social, premissas que consubstanciam a necessidade de intervenção das organizações sociais direcionada para as áreas em apreço.

Quadro n.º 23 - Áreas de intervenção das santas casas da misericórdia

Organizações Sociais	Áreas de intervenção		
	População Idosa	Infância/Juventude	Comunidade
A	x	x	x
B	x		
C	x	x	x
D	x	x	
E	x	x	x
F	x	x	
G	x		
H	x	x	x
I	x	x	
J	x		
L	x		
M	x	x	x
N	x	x	x
O	x	x	x
P	x		
Totais	15	10	7

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

A abrangência de atuação de cada uma das misericórdias encontra-se devidamente identificada no seu Compromisso³⁸, princípio que deve reger a atuação geográfica de cada uma das misericórdias de modo a consignar um equilíbrio na sua intervenção nos territórios.

A abrangência geográfica das misericórdias consubstancia uma prevalência de âmbito concelhio, verificando-se, no entanto, nomeadamente na resposta social de estrutura residencial para idosos (ERPI), uma abrangência mais alargada, podendo na admissão de utentes a organização social considerar admissões ao nível distrital e até mesmo nacional. As admissões que são consideradas num espectro de atuação mais alargado e

³⁸ Artigo 2.º (Âmbito, atuação e princípios) do Compromisso celebrado entre a União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal Portuguesa.

que não vão de encontro com o indicado no âmbito geográfico consignado no seu Compromisso, são justificadas com base em critérios de solidariedade e sustentabilidade da própria misericórdia.

1.6. Missão, Visão e Valores

Uma organização social deve influenciar e ser parte integrante da vida da comunidade em que se insere. É através da missão que a organização expressa de forma clara esse mesmo contributo. A missão define a sua identidade. Como tal, deve estar bem concretizada, respondendo com clarividência, “*quem somos nós como organização?*”, “*quem servimos?*”, “*porque existimos?*” e “*O que nos distingue das outras organizações sociais?*”, promovendo, assim, um entendimento perceptível e uma fácil comunicação dos pressupostos que caracterizam a missão da organização social. Só assim será possível para todos os elementos que a compõem compreender e assimilar o seu significado e alcance, numa perspetiva de cumprimento conjunto, tendo sempre por base a diversidade e singularidade de cada um, com percursos e papéis variados: os utentes as suas famílias, a gestão de topo, os trabalhadores e voluntários e demais *stakeholders*.

Por ser um pilar da identidade, a essência da missão deve ser constante, porém, deverá ser motor de mudança e de adaptação da estratégia, sempre que a dinâmica da organização e a natureza evolutiva da sociedade assim o exijam.

A missão deve também ter uma perspetiva de futuro, que motive nas metas e nas práticas de forma que todos os *stakeholders*, internos e externos, sejam efetivamente parte integrante da organização social (Campos e Cunha, R. et al. (2004).

Identificados os pressupostos identitários da missão, temos que pô-los em prática, ou seja, consignar na visão da organização a possibilidade de eficácia, de mobilização no espectro interno e externo, verificável na sua prática diária, ambiciosa nos resultados, integradora, inspiradora, de modo que todos os elementos se revejam no futuro a alcançar pela organização social. Uma visão bem definida transmite uma mensagem de união e atuação comuns a toda a organização (Campos e Cunha, R. et al. (2004).

Já os valores são os princípios que orientam a atuação de uma organização. Estes valores devem espelhar a identidade social e cultural da organização, a responsabilidade a transparência, a equidade na ação de cada elemento que compõe a estrutura da organização.

A definição da missão nas organizações sociais deverá consignar a razão, o objetivo, o propósito da sua existência, identificando detalhadamente as atividades e serviços desenvolvidos para o público-alvo para os quais estão direcionados, numa perspectiva evolutiva da sociedade e das necessidades dos utentes e demais *stakeholders*. A missão das organizações sociais deve sempre ser alicerçada na sua visão, que deverá consignar uma praticidade efetiva, sendo integradora, motivadora e eficaz. Os valores serão os princípios que funcionam como elementos agregadores da atuação da organização social, respondendo de forma clara à sua génese (Campos e Cunha, R. et al. (2004).

As misericórdias em estudo apresentam correspondência entre o consignado no seu Compromisso relativamente à identificação da “*Denominação, fim e natureza jurídica*” e a definição da sua missão.

A definição da missão evoca a prática das catorze obras de misericórdia, tanto corporais como espirituais, a solidariedade dirigida a quem precisa e o apoio aos mais carenciados, bem como a realização de atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, tendo por base os princípios do humanismo e da doutrina e moral cristãs. Consigna ainda a prestação de serviços e soluções inovadoras de elevada qualidade, numa relação equilibrada entre o custo e benefício, com o objetivo de corresponder às necessidades e às expectativas dos utentes.

Identifica ainda como missão preservar e difundir o seu património cultural, material e imaterial, promovendo também práticas e parcerias de apoio enquanto organizações da economia social.

A visão consubstancia nas misericórdias a validação enquanto modelo de referência na sua intervenção, numa perspectiva de qualidade dos serviços e atividades desenvolvidas, de cooperação e parceria, onde a melhoria continua e as boas práticas consignam indicadores de excelência.

Identificam como valores que norteiam a sua ação e que procuram responder de forma clara e inequívoca aos pressupostos do seu Compromisso, o humanismo, a ética, a responsabilidade, a doutrina cristã, a coesão social, a solidariedade, o trabalho em equipa, a cooperação, a inovação, o rigor, a sustentabilidade, entre outros.

De modo a possibilitar uma análise mais detalhada foi elaborado o quadro infra, onde constam algumas das principais referências identificadas pelas misericórdias no que respeita à sua missão, visão e valores.

Quadro n.º 24 - Missão, visão e valores das santas casas da misericórdia

Organizações Sociais	Missão	Visão	Valores
A	"Inspirada na doutrina e moral cristã, a Santa Casa...tem por missão contribuir, através da prática e difusão das obras de misericórdia, para a promoção e dignidade da pessoa humana, nomeadamente, para a melhoria das suas condições de vida, quer individualmente, quer em grupo, tendo, naturalmente, especial atenção para os mais pobres e carenciados."	"Enquanto instituição, a Santa Casa... pretende ser um modelo de referência, procurando na sua intervenção uma melhoria contínua das suas práticas e elevação da qualidade dos serviços prestados."	"A instituição procura desenvolver as suas atividades tendo sempre como referência os valores da justiça, da inovação, do humanismo, da qualidade, da caridade, da ética, da cidadania, da honestidade, da confidencialidade, da responsabilidade social e do empenhamento para que a sua ação contribua de forma significativa para o bem-estar comum da população, dos trabalhadores e, também, para o progresso e coesão social."
B	"A Santa Casa...é uma associação de fiéis, cujo objetivo é satisfazer carências sociais e praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e moral cristãs. Numa perspetiva de adaptação aos novos tempos visa prestar serviços e fornecer soluções inovadoras de elevada qualidade e com ótima relação custo benefício, satisfazendo e excedendo as necessidades e as expectativas dos clientes."	"Ser reconhecida a nível regional e nacional pela excelência dos serviços prestados às populações mais carenciadas e excluídas."	"Desempenho - Tentamos sempre melhorar o nosso desempenho, assegurando-nos que a integridade e o respeito pelas pessoas nunca sejam comprometidos; Respeito pelas pessoas - reconhecemos que as pessoas são o pilar do sucesso, por isso valorizamos a diversidade porque dela nasce a força e orgulhamo-nos por ter uma história onde o respeito e a dignidade das pessoas estão sempre presentes; Trabalho de equipa - sabemos que para ser uma Misericórdia de sucesso, temos de trabalhar em equipa e, muitas vezes, ultrapassar as fronteiras geográficas e organizacionais para ir ao encontro das necessidades do nosso cliente; Atenção ao cliente - empenhamo-nos totalmente na satisfação do nosso cliente e das suas necessidades; Comunidade - temos um papel ativo no apoio à comunidade, porque estamos convictos de que a qualidade de vida das nossas comunidades locais têm impacte direto na saúde da nossa instituição; Integridade - exigimos de nós próprios os mais elevados padrões de ética e que os nossos serviços e processos tenham a máxima qualidade."
C	"A Santa Casa...é uma associação de fiéis com personalidade jurídica canónica cujo fim é a prática das 14 obras de misericórdia, tanto corporais como espirituais. Orienta a sua missão para a promoção de respostas, iniciativas e soluções integradas inovadoras, pautadas pela excelência e por elevados níveis de qualidade e ética profissional, adequadas à prossecução dos seus fins e às necessidades diagnosticadas, que se traduzem na melhoria das condições e da qualidade de vida da comunidade em geral, e em particular dos mais desfavorecidos. Preservar e difundir o seu património cultural, material e imaterial, promovendo	" A Santa Casa...é uma instituição de referência nas respostas desenvolvidas e serviços prestados, baseando a sua intervenção na melhoria contínua, assegurando a satisfação das necessidades da comunidade, diversificando as respostas sociais e promovendo uma cultura de excelência junto de todos os parceiros, colaboradores e clientes. A experiência detida decorrente do trabalho desenvolvido durante os 497 anos de existência, garante o conhecimento necessária a aplicação de boas práticas na sua atuação diária."	"Solidariedade; Igualdade; Individualidade e dignidade; confidencialidade; Espírito de equipe e cooperação; Inovação; Responsabilidade e profissionalismo; Rigor; Preservação ambiental; Sustentabilidade."

	também práticas e parcerias de apoio à economia social."		
D			
E	"A Irmandade da Santa Casa...é uma associação na ordem jurídica canónica com o objetivo de satisfazer carências sociais e praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e mora cristãs. No campo social exercerá a sua ação através da prática das catorze obras de misericórdia tanto espirituais como corporais, e no setor especificamente religioso manterá aberta ao culto a sua igreja, exercerá as atividades constantes do seu Compromisso e as mais que vierem a ser consideradas convenientes."		"Espiritualidade cristã; Solidariedade; Caridade; Humanitarismo; Respeito pelo Indivíduo; Ética Profissional; Qualidade; Inovação; Responsabilidade Social."
F	"A Santa Casa...tem como objetivo contribuir para a estabilização, autonomia e estímulo do envelhecimento ativo e integração social, prestando serviços adequados à problemática dos idosos e proporcionando um conjunto de serviços no domicílio do utente, evitando tanto quanto possível o seu internamento. Relativamente à Creche, a Santa Casa...tem como finalidade facilitar a conciliação da vida familiar e profissional do agregado familiar, colaborando com a família numa partilha de cuidados e responsabilidades em todo o processo evolutivo da criança e assegurando um atendimento individual e personalizado em função das necessidades específicas da criança. Faz ainda parte da sua missão o apoio social a quem mais precisa, através de um serviço de acompanhamento e atendimento, bem como de uma cantina social."		
G	"A Santa Casa...é uma instituição Social que tem como missão ajudar os mais carenciados, os pobres, e para isso desenvolvem as valências de ERPI e Apoio Domiciliário. Os demais princípios estão definidos no Compromisso da Misericórdia."		
H			
I			
J	"A Santa Casa ...constrói a sua missão de apoio aos mais vulneráveis através do bem-estar, da segurança, do conforto dos seus utentes. Estas ações concretizam-se em serviços de apoio domiciliário, acolhimento em centro de dia e vivência familiar em estrutura residencial para idosos, numa ação de responsabilidade e excelência na intervenção."	"A Visão da Santa Sasa...é ser uma referência local e regional na promoção do bem-estar bio-psico-social- cultural- espiritual da pessoa idosa com base na qualidade e na eficiência."	"A ação da Santa Casa...é norteadada pelos valores de solidariedade, humanismo, ética e responsabilidade social, inovação e cooperação."
L			" A Santa Casa...tem como valores o respeito pela dignidade da pessoa, sendo que cada ser humano é único, detentor de direitos e deveres; confiança -

	<p>"A Santa Casa...inspirada na doutrina moral e cristã, tem como missão a prestação de cuidados individualizados e personalizados, de qualidade, eficiência e humanização em meio institucional e em ambiente familiar, a utentes e suas famílias, que por motivos de saúde, idade, isolamento, solidão, habitacionais, sociais ou outro impedimento, não possam assegurar temporariamente ou permanentemente, apoio no desempenho das atividades da vida diária e na satisfação das suas necessidades básicas, necessitam de uma assistência institucional."</p>	<p>" A Santa Casa...tem como Visão ser reconhecida como instituição de referência na implementação de práticas de qualidade e solidariedade privilegiando a melhoria contínua nas suas áreas de intervenção."</p>	<p>inspirar segurança aos utentes na prestação de cuidados; responsabilidade; solidariedade - comprometer-nos na construção das práticas sociais para o desenvolvimento das relações humanas sustentadas numa cultura de justiça e paz; humanização - garantir o respeito pela dignidade humana; interdisciplinaridade - promover o trabalho em equipa de forma a melhorar os cuidados a último para atingir objetivos a nível da saúde e dos estar institucionalizado, são valores que estarão sempre na orientação e atuação desta instituição."</p>
M	<p>"Contribuir para a inclusão e desenvolvimento social ..., através da promoção de respostas sociais, de saúde, culturais, recreativas e religiosas individualizadas e à medida das necessidades da população em situação de vulnerabilidade socioeconómica ou biopsicossocial, nomeadamente crianças, idosos e famílias."</p>	<p>"Pretendemos ser uma instituição de referência a nível local e regional na promoção da inclusão e desenvolvimento social, reconhecida pela qualidade dos serviços que presta e pela forma eficaz e eficiente como gere os seus recursos."</p>	<p>"Dignidade humana, liberdade religiosa e promoção dos atos de culto religioso, respeito e promoção dos direitos humanos, responsabilidade e competência profissional, transparência na gestão organizacional, ética e sigilo profissional, equidade e imparcialidade no tratamento de utentes e colaboradores, melhoria contínua."</p>
N	<p>"A missão da Santa Casa...consiste na prestação de cuidados e apoios individualizados e personalizados a indivíduos e famílias que, por motivo de doença, idade, deficiência, exclusão ou outro impedimento, não posso assegurar a satisfação das suas necessidades sociais. Exerce a sua ação através da prática das 14 obras da misericórdia, tanto as espirituais como as corporais. Perpetua a sua cultura e património."</p>	<p>" Promover respostas sociais de forma sustentada, integrando uma rede de parceiros sociais. Ser um modelo de referência enquanto instituição, aproximando pessoas através da consolidação de afetos, do desenvolvimento humano e de valorização do indivíduo e da qualidade dos serviços prestados."</p>	<p>"Princípios da doutrina cristã; Justiça social; Equidade social; Sustentabilidade; Focalização no cliente/utente; Humanismo; Dignidade; Valores Morais; Trabalho em parceria; Ética; Integridade social; Inovação; Privacidade; confidencialidade; Sigilo."</p>
O	<p>"Inspirada na doutrina e moral cristã, a Santa Casa... compromete-se a agir com rigor e dedicação em prol do desenvolvimento integral do Ser Humano."</p>	<p>"No desenvolvimento da Missão, a Santa Casa...assume-se como um agente dinâmico, através de um complexo de respostas sociais que vão ao encontro das atuais e futuras necessidades da comunidade em todas as suas vertentes, baseando a sua atuação no respeito, na disponibilidade e responsabilidade contribuindo para uma sociedade mais justa, igualitária e solidária."</p>	<p>"Os valores constituem um quadro de referência que deve orientar a atuação da Santa Casa...no cumprimento da sua Missão: Respeito pela dignidade da pessoa, sendo que cada ser humano é sempre único, detentor de direitos e deveres e é foco da nossa intervenção; Solidariedade, comprometemo-nos na construção de práticas sociais para o desenvolvimento das relações humanas sustentadas numa cultura de justiça e paz; Ética, sentido de responsabilidade, idoneidade e transparência nas relações com os clientes, famílias, colaboradores e comunidade; Qualidade, fazer e fazer bem. Promovendo a melhoria contínua da ação do universo institucional com vista à satisfação de todos os intervenientes e comunidade; Confidencialidade, assumir uma atitude de respeito pela privacidade e individualidade de cada um, mantendo o sigilo e o zelo profissional; Igualdade, respeitar a todos de igual forma, independentemente do género, classe social, disponibilidade</p>

			financeira, relação de parentesco, país de origem e identidade religiosa, respeitando o direito à diferença."
P	"Em conformidade com a sua versão canónica, a Santa Casa...encontra-se sujeita ao regime especial decorrente do Compromisso celebrado entre a União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal Portuguesa, assinado em 2 de maio de 2011 ou de documento bilateral que o substitua, o qual consubstancia o Decreto Geral Interpretativo da Conferência Episcopal Portuguesa, da mesma data. A Santa Casa...tem, também, reconhecida a sua personalidade jurídica civil com estatuto de instituição particular de solidariedade social, pelo que é considerado uma entidade da economia social, nos termos da respetiva lei de bases, e natureza de pessoa coletiva de utilidade pública. Para concretização do seu fim, a Misericórdia desenvolve atividades de intervenção social, designadamente: apoio às pessoas idosas; Apoio à família e comunidade em geral; salvaguarda e defesa do património cultural e artístico, material e imaterial, religioso e não religioso; Atividades enquadráveis na economia social, em íntima colaboração com os parceiros institucionais."		

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

1.7. Comunicação com o exterior

No mundo globalizado, que exige às organizações sociais constantes mudanças e adaptações, com cidadãos cada vez mais esclarecidos, a comunicação organizacional constitui uma importante ferramenta estratégica.

A comunicação organizacional é, assim, constituída pelos processos de comunicação utilizados pelas organizações, numa premissa relacional e de interação interna e externa (Bilhim,2008).

A comunicação é, do ponto de vista estratégico, uma ferramenta essencial para transmitir informação sobre as atividades e serviços desenvolvidos pelas organizações sociais, tendo como objetivo cativar a atenção e o interesse da população para a relevância da sua missão e para a clareza e originalidade da sua mensagem,

identificando quais os meios de comunicação mais adequados para chegar de forma mais rápida e acessível ao público-alvo em causa.

De acordo com Rui Martins, “a missão da Comunicação é criar valor para os *stakeholders* ajudando a construir uma opinião informada e fidedigna e a estabelecer um clima de confiança propício ao diálogo e participação, criando múltiplos benefícios para todas as partes” (2010, p. 273).

Os *stakeholders* são essenciais no processo de comunicação destas organizações, pois estes podem ser a chave para o reconhecimento positivo de uma organização.

As redes sociais, como o *facebook*, e algumas plataformas *Web* possibilitam o acesso a informação privilegiada de forma simples e sem custos à generalidade da população. Estas já funcionam como meios privilegiados para o contacto das organizações com o público. É, assim, um instrumento estratégico de divulgação do papel da organização, mas também uma forma simples de receber *feedback* e até sugestões da população, numa interação facilitadora de reconhecimento e valorização da sua atuação.

Em conformidade com o quadro infra, podemos verificar que a página web e a rede social *facebook* são os meios de divulgação mais utilizados pelas misericórdias, tendo naturalmente como objetivo a divulgação alargada das suas atividades e serviços. As páginas web apresentam informação sobre as respostas sociais desenvolvidas por estas organizações, bem como alguma documentação, como a publicitação dos atos eleitorais, os regulamentos de funcionamento das respostas sociais e de alguns serviços diferenciados e documentação relativa ao plano de atividades e ao plano de contas e orçamento.

É de referir que a grande maioria desta documentação não está atualizada, ou seja, as páginas web destas organizações não são alimentadas de forma regular de modo a manter os seus conteúdos atuais. Não obstante, foi identificado este constrangimento pelas organizações em estudo, referenciando que, face ao contexto económico e mais recentemente pandémico, esta não tem sido uma prioridade estratégica das misericórdias.

Relativamente à rede social *facebook*, este meio de divulgação é alimentado de forma mais regular, no que respeita à divulgação das atividades constantes no plano de atividades. Este sim é um instrumento estratégico de divulgação da missão da organização, sendo facilitador de uma interação mais simples e imediata dos *stakeholders* com as misericórdias.

Quadro n.º 25 - Meios de divulgação das santas casas da misericórdia

Organizações Sociais	Meios de divulgação		
	Página Web	Redes sociais - Facebook	Outros
A	X	X	Jornal da paróquia
B	X	X	
C	X	X	
D	X	X	
E	X		
F	X	X	
G		X	
H	X	X	App
I	X	X	
J	X	X	
L	X	X	Instagram Farmácia
M	X	X	
N	X	X	Instagram Farmácia
O	X	X	
P	X	X	
Totais	14	14	4

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

As misericórdias em estudo não exploram todas as potencialidades que os meios de divulgação podem trazer, nomeadamente enquanto veículos de informação, comunicação e divulgação das suas atividades, fomentando o reconhecimento destas junto da comunidade.

1.8. Caracterização do ponto de vista social e económico

O desenvolvimento de um território, de uma comunidade, depende em grande escala da sua estrutura social e económica. Uma estrutura social local cooperante que trabalha em rede e uma economia local dinâmica, que visem dar resposta à população, são geradoras de coesão social, de emprego e de desenvolvimento sustentável.

As organizações sociais cuja missão é servir as pessoas e a comunidade, prestando serviços capazes de suprir as suas necessidades, direcionam a atenção para as carências locais e para a diversidade de respostas num contexto de proximidade que se constitui como o elemento cimentador da especificidade da ação.

As desigualdades sociais têm hoje um impacto acentuado na forma de funcionamento das comunidades e territórios, com repercussões na eficiência da economia, na justiça social e na possibilidade de alcançar um desenvolvimento sustentável (Rodrigues, 2011).

Não obstante o grau de enraizamento nas comunidades locais ser muito diversificado e dependente em larga medida das atividades que se desenvolve, é numa intervenção como agentes de desenvolvimento local que as misericórdias se posicionam. As dinâmicas sociodemográficas onde o envelhecimento com índices de dependência cada vez maiores, a contextualização económica, a saúde e o bem-estar, a educação, a formação e a qualificação, a habitação, a proteção social e as dinâmicas territoriais são fatores que influenciam diretamente a atuação das organizações da economia social.

"O problema demográfico, o problema do envelhecimento, as questões sociais e económicas que influenciam naturalmente a atuação da santa casa da misericórdia...o que se pretende acima de tudo...é ter qualidade no serviço..."(organização social C).

"...as famílias que precisam de um apoio numa determinada fase da vida...as pessoas passaram a ter necessidades diferentes...temos muito mais pessoas com graves perdas funcionais, mais pessoas com doenças crónicas e com alzheimer.... são pessoas extremamente dependentes..."(organização social A).

A garantia das necessidades básicas, a dignidade da pessoa humana, a pobreza e a exclusão social, o apoio às famílias e os princípios de solidariedade consubstanciam a génese das atividades desenvolvidas e dos serviços prestados pelas misericórdias numa perspetiva de qualidade, e numa ação profundamente enraizada no contexto local de atuação.

"...grande relevância social pelos serviços que presta à comunidade...estratégia o acolhimento dos mais desfavorecidos em complementaridade com o apoio a idosos e crianças com origens de agregados familiares mais favorecidas..." (organização social F).

"...ajudar os mais frágeis e, em geral, de humanização da sociedade...dedicação às pessoas em situações de especial vulnerabilidade, procurando, acima de tudo, proteger a dignidade da vida humana..." (organização social H).

"...conseguindo dar resposta às necessidades dos utentes e das suas famílias." (organização social P).

"...instituição importante e que dá apoio à população idosa e que se pauta na sua atuação pela qualidade dos serviços e respostas que desenvolve." (organização social B).

"...apoio aos necessitados também temos uma importância extremamente grande...acolhemos as pessoas que vão necessitando, pelo avançar da idade ou por doença não poderem estar em casa..." (organização social D).

A qualidade dos serviços prestados é uma aposta destas organizações, investindo na tecnicidade dos seus recursos humanos com vista à diferenciação positiva.

"...maioria dos nossos utentes são do concelho o que é importante a nível social para as próprias famílias e para os próprios utentes. Apostamos na qualidade dos serviços que nós temos potenciada por um grupo de técnicos que reforçam a possibilidade de um serviço diferenciador e que tem em conta as necessidades dos utentes." (organização L).

"...fatores principais que leva a sermos procurados pelos familiares e pelos utentes é sem dúvida a qualidade dos nossos técnicos. Nós temos realmente um grande leque de variedades de técnicos, de especializações profissionais..." (organização N).

Os territórios de baixa densidade populacional apresentam uma menor capacidade das suas infraestruturas sectoriais potenciarem a atratividade económica e competitividade, com problemas na resposta às necessidades de recursos humanos qualificados. As misericórdias enquanto grandes empregadores são promotores da dinamização dos diferentes potenciais locais e regionais e do seu desenvolvimento, reforçando as identidades territoriais, gerando valor e criando emprego.

"...é a segunda maior empregadora do concelho...movimentamos em termos de compras e fornecedores a economia...o que também contribui para a coesão social e económica do território." (organização social G).

"...tem uma grande influência do ponto de vista da empregabilidade, uma vez que emprega mais de 150 trabalhadores." (organização social I).

A generalidade das misericórdias do Distrito de Évora aposta na capacitação e na qualificação dos seus recursos humanos, de forma a estimular evoluções disruptivas e

geradoras de uma nova e mais alargada capacidade competitiva por parte do tecido produtivo.

"Misericórdia ser uma fonte de emprego local...tenha uma empregabilidade qualificada...contribui para o desenvolvimento local." (organização social A).

"Fatores como o emprego, a demografia, a escolaridade, a saúde...são determinantes na condução da estratégia de respostas a adotar pela Instituição." (organização social F).

"...a empregabilidade e o princípio de pertença, fortemente enraizado na comunidade ao longo de 500 anos...caracterizam a Instituição." (organização social E).

Apoiam uma política de promoção da natalidade através da empregabilidade e do apoio à primeira infância, facilitando a articulação entre a vida profissional e familiar, e melhorando a atratividade e promovendo a fixação no território em perda demográfica. Identificam a qualificação e capacitação dos recursos humanos como resposta às transformações socioeconómicas, promovendo a estabilidade no emprego, contrariando a precariedade no mercado de trabalho.

"...é a entidade que emprega mais pessoas e proporcionamos também a nível económico a estabilização dessas famílias..."...tentamos dar um contributo na economia local sendo alguns dos nossos fornecedores também aqui da freguesia." (organização social J).

"...enquanto entidade empregadora nós neste momento 66 funcionárias e somos uma mais-valia também para as suas famílias, em termos de estabilidade e rendimento." "uma central de compras que movimenta a economia local...o intuito de contribuir para a dinamização da economia..." (organização social P).

Estas organizações sociais consignam em si um esforço concertado de valorização da identidade competitiva destes territórios, reforçando a respetiva afirmação identitária e inovando na configuração das suas ofertas territoriais, e respetivas dinâmicas operacionais, num esforço para reposicionar o Alentejo como espaço de uma nova atratividade.

Considerando a forma como as misericórdias se posicionam do ponto de vista social e económico nos territórios onde atuam, afigura-se, deste modo, imperioso e necessário que as organizações da economia social, nomeadamente as misericórdias, sejam

chamadas a reforçar a sua intervenção nos territórios, considerando as transformações sociais, particularmente os novos modelos familiares, a crise económica e financeira, o envelhecimento das populações e o aumento da esperança média de vida, o despovoamento do Alentejo e a emergência de novas formas de pobreza, contribuindo invariavelmente para o desenvolvimento da economia local e coesão social de forma solidária e sustentável.

Súmula

Caracterização das organizações sociais em estudo

Enquadramento Territorial

Em suma, no distrito de Évora verifica-se um desequilíbrio demográfico caracterizado pela diminuição da população mais jovem e pelo aumento da população com idade mais elevada (INE, 2021). Esta realidade consubstancia a necessidade de mais e melhores respostas para a população idosa.

História e relevância sociocultural

O reconhecimento histórico de cada misericórdia encontra-se patente, quer sob documento histórico que faz parte do seu espólio, quer sob informação documental e infográfica. Encontra-se explanado nos Compromissos, documento que consigna a forma estatutária de organização de cada misericórdia, o objetivo que assenta a sua criação: prestar apoio à comunidade cumprindo as 14 obras de misericórdia. No distrito de Évora contamos com misericórdias com mais de 500 anos de história e outras irmandades mais recentes, o que revela que os princípios de intervenção desde a sua fundação ainda estão atuais na sociedade de hoje.

Natureza jurídica e compromisso

As santas casas da misericórdia encontram-se sujeitas, ao regime especial decorrente do Compromisso celebrado entre a União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal Portuguesa, ou de documento bilateral que o substitua. As Santas Casas da Misericórdias têm, também, reconhecida a sua personalidade jurídica civil, com estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social.

As quinze misericórdias em estudo assentam a sua representatividade na União das Misericórdias Portuguesas.

Áreas de intervenção e abrangência geográfica

As organizações sociais em estudo identificaram como primordiais as seguintes áreas de intervenção: população idosa, infância/jovens e comunidade, tendo por base as suas áreas de atuação.

A abrangência geográfica das misericórdias consubstancia uma prevalência de âmbito concelhio, verificando-se, no entanto, nomeadamente na resposta social de estrutura residencial para idosos (ERPI), uma abrangência mais alargada.

Missão, Visão e Valores

As misericórdias apresentam correspondência entre o consignado no seu Compromisso relativamente à identificação da “Denominação, fim e natureza jurídica” e a definição da sua missão.

A definição da missão evoca a prática das catorze obras de misericórdia, tanto corporais como espirituais, a solidariedade dirigida a quem precisa e o apoio aos mais carenciados, bem como a realização de atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, tendo por base os princípios do humanismo e da doutrina e moral cristãs.

A visão consubstancia, nas organizações sociais em estudo, a validação enquanto modelo de referência

na sua intervenção numa perspetiva de qualidade dos serviços e atividades desenvolvidas, de cooperação e parceria, onde a melhoria continua e as boas práticas são referidas como indicadores de excelência.

Identificam como valores que norteiam a ação da organização social, e que procuram responder de forma clara e inequívoca aos pressupostos do seu Compromisso, o humanismo, a ética, a responsabilidade, a doutrina cristã, a coesão social, a solidariedade, o trabalho em equipa, a cooperação, a inovação, o rigor, a sustentabilidade, entre outros.

Comunicação com o exterior

As misericórdias em estudo não exploram todas as potencialidades que os meios de divulgação podem trazer, nomeadamente enquanto veículos de informação, comunicação e divulgação das suas atividades, fomentando o reconhecimento destas junto da comunidade.

Caracterização do ponto de vista social e económico

Considerando a forma como as misericórdias se posicionam do ponto de vista social e económico nos territórios onde atuam, afigura-se, deste modo, imperioso e necessário que as organizações da economia social, nomeadamente as misericórdias, sejam chamadas a reforçar a sua intervenção nos territórios considerando as transformações sociais, nomeadamente os novos modelos familiares, a crise económica e financeira, o envelhecimento das populações e o aumento da esperança média de vida, o despovoamento do Alentejo e a emergência de novas formas de pobreza, contribuindo invariavelmente para o desenvolvimento da economia local e coesão social de forma solidária e sustentável.

2. Serviços e atividades

2.1. Serviços, áreas e atividades

A diversidade das respostas sociais existentes desenvolvidas pelas organizações da economia social procura dar resposta às necessidades da população, tendo em consideração as transformações verificadas na sociedade e a crescente complexidade da realidade social, consignada nos indicadores referentes à exclusão social, nas mudanças na estrutura e nos modelos de família.

A pluralidade na rede de serviços e equipamentos sociais desenvolvidos pelas misericórdias, dirigidos aos diversos grupos de população, é uma das vertentes onde a ação e estratégia social tem tido maior intervenção. Considerando essa multiplicidade de respostas sociais que enquadram as diferentes áreas de atividades das misericórdias consoante os públicos-alvo, para os quais a sua funcionalidade está direcionada, tornou-se importante perceber o panorama conceptual e operativo de análise dessas respostas sociais.

As misericórdias em estudo identificaram como primordiais as áreas de atividade dirigidas para a população idosa, para a infância/juventude e para a comunidade. Dessa referenciação é possível verificar que a área de intervenção transversal às quinze (15) misericórdias é a área da população idosa, sendo que sete (7) misericórdias desenvolvem atividade nas três áreas primordiais já referenciadas.

As misericórdias apresentam ainda serviços como a farmácia, os serviços religiosos e outros mais diferenciados em complementaridade com as respostas sociais desenvolvidas. Alguns dos serviços disponibilizados estão relacionados com a área da saúde, como hidroterapia e psicomotricidade, outros com atividades ocupacionais, como a oficina das artes, e outros mais direcionados para o apoio social, como a loja social, que apresenta variados produtos e vestuário a custos simbólicos. Identificaram ainda o núcleo de voluntariado, que presta apoio direto ao utente nas atividades que a gestão de topo determina como úteis, e o bairro social, que tem como objetivo apoiar famílias com parcos rendimentos e que necessitem de habitação a custos mais controlados (quadro n.º 26).

Quadro n.º 26 - Identificação das áreas e serviços desenvolvidos pelas santas casas da misericórdia

Organizações Sociais	Áreas			Serviços		
	População Idosa	Infância/Jovens	Família/ Comunidade	Farmácia	S. Religioso	Outros
A	x	x	x		x	Bairro Social
B	x				x	
C	x	x	x			Hidroterapia
D	x	x				Oficina das artes
E	x	x	x		x	Bairro Social
F	x	x				
G	x					
H	x	x	x	x	x	Loja Social
I	x	x				
J	x					Psicomotricidade
L	x			x	x	
M	x	x	x			
N	x	x	x	x	x	Núcleo de Voluntariado
O	x	x	x			
P	x				x	
Totais	15	10	7	3	7	7

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

Relativamente à tipologia de respostas sociais com maior expressividade desenvolvidas pelas misericórdias na área da população idosa, podemos verificar que as respostas sociais de estrutura residencial para pessoas idosas – ERPI³⁹ e o serviço de apoio domiciliário – SAD⁴⁰ são respostas desenvolvidas pelas quinze (15) misericórdias (100%), sendo a resposta social de centro de dia – CD⁴¹ desenvolvida por treze (13) misericórdias (86,87%).

³⁹ Resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada a alojamento coletivo, de utilização temporária ou permanente, para pessoas idosas ou outras em situação de maior risco de perda de independência e/ou de autonomia.

⁴⁰ Resposta social, desenvolvida a partir de um equipamento, que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados, no domicílio, a indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das necessidades básicas e/ou as atividades da vida diária.

⁴¹ Resposta social, desenvolvida em equipamento, que presta um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção das pessoas idosas no seu meio sociofamiliar.

No que respeita à área da infância/juventude, a resposta social de creche⁴² é a que ganha maior expressão, sendo desenvolvida por sete (7) misericórdias (46,67%), seguida pela resposta social de intervenção precoce,⁴³ desenvolvida por cinco (5) misericórdias (33,33%). Na área da família/comunidade, a resposta social cantina social⁴⁴ é a que apresenta maior expressividade, sendo desenvolvida por oito (8) misericórdias (53,33%). Ainda nesta área de atuação, a resposta social de atendimento/acompanhamento⁴⁵ é desenvolvida por cinco (5) misericórdias (33,33%). São ainda desenvolvidas outras tipologias de respostas sociais, que embora não sejam expressivas na sua quantificação, são exemplificativas de uma intervenção direcionada para públicos-alvo específicos com necessidades de apoio e / ou suporte no território de atuação destas organizações sociais (quadro n.º 27).

Face aos dados recolhidos é possível verificar que a área de atuação direcionada para a população idosa é a que apresenta um maior número de respostas sociais com serviços e atividades desenvolvidas pelas misericórdias, o que vai de encontro às transformações verificadas na sociedade, com especial enfoque nas alterações demográficas, no progressivo envelhecimento da população e no aumento da esperança média de vida, que tem influência nos indicadores referentes à exclusão social, consubstanciando a necessidade de intervenção das misericórdias direcionada para a área da população idosa.

⁴² Resposta desenvolvida em equipamento, de natureza socioeducativa, para acolher crianças até aos três anos de idade, durante o período diário correspondente ao impedimento dos pais ou da pessoa que tem a sua guarda de facto, vocacionado para o apoio à criança e à família.

⁴³ Resposta desenvolvida através de um serviço que promove o apoio integrado, centrado na criança e na família mediante ações de natureza preventiva e habilitativa, designadamente do âmbito da educação, da saúde e da ação social.

⁴⁴ Resposta social, desenvolvida em equipamento, destinada ao fornecimento de refeições, em especial a indivíduos economicamente desfavorecidos, podendo integrar outras atividades, nomeadamente de higiene pessoal e tratamento de roupas.

⁴⁵ Resposta social, desenvolvida através de um serviço de primeira linha, que visa apoiar as pessoas e as famílias na prevenção e/ou reparação de problemas geradores ou gerados por situações de exclusão social e, em certos casos, atuar em situações de emergência.

Fonte: Manual Respostas sociais – nomenclaturas/conceitos da Direção – Geral da Segurança Social, da família e da Criança. 2006, Carta Social 2020 e Guia prático- constituição .de instituições particulares de solidariedade social do Instituto da Segurança Social, I.P.

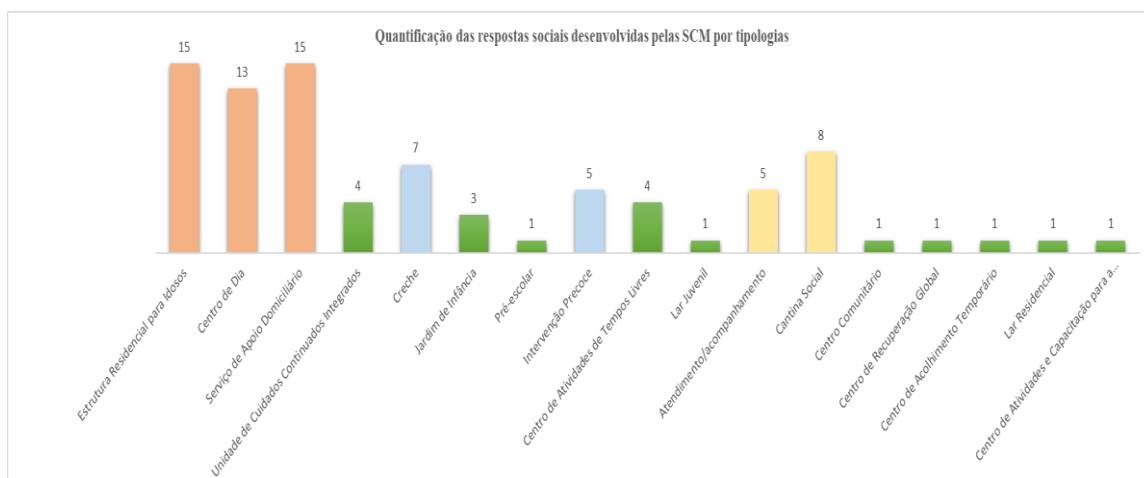
Quadro n.º 27 - Quantificação por tipologia e % das respostas sociais e desenvolvidas pelas santas casas da misericórdia

Respostas Sociais	N.º	%
Estrutura Residencial para Idosos	15	100,00%
Centro de Dia	13	86,67%
Serviço de Apoio Domiciliário	15	100,00%
Unidade de Cuidados Continuados Integrados	4	26,67%
Creche	7	46,67%
Jardim de Infância	3	20,00%
Pré-escolar	1	6,67%
Intervenção Precoce	5	33,33%
Centro de Atividades de Tempos Livres	4	26,67%
Lar Juvenil	1	6,67%
Atendimento/acompanhamento	5	33,33%
Cantina Social	8	53,33%
Centro Comunitário	1	6,67%
Centro de Recuperação Global	1	6,67%
Centro de Acolhimento Temporário	1	6,67%
Lar Residencial	1	6,67%
Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão	1	6,67%

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

O gráfico n.º 1 permite uma visualização mais integrada e complementar dos dados no que respeita à quantificação por tipologia de respostas sociais desenvolvidas pelas misericórdias.

Gráfico n.º 1 - Qualificação das respostas sociais desenvolvidas pelas SCM por tipologia



Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

2.2. Acesso às respostas sociais e listas de espera

O acesso às respostas sociais deverá ser um processo fácil, democrático e transparente, onde os direitos de quem acede, independentemente da sua idade e/ou da sua situação de dependência, devem ser respeitados. Não podemos esquecer que “todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos”.⁴⁶

A área da população idosa é aquela que, por força da condição de maior fragilidade da pessoa idosa, apresenta um maior número de respostas sociais desenvolvidas por organizações sociais e onde o acesso deverá ocorrer tendo em consideração que “as pessoas idosas têm direito à segurança económica e a condições de habitação e convívio familiar e comunitário que respeitem a sua autonomia pessoal e evitem e superem o isolamento ou a marginalização social.”⁴⁷

Tendo em consideração o progressivo envelhecimento da população e o aumento da esperança média de vida, a opção de integrar uma resposta social é uma decisão importante para este público-alvo em concreto. Por norma, acontece quando a própria pessoa ou familiares já não conseguem dar resposta às necessidades mais básicas ou por questões de segurança e companhia.

Por vezes, o mais difícil é decidir qual a resposta social mais adequada à situação concreta, de forma a manter ou promover a autonomia, nunca esquecendo que essa decisão, sempre que a condição da pessoa idosa o permita, deve ser uma escolha e decisão pessoais, ou seja, a opção deve ser livre, expressa e informada, com conhecimento integral dos seus direitos e deveres, assim como das regras de funcionamento constantes no regulamento interno da resposta social a integrar na organização social.

É nos regulamentos internos que podemos encontrar os critérios gerais de admissibilidade às respostas sociais, que são direcionados para o público-alvo correspondente a cada resposta social. Estes documentos de informação/suporte podem, em alguns casos, ser acedidos através das páginas *web* das organizações sociais, ou através de contato presencial junto da organização social alvo da escolha preferencial.

⁴⁶ Artigo 1º da Declaração Universal dos Direitos Humanos.

⁴⁷ Artigo 72º da Constituição da República Portuguesa.

Os indicadores gerais de admissibilidade permitem que, de uma forma simples, o candidato e/ou os seus familiares possam identificar se preenchem os requisitos para iniciar o processo de admissão.

Após a validação da admissibilidade à resposta social, a fase seguinte será a verificação de vaga para integração na resposta social alvo da escolha do candidato e / ou familiares. A existência de vaga pressupõe a hierarquização desta admissão com as demais existentes em lista de espera, tendo em consideração os critérios de priorização definidos pela organização social e a posterior decisão com base em proposta realizada através de relatório de análise pela área técnica da organização social. Não existindo vagas a presente admissão integra a lista de espera da resposta social⁴⁸.

Quando abordada a temática relativa ao acesso às respostas sociais desenvolvidas pelas misericórdias, apenas três (3) das quinze (15) misericórdias não identificam claramente a consignação de uma grelha com os critérios de priorização a ter em consideração aquando das eventuais admissões, remetendo para os critérios gerais constantes no regulamento interno das respostas sociais e naturalmente para a decisão da gestão de topo.

“Nos regulamentos internos de cada valência estão os critérios de admissão dos utentes...e é por essa grelha que nós nos orientamos, portanto aplicamos sempre aquilo que está no nosso regulamento interno” (organização social D).

“...A admissão das crianças é da responsabilidade da Mesa Administrativa da Misericórdia, mediante parecer da direção técnica...relativamente às respostas sociais da 3ª Idade, há uma série de fatores tidos em conta...”(organização social F).

“ A instituição dá prioridade aos casos sociais graves no concelho...” (organização social I).

As demais misericórdias identificam como procedimento integrante do processo de admissão nas respostas sociais desenvolvidas a verificação dos requisitos de admissibilidade constantes nos regulamentos internos.

“Nos regulamentos internos das respostas sociais constam as condições de admissão, bem como os critérios de admissão devidamente explanados de forma a tornar este processo o mais transparente possível.” (organização social M).

⁴⁸ *Manual de Processos chave das várias respostas sociais - Instituto de Segurança Social, I.P.*

"Nos nossos regulamentos internos, está identificada a forma como é efetuada a seriação para acesso a cada uma das respostas sociais, nomeadamente no que respeita aos critérios de admissão."... A Misericórdia...tem uma grelha de priorização..." (organização social L).

Após esta validação e existindo vaga na resposta social, o processo avança para a fase de hierarquização da admissão em apreço, face às demais existentes em carteira, tendo por base a aplicação de uma grelha de critérios de priorização. Em alguns casos foi identificada a elaboração de relatórios sociais pela área técnica, tendo por base a conjugação dos critérios de priorização definidos pelas misericórdias, consubstanciando os mesmos como suporte à decisão da gestão de topo no que respeita às admissões.

"Nos nossos regulamentos internos constam os critérios gerais de admissibilidade às respostas sociais, temos os critérios de admissão e obviamente a conjugar-se o surgimento de uma vaga e quatro candidatos utilizamos uma grelha de priorização." (organização social J).

"Temos sim uma grelha de priorização."(organização social M).

"A seriação é efetuada de acordo com as condições de admissão identificados nos regulamentos internos das respostas sociais." "No que respeita aos critérios de priorização, sim nós temos uma grelha tipificada, mas é distinta no que respeita a cada resposta social.." (organização social H).

Como referência foram identificados pelas misericórdias alguns dos critérios de priorização mais valorizados:

- Grupos sociais economicamente mais desfavorecidos;
- Casos de risco social;
- Grau de dependência do utente;
- Rede de apoio familiar;
- Dificuldades em atender às necessidades básicas;
- Grau de autonomia do utente;
- Condições habitacionais do utente;
- Valor da pensão do utente.

"...os critérios de priorização mais relevantes são, a rede de apoio familiar, o grau de dependência, as condições habitacionais do idoso, o valor da pensão ..." (organização social B).

"No que respeita à priorização nós damos muita relevância à autonomia do utente...a diretora técnica elabora três relatórios, onde constam os critérios de prioridade para os três utentes em avaliação e a mesa administrativa decide quem é admitido." (organização social C).

"Sim, verifica-se uma análise de indicadores sociais, económicos e de saúde que compõem uma grelha de priorização." (organização social O).

"...uma grelha com critérios de priorização que é preenchida onde constam outras condições que são importantes para avaliação da mesa..." (organização social N).

"...quando temos mais do que um candidato para apenas uma vaga é aplicada uma grelha de priorização. Um dos critérios tem um maior peso e atenção é a questão dependência, apoio familiar." (organização social P).

"É efetuada a seriação em conformidade com o estabelecido nos regulamentos internos." "Quando se verifica lista de espera aplica-se uma grelha de critérios de priorização que tem por base as necessidades dos idosos." (organização social G).

Da análise efetuada aos vários regulamentos internos disponibilizados, foi também possível concluir que não obstante os critérios de priorização definidos, a sua aplicação pelas misericórdias pressupõe sempre uma conjugação direta com o princípio de sustentabilidade da organização. Esta premissa encontra-se explanada nos regulamentos internos, especialmente nos que enquadram respostas direcionadas para a população idosa, onde é efetuada uma referência relativa à necessidade de dar resposta prioritária a pessoas e grupos sociais economicamente mais desfavorecidos, mas sempre de forma conjugada e com o objetivo de garantir a sustentabilidade da resposta social/organização.

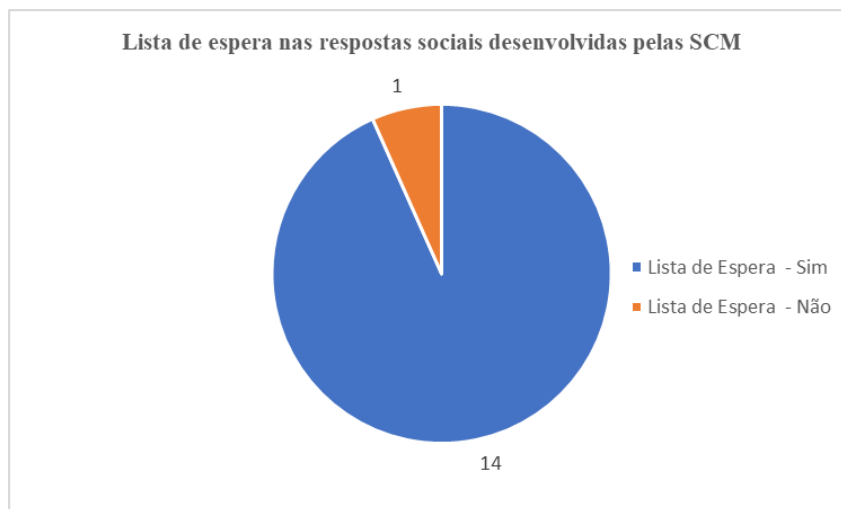
Face aos dados recolhidos é possível verificar que, não só o número de respostas direcionadas para a área da população idosa é mais significativo, mas também as questões mais sensíveis se colocam relativamente ao acesso às respostas sociais direcionadas para esse público-alvo.

As misericórdias apresentam nas respostas sociais de centro de dia - CD, serviço de apoio domiciliário - SAD e estrutura residencial para pessoas idosas – ERPI uma capacidade instalada (número de lugares) de 388, 819 e 1156⁴⁹ respetivamente. É com base nestes dados que é possível perceber a informação que o gráfico n.º 2 exemplifica,

⁴⁹ Fonte: Carta social <https://www.cartasocial.pt/capacidade-das-respostas-sociais> (2021-12-10).

nomeadamente que das quinze (15) misericórdias apenas uma (1) não apresenta lista de espera para admissão nas respostas sociais. As misericórdias que apresentam listas de espera identificaram que a resposta social que apresenta um maior número de utentes a aguardar admissão é a estrutura residencial para pessoas idosas – ERPI.

Gráfico n.º 2 – Lista de espera nas respostas sociais desenvolvidas pelas SCM



Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

Súmula

Serviços e atividades

Serviços

Serviços com maior expressão:

- Farmácia;
- Serviços religiosos;
- Hidroterapia;
- Psicomotricidade;
- Oficina das artes;
- Loja social;
- Núcleo de voluntariado;
- Bairro social.

Áreas e atividades

Atividades no âmbito das respostas Sociais desenvolvidas:

- Dirigidas para a população idosa

A resposta social de estrutura residencial para pessoas idosas e o serviço de apoio domiciliário são respostas desenvolvidas pelas 15 misericórdias (100%), sendo a resposta social de centro de dia desenvolvida por 13 misericórdias (86,87%).

- Dirigidas para a infância/juventude

A resposta social de creche é desenvolvida por 7 misericórdias (46,67%), seguida pela resposta social de intervenção precoce desenvolvida por 5 misericórdias (33,33%).

- Dirigidas para a comunidade

A resposta social cantina social é desenvolvida por 8 misericórdias (53,33%), seguida pela resposta social de Atendimento/acompanhamento que é desenvolvida por 5 misericórdias (33,33%).

Face aos dados recolhidos é possível verificar que a área de atuação direcionada para a população idosa é a que apresenta um maior número de serviços e atividades no âmbito das respostas sociais desenvolvidas pelas misericórdias em estudo.

Acesso às respostas sociais e listas de espera

No acesso às respostas sociais desenvolvidas pelas misericórdias em estudo, apenas 3 das 15 misericórdias não identificam claramente a consignação de uma grelha com os critérios de priorização a ter em consideração aquando das eventuais admissões, remetendo para os critérios gerais constantes no regulamento interno das respostas sociais e naturalmente para a decisão da gestão de topo.

As demais misericórdias (12) identificam como procedimento integrante do processo de admissão nas respostas sociais desenvolvidas, a verificação dos requisitos de admissibilidade constantes nos regulamentos internos. Na fase seguinte, o processo avança para a hierarquização da admissão em apreço

face às demais existentes em carteira, tendo por base a aplicação de uma grelha de critérios de priorização.

Como referência foram identificados pelas misericórdias alguns dos critérios de priorização mais valorizados:

- Grupos sociais economicamente mais desfavorecidos;
- Casos de risco social;
- Grau de dependência do utente;
- Rede de apoio familiar;
- Dificuldades em atender às necessidades básicas;
- Grau de autonomia do utente;
- Condições habitacionais do utente;
- Valor da pensão do utente.

Da análise efetuada aos vários regulamentos internos disponibilizados, foi também possível concluir que a aplicação pelas misericórdias dos critérios de priorização definidos pressupõe sempre uma conjugação direta com o princípio de sustentabilidade da organização.

Face aos dados recolhidos é possível verificar que as questões mais sensíveis se colocam relativamente ao acesso às respostas sociais direcionadas para a população idosa, pelo que das 15 misericórdias em estudo apenas uma não apresenta lista de espera para admissão nas respostas sociais. As 14 misericórdias que apresentam listas de espera identificaram que, a resposta social que apresenta um maior número de utentes a aguardar admissão é a estrutura residencial para pessoas idosas.

3. Modelo de governabilidade

3.1. Caracterização do modelo

A importância da estrutura organizacional e da forma de administração/governabilidade das organizações sociais, nomeadamente das diferentes instâncias que a compõem, expressa-se não só a nível do posicionamento adotado face àquele que deve ser o seu papel no contexto territorial, das suas práticas de gestão de recursos humanos e do grau de abrangência que está subjacente à sua intervenção junto das comunidades, mas também no âmbito das estratégias de liderança adotadas (Carvalho [et al.], 2020).

A forma de administração/governabilidade das organizações sociais é dinâmica, sendo influenciada por fatores como a sua missão, o território onde desenvolve a sua atividade, a sua complexidade organizacional e as tecnologias disponíveis, que absorvem a evolução da sociedade e das suas problemáticas.

Considerando a importância da estrutura organizativa e, por inerência, da forma de administração/governabilidade, a *organização social A* aborda a questão da governabilidade considerando o nível de participação estratégica dos seus intervenientes *"Se me pergunta se eu acho se a gestão é suficientemente participada, eu gostava que fosse mais, mas acho que ainda temos que trabalhar nisso, mas o trabalho é na prática, é fazer estas reuniões. É claro que esta participação é em escada, ou seja, piramidal de modo a ouvir todos. Este modelo de governabilidade é bom, mas que eu acho que está sempre incompleto." "...digo sempre aos meus trabalhadores sintam-se parte da engrenagem, por favor ponham cá fora as vossas opiniões..."*. Evidencia assim a adoção de um modelo de liderança democrático – participativo, onde a gestão de topo convoca a opinião dos trabalhadores da misericórdia de modo a definir a sua estratégia organizativa como um todo. Analisando outros indicadores, podemos inferir que a fluidez da comunicação e a disponibilização de informação também são consideradas na forma de governo, possibilitando o envolvimento de todos.

Temos assim uma gestão de topo que promove a abertura de espaço para o diálogo, permitindo que os seus trabalhadores participem nas decisões estratégicas, dividindo responsabilidades. Estas premissas podem ser verificáveis através dos excertos transcritos:

"Em termos de gestão...tenho esforçado para imprimir na misericórdia uma gestão participada, participativa com os funcionários a participarem ativamente... um

outro fator nesta questão da governabilidade que é a transparência e a circulação de informação...". (organização social D).

"O modelo de governabilidade da santa casa da misericórdia...é um modelo participativo envolvendo todas as áreas de atuação da misericórdia na sua estratégia. (organização social B).

"É um modelo de governabilidade participativo embora tenha a sua estrutura definida, mas é um modelo participativo onde toda a estrutura participa na promoção da estratégia da própria organização." (organização social N).

"A relação que a direção técnica tem com a mesa administrativa é uma relação horizontal, onde partilhamos as nossas dificuldades. Este conjugar de partilha das dificuldades faz com que toda a gente se sinta envolvida. De uma maneira geral todas as decisões que a Misericórdia toma consubstancia também o contributo da Direção Técnica. O modelo de governabilidade da Santa Casa da Misericórdia...é um modelo participativo, em que os papéis são distintos, mas colaborativos." (organização social J).

"...mantemos uma forma de organização participativa, todos participam um bocadinho com o seu know-how..." (organização social L).

"O modelo de governabilidade da Santa Casa da Misericórdia...é um modelo participativo. Todos os responsáveis pelas áreas participam dando contributos depois de ouvirem os demais trabalhadores, ajudando a mesa administrativa a tomar decisões. " (organização social H).

"A organização desenvolve um modelo participativo, ou seja, todos os setores participam na definição das estratégias dos planos de atividades planos de orçamento se todos eles contribuem com o feedback dos demais trabalhadores dentro da sua responsabilidade, possibilitando à mesa administrativa definir a estratégia. Todos contribuem, ou seja, identificando as necessidades, identificando os constrangimentos." (organização social P).

A organização social C identifica a sua forma de governabilidade relacionando-a diretamente com uma hierarquização rígida da decisão, "...portanto nós reunimos trimestralmente todos os órgãos sociais, a mesa administrativa, a assembleia geral e o conselho fiscal...falamos sobre estratégia, para onde vamos, de onde vimos, o que é que queremos, ou seja definimos a estratégia e os caminhos a seguir...além de ter essas reuniões com os órgãos sociais temos reuniões com os coordenadores das áreas funcionais, mas obviamente que as linhas mestras são definidas pela mesa administrativa.", onde a definição da sua estratégia é assumida apenas pela gestão de topo, que orienta e controla visando a estabilidade, segurança e a previsibilidade dos

processos, tendo por base a formalização autocrática/rígida da sua estrutura organizativa, verificável também nos excertos seguintes:

"Relacionamento direto entre a mesa administrativa o conselho fiscal e a assembleia geral, com o apoio dos Serviços administrativos." (organização social F).

"A gestão é efetuada pela mesa administrativa com a colaboração da direção técnica, neste momento estamos com um problema, a diretora técnica encontra-se de baixa médica o que fragiliza a forma como tentamos gerir a Misericórdia..." (organização social G).

Temos um modelo de governabilidade em transição quando o processo de comunicação e decisão estratégica está concentrado entre a gestão de topo e os patamares hierárquicos da organização, proporcionando um ambiente colaborativo, mas controlado. A comunicação e a partilha de informação são importantes na definição da estratégia organizativa, no entanto, é necessário alargar ao todo a comunicação e a partilha da informação, envolvendo todos os trabalhadores no processo de definição estratégica.

"A mesa administrativa reúne semanalmente. Eu reúno sempre que possível com a equipa técnica para trocar impressões e debater assuntos...que são sempre discutidos em conjunto com a equipa técnica. Não quer dizer que todas as propostas da equipa técnica sejam sempre atendidas, mas são sempre discutidas e a mesa administrativa decide". (organização social E).

"O modelo de governabilidade da misericórdia é colaborativo, assente no Compromisso da misericórdia, e consubstancia-se numa regular comunicabilidade entre as Direções Técnicas das diferentes respostas sociais e dos diferentes Serviços...com o órgão executivo/mesa administrativa..., no que respeita a todas as decisões de matéria organizativa que corresponda ao normal funcionamento das respostas sociais e /ou demais serviços são da responsabilidade dos respetivos Diretores". (organização social O).

Considerando a análise efetuada aos modelos de governabilidade das misericórdias em estudo, verificamos que o modelo de governabilidade identificado nestes quinze (15) estudos de caso do ponto de vista estrutural e estratégico é dinâmico, sendo influenciado por fatores como a sua missão, o território onde desenvolve a sua atividade, a dimensão e complexidade da organização e a capacitação dos elementos da gestão de topo. Segundo a informação recolhida, podemos identificar que nas misericórdias onde o

processo de gestão é participativo entre todos os elementos da organização e orientado para aspetos estratégicos, onde a gestão de topo e demais hierarquias mantém os colaboradores informados sobre tudo o que afeta o seu trabalho e quando a tomada de decisão e a responsabilidade para a resolução dos problemas é partilhada o modelo de governabilidade é democrático – participativo. Quando o processo de gestão é imposto do topo para a base e a gestão de topo retém o máximo de poder e de autoridade de decisão possível, estamos perante um modelo de governabilidade autocrático – rígido. Ainda da análise efetuada podemos verificar que, numa fase transitória entre modelos, o processo de comunicação e decisão estratégica está concentrado entre a gestão de topo e os patamares hierárquicos da organização, proporcionando um ambiente colaborativo controlado da comunicação e da partilha de informação entre toda a estrutura organizativa (quadro n.º 28).

Quadro n.º 28 - Modelo de governabilidade identificado pelas santas casas da misericórdia

Organizações Sociais	Modelo de governabilidade		
	Democrático - Participativo	Autocrático - Rígido	Em transição
A	x		
B	x		
C		x	
D	x		
E			x
F		x	
G		x	
H	x		
I		x	
J	x		
L	x		
M		x	
N	x		
O			x
P	x		
Totais	8	5	2

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

A União Portuguesa das Misericórdias advoga que “*No que respeita ao modelo de governabilidade das misericórdias deixe-me dizer-lhe...temos um bocadinho de tudo, temos os modelos participativos e temos os modelos decisórios, tudo está relacionado com capacidade, ou melhor a capacitação das mesas administrativas e dos provedores. Mas existe uma coisa que é inevitável que é o seguinte, não se consegue fazer parar o tempo e as mudanças e transformações estão aí.*” Assim, a definição da estratégia organizacional, e por inerência da forma de governabilidade, está intimamente ligada ao

conhecimento dos órgãos de gestão sobre o ambiente interno e externo da organização. A sua capacitação para a identificação dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e das ameaças endógenas e exógenas é fundamental para definir objetivos e metas estratégicas envolvendo o todo da organização na sua concretização.

Quando relacionamos a tipologia de vínculo voluntário dos elementos que compõem a gestão de topo das misericórdias e a prevalência da formação académica superior desta, é perceptível que a capacitação e desenvolvimento de competências da gestão de topo influenciam diretamente a adoção, com maior expressão, do modelo de governabilidade (8 das 15 misericórdias em estudo) baseado no processo de gestão participativo entre todos os elementos da organização. No entanto, é importante referir que as disponibilidades flutuantes da gestão de topo suscitam constrangimentos em relação à eficácia do processo de decisão.

3.2. O organograma e a estrutura organizativa

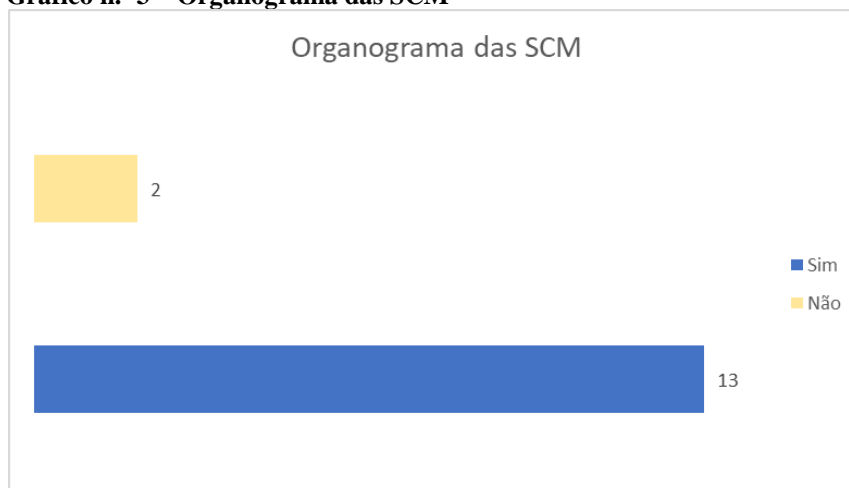
3.2.1 Organograma

O organograma de uma organização tem como objetivo a representação gráfica da amplitude da sua estrutura hierárquica e funcional, transmitindo a cadeia de responsabilidades da gestão de topo para os diferentes níveis da estrutura. É também exemplificativo da complexidade da organização, das suas diferentes áreas e da relação e comunicabilidade entre si.

Da informação e documentação disponibilizada pelas misericórdias, treze (13) apresentam um organograma, tendo disponibilizado o documento que suporta a presente análise. Duas (2) das misericórdias não consideram como fundamental a representação gráfica da amplitude estrutural e funcional da organização, pelo que não apresentam organograma (gráfico n.º 3).

Os organogramas analisados são exemplificativos do desenho estrutural e funcional das organizações sociais em estudo, no que respeita aos diferentes patamares de responsabilidade, mas também às áreas que compõem a estrutura organizativa e a correspondente comunicabilidade entre si. Importa perceber, após a análise que será efetuada nos eixos temáticos seguintes, se o organograma enquanto documento espelha a amplitude hierárquica e funcional das misericórdias na sua prática organizativa.

Gráfico n.º 3 – Organograma das SCM



Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

3.2.2. Estrutura organizativa

Conforme já referido, as santas casas da misericórdia encontram-se sujeita ao regime especial decorrente do Compromisso celebrado entre a União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal Portuguesa, ou de documento bilateral que o substitua, o qual consubstancia o Decreto-Geral Interpretativo da Conferência Episcopal Portuguesa.

A estrutura organizativa das misericórdias (órgãos sociais) compreende a mesa administrativa, a mesa da assembleia geral e o conselho fiscal. Os irmãos da misericórdia são as pessoas elegíveis para integrar a estrutura organizativa de uma misericórdia.

A mesa administrativa é o órgão de administração, sendo composta por sete membros efetivos, dos quais um terá a função de provedor, e mais quatro suplentes.

A assembleia geral é constituída por todos os irmãos no pleno gozo dos seus direitos associativos e compromissórios. Neste órgão reside o poder soberano e deliberativo das misericórdias. A assembleia geral é dirigida pela respetiva mesa, composta por um presidente, um vice-presidente e um secretário. A função primordial deste órgão é garantir o funcionamento democrático das misericórdias.

O conselho fiscal é o órgão responsável pela fiscalização das misericórdias, sendo composto por um presidente, um vice-presidente e um secretário. A sua função compreende garantir o cumprimento da lei e do respetivo Compromisso.⁵⁰

As quinze (15) misericórdias em estudo identificaram que a sua estrutura organizativa responde aos seus Compromissos, ou seja, é composta pela mesa administrativa, mesa da assembleia geral e pelo conselho fiscal, exercendo cada um dos órgãos sociais as suas competências, potenciando estrategicamente e em conjunto o cumprimento da sua missão social.

O organograma e a estrutura organizacional está intrinsecamente ligada ao modelo de governabilidade, ou seja, o desenho da estrutura é resultado da visão particular da gestão de topo relativa ao processo estratégico de tomada de decisão.

3.3. Planos estratégicos, de atividades e orçamento

A elaboração dos planos estratégicos, de atividades e orçamento são elaborados no cumprimento de um imperativo legal e estatutário consignado no Compromisso, sendo a sua elaboração da responsabilidade do órgão de administração, ou seja, da mesa administrativa. Estes planos são submetidos a parecer do conselho fiscal e, por fim, à deliberação da assembleia geral.⁵¹

Os planos estratégicos, de atividades e orçamento, tendo em consideração a análise efetuada ao conjunto destes documentos disponibilizados pelas misericórdias em estudo relativos ao de 2021, apresentam um enquadramento das atividades tendo por base a configuração organizacional e as áreas de intervenção ao nível institucional, social, cultural, planeamento, desenvolvimento, redes e parcerias, e orçamento.

Identificam os princípios que norteiam a atividade, tendo sempre por base as 14 obras da misericórdia, com as necessárias adaptações que os desafios da sociedade atual colocam à sua prática.

Estes planos constituem um instrumento de balanço, relativamente às atividades estratégicas planeadas no ano anterior, e face a essa análise, o que a misericórdia considerar importante concretizar no ano seguinte. A referência comum a todos eles

⁵⁰ *Análise efetuada aos Compromissos disponibilizados pelas santas casas das misericórdias em estudo.*

⁵¹ *A assembleia geral reúne até 30 de novembro de cada ano, para apreciação e votação, do plano estratégico de atividades e orçamento para o ano seguinte e do parecer do conselho fiscal.*

aponta como constrangimento a pandemia Covid 19 que afetou de forma transversal todas as áreas de intervenção das misericórdias.

A antecipação dos problemas, a resposta às novas necessidades sociais e o desenvolvimento de soluções inovadoras que apostem na diferenciação positiva constituem-se como desafios que já pautavam a atuação destas organizações sociais, mas que, em tempo de pandemia, se tornaram mais prementes.

Estes planos consignam uma avaliação/descrição dos recursos humanos, materiais e financeiros, bem como a forma como as misericórdias fazem a sua afetação e otimização, com o objetivo de realizar uma gestão equilibrada e sustentada, apostando nas boas práticas de intervenção, quer na inovação social, quer numa prestação de serviços mais humanizada. A salvaguarda e manutenção do património cultural, material e imaterial, também é uma aposta das misericórdias, bem como as parcerias e o trabalho em rede que completa sua intervenção, consignando o relacionamento e cooperação com os parceiros e o trabalho em rede numa mais-valia para a coesão social do território na defesa dos mais vulneráveis.

Assim, considerando a presente análise, das quinze (15) misericórdias, algumas elaboram planos estratégicos, de atividades e orçamento mais exaustivos, completos e exemplificativos da intervenção que outras, refletindo de alguma forma a dimensão e complexidade organizativa das diferentes misericórdias em estudo. Ainda assim, todas elas consideram as suas atividades de intervenção, num equilíbrio entre o que foi realizado, os constrangimentos identificados e a estratégia que pretendem desenvolver de futuro. Conforme já referido, a sua elaboração é da responsabilidade do órgão de administração, ou seja, da mesa administrativa, sendo um documento que define os objetivos e metas a alcançar pelas misericórdias, e por consequência a estratégia a adotar, pelo que é necessário perceber quem participa efetivamente nessa elaboração com os seus contributos e *know-how*.

Quadro n.º 29 - Existência de planos estratégicos, de atividades e orçamento, responsáveis pela sua elaboração, execução e revisão

Organizações Sociais	Sim/Não	Quem são os responsáveis pela elaboração, execução e revisão dos mesmos	
A	Sim	Toda a estrutura	"Temos a elaboração, execução e revisão que está num patamar micro e que todos os responsáveis pelas áreas participam conjuntamente com a mesa administrativa, depois no que respeita à tomada de decisão macro, naturalmente será a mesa administrativa, o conselho fiscal e a assembleia geral."
B	Sim	Toda a estrutura	"Quem é responsável pela elaboração e a execução será a Direção de Coordenação Geral após recolher os contributos de todas as áreas de atuação e a mesa administrativa que também é responsável pela sua revisão."
C	Sim	A gestão de topo	"Sim. As linhas mestras, vamos investir aqui, ou ali é definido pela mesa administrativa, depois é efetuando o levantamento de informação e depois toda essa informação é compilada pela mesa administrativa no documento propriamente dito."
D	Sim	Toda a estrutura	"A execução é conjunta, com todos os setores, todos contribuem para a elaboração do documento e para a sua execução cada um na sua área."
E	Sim	Toda a estrutura	Sim. O plano estratégico de atividades e orçamento está dividido em vários capítulos, cada mesário é responsável por um pelouro e eles por sua vez pedem aos setores os contributos. Este plano é aprovado em reunião de mesa e depois vai à assembleia geral."
F	Sim	A gestão de topo	"Sim. A Mesa Administrativa executa. Os Planos são revistos pelo Conselho Fiscal, que emite um parecer e são votados em Assembleia Geral."
G	Sim	A gestão de topo	"A mesa administrativa."
H	Sim	Toda a estrutura	"Sim. Temos a elaboração, execução e revisão onde todos os responsáveis pelas áreas participam conjuntamente com a mesa administrativa."
I	Sim	A gestão de topo	"A mesa administrativa elabora todos os anos um plano de atividades com os objetivos propostos juntamente com o orçamento levado para aprovação em assembleia ordinária."
J	Sim	Execução participada e revisão pela mesa administrativa	"Sim. Quem é responsável pela elaboração e a execução será a Direção Técnica após recolher os contributos de todos e a mesa administrativa que também é responsável pela sua revisão."
L	Sim	Toda a estrutura	"Sim. Na construção estes instrumentos é preciso a participação dos responsáveis pelas várias áreas de atividade da Misericórdia..."
M	Sim	Mesa administrativa e o coordenador técnico	"Sim. É o coordenador técnico, a diretora técnica e um elemento da mesa administrativa sendo recolhida a informação dos vários setores."
N	Sim	Toda a estrutura	"A elaboração é da responsabilidade de toda a estrutura, setores, equipas e mesários responsáveis e são que promove à sua execução. Depois de estar aprovado, ou seja, a validação é efetuada pela mesa administrativa e por fim pela assembleia."

O	Sim	Toda a estrutura	"Todos os responsáveis pelas respostas sociais e demais serviços participam na elaboração dos planos estratégicos de atividades e orçamento, em conjunto com a mesa administrativa..."
P	Sim	Toda a estrutura	"Sim. A mesa administrativa com a colaboração de todos os setores da Misericórdia."

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

O quadro n.º 29 pretende dar uma resposta exemplificativa da forma como as quinze (15) misericórdias consignam as responsabilidades pela elaboração, execução e revisão dos planos estratégicos, de atividades e orçamento, podendo concluir-se que na maioria das misericórdias essas atividades estratégicas são desenvolvidas por toda a estrutura da organização, o que espelha a importância destes documentos que identificam as linhas orientadoras do planeamento e desenvolvimento estratégico destas organizações sociais.

3.4. Relatórios de atividade e de contas anuais

Os relatórios de atividade e de contas anuais são um imperativo legal e estatutário consignado no compromisso das misericórdias. Carecem sempre de parecer prévio do conselho fiscal a quem compete o seu controlo e fiscalização. Este órgão pode ser assessorado por um revisor oficial de contas ou por uma sociedade oficial de contas, sempre que o movimento financeiro da misericórdia assim o justifique. A sua aprovação é uma das competências da assembleia geral.⁵² O quadro n.º 30 exemplifica a forma procedimental como as quinze (15) misericórdias consignam as responsabilidades relacionadas com os relatórios de atividade e de contas anuais.

Quadro n.º 30 - Elaboração dos relatórios de atividade e de contas anuais

Organizações Sociais	Quem tem competências para aprovar esses relatórios	Elaboração dos relatórios de atividade e de contas anuais
A	Assembleia Geral	"Sim. Quem aprova estes relatórios é a assembleia geral, depois naturalmente do parecer do conselho fiscal e da validação da mesa administrativa."
B	Assembleia Geral	"Sim. Os relatórios e contas tem parecer do conselho fiscal, são depois validados pela mesa administrativa e aprovados pela assembleia geral."
C	Assembleia Geral	"Sim. A mesa administrativa elabora o relatório, o conselho fiscal emite o parecer, e vai à assembleia geral para aprovar."

⁵² As competências do conselho fiscal estão consignadas nos Compromissos das misericórdias.

D	Assembleia Geral	"Sim. Os relatórios são aprovados em reunião de mesa administrativa, são submetidos ao conselho fiscal que depois emite um parecer e depois finalmente são submetidos à assembleia geral."
E	Assembleia Geral	"O relatório é elaborado pela mesa, pela tesoureira e pelos serviços administrativos, depois vai ao conselho fiscal para emissão do parecer. É aprovado pela assembleia geral."
F	Assembleia Geral	"Sim. São validados pela Contabilista Certificada, pelo Conselho Fiscal e pela Mesa Administrativa e aprovado pela assembleia geral."
G	Assembleia Geral	"O conselho fiscal dá o seu parecer sob o mesmo, a mesa administrativa valida e a assembleia geral aprova."
H	Assembleia Geral	"Sim. Quem aprova estes relatórios é a assembleia geral, depois naturalmente do parecer do conselho fiscal e da validação da mesa administrativa."
I	Assembleia Geral	"As contas são elaboradas todos os anos pelos serviços administrativos, com a supervisão do técnico oficial de contas...posteriormente são levadas à consideração e aprovação dos irmãos convocados para a assembleia..."
J	Assembleia Geral	"Sim. Os relatórios e contas tem parecer do conselho fiscal, são depois validados pela mesa administrativa e aprovados pela assembleia geral."
L	Assembleia Geral	"Sim. Elaboramos o relatório conjuntamente com o parecer do conselho fiscal e depois vai à assembleia geral para aprovação."
M	Assembleia Geral	"Sim. O conselho fiscal dá o seu parecer e a mesa administrativa valida e vai à assembleia geral para aprovar."
N	Assembleia Geral	"...a mesa administrativa emite um parecer e a assembleia geral é que tem competência para aprovar ou não."
O	Assembleia Geral	"Sim. Esta aprovação é efetuada pela assembleia geral."
P	Assembleia Geral	"Sim. A mesa administrativa solicita o parecer ao conselho fiscal, depois valida o plano e o mesmo vai à assembleia geral para aprovação."

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

3.5. Definição da estratégia da organização

Um bom planeamento baseado na estratégia define os indicadores e o detalhe das ações no curto, médio e longo prazo, sendo essencial para que a organização encontre o seu posicionamento no território de atuação, apoiando-se na gestão, e consiga atingir os seus objetivos e metas. Implementar as ações estratégicas, otimizando os seus recursos e envolvendo os seus trabalhadores, tem sempre por base a identificação dos níveis hierárquicos que participam na definição da estratégia da organização social, bem como da estrutura de decisores na tomada de decisão e a avaliação do seu impacto no ambiente organizacional.

3.5.1. Níveis hierárquicos que participam na definição da estratégia da organização

Considerando a identificação dos níveis hierárquicos que participam na definição da estratégia das misericórdias em estudo, constantes no quadro n.º 31, podemos verificar a forma como as responsabilidades são distribuídas e /ou assumidas pelos diferentes patamares atuantes da organização.

Quadro n.º 31 - Quais os níveis hierárquicos que participam na definição da estratégia da organização

Organizações Sociais	Quais os níveis hierárquicos que participam na definição da estratégia da organização	
A	Toda a estrutura	"Num patamar micro e que todos os responsáveis pelas áreas participam conjuntamente com a mesa administrativa, depois no que respeita à tomada de decisão macro, naturalmente será a mesa administrativa, o conselho fiscal e a assembleia geral."
B	Toda a estrutura	"Os níveis hierárquicos que participam na definição da estratégia são a Direção de Coordenação Geral após recolher os contributos de todas as áreas de atuação e a mesa administrativa."
C	Apenas a gestão de topo	"A mesa administrativa, o Conselho Fiscal e a assembleia geral."
D	Toda a estrutura	"Todos os níveis hierárquicos constituintes da organização participam na definição da estratégia da organização. Cada um com o seu nível de responsabilidade obviamente, os trabalhadores são ouvidos naquelas reuniões setoriais..."
E	Toda a estrutura	"A mesa administrativa com o contributo dos setores define a estratégia e a assembleia geral aprova."
F	Apenas a gestão de topo	"A Mesa Administrativa."
G	Apenas a gestão de topo	"A mesa administrativa é responsável pela definição da estratégia da Misericórdia."
H	Toda a estrutura	"A mesa administrativa define a estratégia com os contributos dos responsáveis técnicos das áreas. As decisões estruturais são aprovadas em assembleia geral."
I	Apenas a gestão de topo	"A mesa administrativa da instituição."
J	Toda a estrutura	"Os níveis hierárquicos que participam na definição da estratégia é a Direção Técnica, após recolher os contributos de todos, e a mesa administrativa."
L	Toda a estrutura	"Tendo em conta o já referido todos os níveis hierárquicos da Misericórdia acabam por participar na definição da estratégia."
M	Direção de coordenação e a mesa administrativa	"O Diretor Coordenador e a Diretora Técnica e a mesa administrativa."
N	Toda a estrutura	"Toda a estrutura da organização, a mesa administrativa, a assembleia geral e o conselho fiscal ou definitório"
O	Toda a estrutura	"Todos os responsáveis pelas respostas sociais e demais serviços...A sua participação é essencial no sentido de identificação das necessidades e correspondente consignação nos referidos planos de atividades e orçamento que, são validados pela mesa administrativa e aprovados em assembleia geral."
P	Toda a estrutura	"As direções técnicas após recolha dos contributos de todos os setores e a mesa administrativa."

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

Também é possível verificar que os diferentes níveis hierárquicos identificados apresentam uma comunicabilidade holística e integrada sob a égide operacional e funcional.

3.5.2. Estrutura de decisores, tomada de decisão e o seu impacto no modelo de gestão da organização

Aliada ao modelo de governabilidade e à sua dimensão de suporte já explicitada, à estrutura organizativa, ao desenho dos planos estratégicos e aos níveis hierárquicos que participam na definição da estratégia da organização, encontra-se uma outra dimensão cuja base de incidência são as pessoas que constituem a estrutura de decisores. A este nível, é importante salientar que em todas as estruturas das organizações se comprovou que os elementos pertencentes aos órgãos sociais das misericórdias, nomeadamente da assembleia geral, conselho fiscal e mesa administrativa, desempenham estas funções de forma voluntária, e com disponibilidades flutuantes, ou seja, sem uma periodicidade fixada para a sua permanência na organização. Esta realidade é ainda mais acutilante quando falamos das mesas administrativas, que são órgãos de administração responsáveis pela definição, implementação e avaliação dos objetivos estratégicos, o que suscita constrangimentos em relação à eficácia do processo de decisão e avaliação do seu impacto na estrutura organizacional e na forma de administração/governabilidade das misericórdias.

Relativamente à estrutura de decisores identificada pelas quinze misericórdias e em conformidade com o consignado no seu compromisso, esta corresponde aos órgãos sociais, nomeadamente, assembleia geral, conselho fiscal e mesa administrativa.

"Relativamente à tomada de decisão macro, naturalmente será a mesa administrativa, o conselho fiscal e a assembleia geral." (organização social A).

"No que respeita à tomada de decisão temos a mesa administrativa, o conselho fiscal e a assembleia geral." (organização social B).

"A estrutura é a que está no nosso compromisso, ou seja, há assuntos que tem que ser da assembleia geral... Há uma hierarquia de decisão..." (organização social D).

"No que respeita à tomada de decisão temos a mesa administrativa, o conselho fiscal e a assembleia geral." (organização social J).

"A mesa administrativa, o conselho fiscal e a assembleia geral." (organização social P).

Segundo Meneses (2016), a avaliação do impacto da decisão de uma organização no seu modelo de gestão consagra a capacidade da mesma realizar um autodiagnóstico, identificando os aspetos que podem ou não ser geradores de ações corretivas e de melhoria.

Das quinze (15) misericórdias em estudo apenas cinco (5) realizam a avaliação do impacto da decisão no modelo de gestão da organização, uma delas com uma periodicidade mensal e as demais sempre que se justifique.

"É possível. Eu tento sempre ter a cobertura da assembleia geral, a minha assembleia geral é uma assembleia que está muito sintonizada com a mesa administrativa, temos intervenções duras, nem sempre temos concordância em tudo, mas no geral corre bem." "Concluindo a avaliação do impacto das decisões no modelo de gestão é possível e não nos atrapalha burocraticamente." (organização social A).

"Nós fazemos essa avaliação..." (organização social D).

"É feita naturalmente a avaliação das decisões tomadas e poderá acontecer a revisão de algum ato, e é a mesa administrativa que terá essa responsabilidade." (organização social M).

O impacto da decisão na dimensão financeira, do ponto de vista do investimento ou dos constrangimentos que influenciam os orçamentos já aprovados, também acolhem a necessidade de avaliação das misericórdias.

"Temos por prática analisar todas as decisões de investimento, por exemplo, fazemos uma análise de sensibilidade/ sustentabilidade para qualquer equipamento de forma criteriosa e avaliamos essa decisão sempre que necessário."(organização social C).

"Este ano já me aconteceu isso ao nível financeiro...tive que alterar os orçamentos e fazer novamente pedidos de parecer ao conselho fiscal e para levar novamente à assembleia." (organização social L).

As dez (10) misericórdias que afirmam não avaliar o impacto da sua decisão no modelo de gestão da organização invocam que: é uma questão cultural de atuação, não é uma prioridade estratégica, a exigência de disponibilidade de toda a estrutura para a

implementação desta avaliação e consideram esta possibilidade apenas no plano informal.

"O conceito de avaliação não faz parte da nossa cultura, é um conceito incómodo que não agrada de forma consensual a todas as pessoas. É muito falado na retórica, mas infelizmente não se aplica. Eu, a título pessoal, já questionei a UMP sobre a avaliação dos impactos e sobretudo sobre a avaliação de desempenho. A avaliação não é considerada uma prioridade estratégica...A avaliação da decisão é efetuada de forma informal e sempre que se verifica a necessidade." (organização social E).

"Não é um procedimento que está definido, mas que se for necessário fazemo-lo." (organização social G).

"A avaliação do impacto é efetuada de forma informal. Não o fazemos obedecendo a um plano de avaliação periódico definido." (organização social H).

"Existe essa possibilidade, mas de que haja assim uma situação de fundo em que isso tenha acontecido assim, ...que algum projeto que... se tivesse que voltar atrás com ele francamente não me recorda." (organização social N).

"Não se verifica pela organização uma avaliação do impacto da decisão no modelo de gestão. Neste ponto de vista a organização apresenta falhas no que respeita à avaliação, muitas vezes por falta de implementação do próprio procedimento e também por falta de tempo para executar formalmente esta tarefa, uma vez que para fazer bem feito teria que renuir todos os responsáveis das áreas/serviços de forma regular com este fim específico." (organização social O).

Da análise efetuada, fica assim evidenciado que a grande maioria das misericórdias em estudo direciona a sua ação na resposta imediata, operacional e de funcionamento, aos problemas da sociedade, focando-se no cumprimento das suas missões sociais, não considerando como prioridade estratégica ações de autoavaliação do impacto que as suas decisões podem trazer ao seu modelo de gestão.

3.6. Uniformização de procedimentos e processos: regulamentos e normas internas

No mundo globalizado, que exige às organizações constantes mudanças e adaptações, com cidadãos mais esclarecidos e cada vez mais credores da eficiência, as formas de comunicação das organizações sociais constituem uma importante ferramenta estratégica. A comunicação organizacional é, assim, constituída pelos processos de comunicação utilizados pelas organizações, numa premissa relacional e de interação interna e externa (Bilhim,2008). Importa abordar a temática relacionada com a

elaboração de regulamentos e normas internas de forma a uniformizar procedimentos e processos, bem como a forma como são estes comunicados.

Todas as misericórdias promovem à elaboração de regulamento e normas internas com o objetivo de uniformização dos seus procedimentos e processos. O email, a carta quando o assunto é mais sensível, através da hierarquia de forma direta ou através de reuniões alargadas, a afixação da informação em local preparado para esse efeito e que é de livre acesso a todos os trabalhadores, através de aplicação informática interna ou do *WhatsApp* são alguns dos exemplos que procuram identificar as formas, conteúdos, ou canais de comunicação interna. Embora muito diversificados tendo em conta a complexidade organizacional, são todos facilitadores de identidade, uniformização e referencial comum. O quadro n.º 32 procura sistematizar essa informação.

Quadro n.º 32 - Elaboração de regulamentos e normas internas de forma a uniformizar procedimentos e processos

Organizações Sociais	Elaboração de regulamentos e normas internas de forma a uniformizar procedimentos e processos - Como são estes comunicados	
A	Sim	"Sim. Fazemo-lo através do email geral, ou podemos enviar cartas, com coisas mais sensíveis e enviamos cartas pessoais aos funcionários. Fazemos comunicações mais informais através das chefias e comunicações gerais que são também afixadas em locais próprios para o efeito."
B	Sim	"Sim e afixamos em local próprio e acessível a todos os funcionários. Quando temos orientações importantes e se afigure necessários os trabalhadores tomam conhecimento por escrito."
C	Sim	"Efetuamos a comunicação de informações, ou despachos da mesa administrativa através de um grupo que criamos dos trabalhadores no WhatsApp. Também fazemos comunicados mais personalizados fazemos o documento devidamente assinado por mim e vai agregado ao recibo de vencimento. Mas temos também os locais de afixação nas áreas funcionais."
D	Sim	"Em termos de gestão de informação é também através da plataforma informática que passamos informação, mas também afixamos em locais visíveis da instituição."
E	Sim	"Sim. Estas informações, comunicados estão afixados nas salas dos funcionários."
F	Sim	"Sim. Os regulamentos internos encontram-se expostos nos equipamentos da Instituição, para consulta, no website... As normas internas são afixadas em vários pontos da Instituição, para que todos os colaboradores tenham acesso à informação."
G	Sim	"...remetemos informações através de um grupo de WhatsApp para que essas informações cheguem de forma mais rápidas." "São afixadas, portanto no espaço para o efeito nos quadros de cortiça existentes em cada área."
H	Sim	"Sim. Fazemo-lo através das chefias e através de comunicações gerais que são também afixadas em locais próprios para o efeito. Se a informação ou procedimento for mais específico a mesma é dada a assinar aos trabalhadores."
I	Sim	"São afixados no espaço para o efeito."

J	Sim	"Sim. Afixamos em local próprio e acessível a todos os colaboradores, mas quando temos normas mais sensíveis, verificamos de imediato que temos que comunicá-las em reunião com os colaboradores, ou promover à tomada de conhecimento escrita."
L	Sim	"Sim. Comunicamos quer através da afixação em local próprio, mas também temos um sistema implementado de comunicações na própria instituição através de uma aplicação informática que nos permite fazer isso...sempre que há necessidade de contato mais direto fazemos reuniões presenciais e ainda através de mensagens."
M	Sim	"Sim. A diretora técnica faz os documentos e todos os trabalhadores assinam e tomam conhecimento da norma, informação, alteração de procedimento, enfim o que for. Estas informações também são afixadas em local acessível a todos os trabalhadores."
N	Sim	"São afixadas, portanto no espaço para o efeito nos quadros de cortiça existentes em cada área."
O	Sim	"Existe em cada área/serviço um placard onde são afixadas todas as comunicações/informações, bem como são realizadas reuniões, sempre que se justifiquem, entre os trabalhadores e os responsáveis das áreas/serviços."
P	Sim	"Normalmente fazemos a afixação de documentos em sítio próprio e para além disso é transmitido verbalmente. Temos também um livro de ocorrências onde se regista informações importantes para o conhecimento de todos os trabalhadores."

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

3.7. Auditorias (internas e externas)

A União das Misericórdias Portuguesas, com o objetivo de apoiar as misericórdias a alcançar e assegurar a sustentabilidade, criou um gabinete de auditorias que visa garantir o apoio técnico e consultoria às misericórdias através da avaliação da adequação e exequibilidade dos processos e procedimentos internos, da performance e dos sistemas de controlo interno das operações e atividades, com vista a alcançar a sustentabilidade.⁵³

Segundo a União das Misericórdias Portuguesas *"A auditoria é acima de tudo funcional, e é funcional no aspeto em que, não estamos a falar de uma auditoria de âmbito financeiro, não é nada disso que aqui está em causa, é uma auditoria que pega na legislação por resposta social, verifica-se se a misericórdia está a cumprir a legislação por cada resposta social em todo o seu âmbito, desde o calculo da comparticipação do utente, ao calculo das comparticipações familiares, ao rácio de recursos humanos, e por aí fora, e depois agarra-se nas demonstrações financeiras de*

⁵³ <https://www.ump.pt/Home/uniao/areas-de-atuacao/> (consultado em 2022-03-10).

um determinado ano, normalmente o ultimo ano disponível antes do inicio da auditoria, e damos as nossas sugestões face às projeções, de forma as que as nossas sugestões contribuam para uma melhor sustentabilidade e rentabilidade da resposta social, dentro naturalmente do todo que é a misericórdia.”.

Com o objetivo de constituir um referencial normativo que possibilitasse avaliar a qualidade dos serviços prestados e consequentemente apostar na diferenciação positiva, o Instituto de Segurança Social, I.P. (ISS, I.P) concebeu modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais desenvolvidas pelas organizações sociais.⁵⁴

O modelo de avaliação da qualidade é um referencial normativo que se baseia nos princípios de gestão da qualidade e onde são estabelecidos os requisitos necessários à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) dos serviços prestados pelas organizações que desenvolvem respostas sociais. Estes modelos são instrumentos de autoavaliação que permitem às organizações sociais rever de forma sistemática o desempenho da organização, apontando as oportunidades de melhoria. É assim uma ferramenta facilitadora para a organização social identificar as lacunas e equacionar as melhores soluções de forma planeada e estratégica, garantindo aos cidadãos o acesso crescente a serviços de qualidade, cada vez mais adequados à satisfação das suas necessidades.

Não obstante a disponibilização deste gabinete de auditoria pela União das Misericórdias Portuguesas e a disponibilização de modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais pelo Instituto de Segurança Social I.P, a maioria das misericórdias em estudo não considera a realização de auditorias internas (autoavaliação) ou externas como uma prioridade ou procedimento potenciador de melhorias organizacionais.

Das quinze (15) misericórdias em estudo apenas duas (2) identificam estes processos como essenciais. A organização social A refere que *"...nós fizemos dois processos de acreditação com empresas externas. Fizemos em relação à unidade de cuidados continuados com uma empresa americana. Na altura, conseguimos um financiamento da União...foi um processo muito complicado e muito trabalhoso. Mas o que é facto é que deu uma evolução muito grande nessa altura a nossa certificação. Para mim a grande vantagem das misericórdias que entram nestes processos é a parte pedagógica*

⁵⁴ O ISS, I.P. concebeu modelos de avaliação da qualidade para as respostas sociais de creche, centro de dia, serviço de apoio domiciliário, estrutura residencial para pessoas idosas, lar residencial, centro de atividades ocupacionais, lar de infância e juventude e centro de acolhimento temporário.

de ganhar hábitos de ter os processos definidos, é uma rotina que tem que entrar na Instituição... Fizemos um outro processo de auditoria, que foi no modelo de avaliar a parte contabilística e financeira, a parte dos recursos humanos, a alocação dos recursos humanos por cada uma das valências. Vejo as auditorias como um aspeto positivo."

Já a organização social O refere que *"...nesta matéria são auditados pela União da Misericórdias Portuguesas, estando na presente data a correr um follow-up de uma auditoria realizada em 2017. A calendarização das auditorias externas são da responsabilidade da entidade que as desenvolvem..."*.

3.8 - Modelo de governabilidade e desafios futuros da organização

Considerando a importância da estrutura organizativa e, por inerência, da forma de administração/governabilidade, foi solicitado às misericórdias para, de forma reflexiva, inferirem se o modelo de governabilidade adotado estaria calibrado e em consonância com os seus objetivos estratégicos e com a sua forma de gestão, bem como se conseguia, ou não, responder aos constrangimentos e desafios futuros da organização.

A análise efetuada à informação obtida revela alguma diversidade nas respostas, que vão desde um sim categórico, passando pelo não, com dificuldades, tenho dúvidas, tem que ser revisto e pode ser melhorado.

Podemos aferir que oito (8) das misericórdias concluem que o seu modelo de governabilidade responde aos objetivos e metas estratégicas definidas e que está preparado para responder aos desafios futuros.

"Como disse no início eu gostaria que a mesa administrativa tivesse um maior envolvimento operacional o que traria uma maior transversalidade da estratégia de governabilidade, não obstante a Misericórdia...trabalha todos os dias com o objetivo de dar resposta quer ao nível social, em tudo o que envolve os nossos utentes, ao nível da gestão. Posso dizer que estamos preparados para os desafios futuros." (organização social A).

"Acredito que a Santa Casa da Misericórdia... dentro das suas limitações e até porque é de pequena dimensão, funciona bem, com abertura e flexibilidade entre a mesa administrativa e todos os trabalhadores. Embora com esforço no que diz respeito ao financiamento, mas o nosso modelo de governabilidade tem correspondido aos desafios que temos ultrapassado. Outros desafios virão e nós continuaremos cá sempre a dar o nosso melhor como equipa." (organização social B).

"O modelo de governabilidade responde exatamente para aquilo que definimos para a organização, e responde até do ponto de vista financeiro em toda a linha, portanto, venham os desafios futuros que estamos preparados." (organização social C).

"Atualmente digo que o modelo de governabilidade está calibrado ao ponto de responder aos constrangimentos e desafios futuros da organização." (organização social D).

"Temos duas questões centrais na gestão da Misericórdia, a número um é a sustentabilidade, e a número dois é a introdução das tecnologias da informação e comunicação, numa perspetiva formativa e informativa." "...entendo que a instituição está preparada para os desafios futuros." (organização social E).

"A Misericórdia...está calibrada para responder aos problemas do futuro no presente, trabalhando todos os dias com o objetivo de dar resposta quer ao nível social, em tudo o que envolve os nossos utentes, quer ao nível da gestão." (organização social H).

"Acredito que a Santa Casa da Misericórdia...funciona bem, com abertura e flexibilidade entre a mesa administrativa e todos os colaboradores. O nosso modelo de governabilidade tem correspondido aos desafios e considero que está calibrado para os desafios futuros." (organização social J).

"O nosso modelo de gestão, de governabilidade está calibrado, neste momento é suficiente, mas fazemos estas reflexões para o futuro e vamos adaptando esse modelo de governabilidade... Estamos certos de que continuaremos a realizar nosso trabalho de uma forma clara transparente e rigorosa." (organização social L).

A não profissionalização da gestão de topo, o distanciamento dos seus associados, a política orçamental e a reação aos problemas correspondem a algumas das causas identificadas pelas três (3) misericórdias que consideram que o seu modelo de governabilidade não está calibrado ao ponto de responder aos constrangimentos e desafios futuros da organização.

"Não. A não profissionalização da gestão não atrai muitos gestores que se disponibilizem a ter tamanhas responsabilidades a troco de nada, limitando o seu universo a um restrito conjunto de cidadãos que, impelidos pelo desejo de bem fazer e de solidariedade, aceitam esta missão, bastantes vezes alvo da incompreensão dos seus concidadãos. O permanente alheamento dos associados também não contribui para a solução do problema, antes o agravando." (organização social F).

"Não" (organização social I).

"Penso que temos muita coisa para melhorar, quer a nível organizacional, quer até de serviços, devemos melhor ao nível do orçamento, ou seja, não temos uma política orçamental que seja seguida de forma rigorosa, uma vez que, em vez de agir, planejar, analisar, rever muitas vezes só reagimos e isso é um grande constrangimento que temos que alterar para o futuro. O modelo de governabilidade e no que respeita ao futuro terá que sofrer alterações em função dos desafios que a Misericórdia vai enfrentando."(organização social M).

Embora com dificuldades, com dúvidas, com necessidade de revisão ou melhoramento, quatro (4) das misericórdias em estudo fazem uma reflexão, identificado a voluntariedade da gestão de topo como um dos fatores que influencia de forma concreta a resposta aos constrangimentos e desafios futuros do modelo de governabilidade destas organizações.

"A mesa administrativa faz o melhor que pode para gerir aquilo que tem, tendo em conta o orçamento disponível de forma a dar aos utentes o melhor possível. Tem dívidas e vai dando conta destas com alguns constrangimentos. A pandemia veio agravar a situação e a perspetiva de futuro não é a melhor se não existirem alterações por parte do Estado." (organização social G).

"Tenho as minhas dúvidas. Nestas organizações as direções, as mesas administrativas os seus elementos são voluntários...questão prende-se com a profissionalização da gestão, enquanto trabalharmos nesta dimensão, as exigências do dia a dia, ...das necessidades dos utentes, das equipas, das necessidades dos funcionários, ...toda a envolvimento, são todas as necessidades legais não só da segurança social mas em termos da legislação do trabalho, em termos das inspeções de outras entidades fiscalizadoras que exigem de facto um conhecimento da parte de quem está a gerir que não é compatível com o que se verifica atualmente." "...aquilo que acabam por ser os nossos conhecimentos do negócio também não serão suficientes para enfrentar a necessidade de evolução que o setor social apresenta." (organização social N).

"O modelo de governabilidade tem que ser revisto, estas organizações já apresentam peso ao nível da empregabilidade, no número de utentes que servem...não se coaduna com a continuidade de pessoas em regime de voluntariado, que depois do seu trabalho que é cada vez mais exigente, onde cada vez menos existe a conciliação entre a vida profissional e familiar, contrariamente ao que muitas vezes é afirmado." (organização social O).

"O modelo de governabilidade pode ser sempre melhorado de forma a responder cada vez melhor aos constrangimentos, mas também aos desafios futuros da Santa Casa da Misericórdia..."(organização social P).

Súmula

Modelo de governabilidade

Caracterização do modelo

O modelo de governabilidade é influenciado por fatores como a missão, o território de atuação e a dimensão da estrutura organizacional.

Da análise efetuada à forma como as misericórdias em estudo caracterizam o seu modelo de governabilidade, foram identificados 3 modelos distintos:

Democrático – Participativo (8 das 15 misericórdias)

- Processo de gestão participativo entre todos os elementos da organização orientada para aspetos estratégicos;
- Mantém os colaboradores informados sobre tudo o que afetam o seu trabalho;
- Partilha a tomada de decisão e a responsabilidade de resolução dos problemas.

Autocrático – Rígido (5 das 15 misericórdias)

- Processo de gestão imposto do topo para a base;
- A gestão de topo retém o máximo de poder e de autoridade de decisão possível.

Modelo de governabilidade em transição (2 das 15 misericórdias)

- Processo de comunicação e decisão estratégica está concentrado entre a gestão de topo e os patamares hierárquicos da organização, proporcionando um ambiente colaborativo controlado da comunicação e da partilha de informação entre toda a estrutura organizativa.

O organograma e a estrutura organizativa

Organograma

Da informação e documentação disponibilizada pelas misericórdias em estudo, 13 apresentam um organograma, tendo disponibilizado o documento que suporta a presente análise. Duas das misericórdias não consideram como fundamental a representação gráfica da amplitude estrutural e funcional da organização, pelo que não apresentam organograma

Estrutura organizativa

A estrutura organizativa das 15 misericórdias (órgãos sociais) compreende a mesa administrativa (órgão de administração), a mesa da assembleia geral (órgão que garante o funcionamento democrático) e o conselho fiscal (órgão que garante o cumprimento da lei e do respetivo compromisso), exercendo cada um dos órgãos sociais as suas competências, potenciando estrategicamente e em conjunto o cumprimento da sua missão social. Os irmãos da misericórdia são as pessoas elegíveis para integrar a estrutura organizativa das misericórdias. O organograma e a estrutura organizacional estão intrinsecamente ligados ao modelo de governabilidade, ou seja, o desenho da estrutura é resultado da visão particular da gestão de topo relativa ao processo estratégico de tomada de decisão.

Planos estratégicos, de atividades e orçamento

A elaboração dos planos estratégicos, de atividades e orçamento são elaborados no cumprimento de um imperativo legal e estatutário consignado no compromisso, sendo a sua elaboração da responsabilidade do órgão de administração, ou seja, da mesa administrativa.

As 15 misericórdias apresentam a consignação dos seus planos estratégicos, de atividades e orçamento. Temos planos mais exaustivos, completos e exemplificativos da intervenção que outros, refletindo de alguma forma a dimensão e complexidade organizativa das diferentes misericórdias em estudo, não obstante todos eles considerarem as suas atividades de intervenção, num equilíbrio entre o que foi realizado, os constrangimentos identificados e a estratégia que pretendem desenvolver de futuro.

A sua elaboração é da responsabilidade do órgão de administração, ou seja, da mesa administrativa, sendo um documento que define os objetivos e metas a alcançar pelas misericórdias, e por consequência a estratégia a adotar, verificando-se que na maioria das SCM a participação com os seus contributos e know-how é alargada a toda a estrutura.

Relatórios de atividade e de contas anuais

Os relatórios de atividade e de contas anuais são um imperativo legal e estatutário consignado no compromisso das misericórdias, que tem como objetivo traçar todo o movimento financeiro das misericórdias. Estes relatórios carecem sempre de parecer prévio do conselho fiscal e a sua aprovação é uma das competências da assembleia geral.

Definição da estratégia da organização

Identificação dos níveis hierárquicos que participam na definição da estratégia da organização social, bem como a estrutura de decisores na tomada de decisão e a avaliação do seu impacto no ambiente organizacional.

- Os diferentes níveis hierárquicos constituintes da estrutura da maioria das misericórdias em estudo apresentam uma comunicabilidade holística e integrada sob a égide operacional e funcional;
- A identificação da estrutura de decisores, em conformidade com o consignado no seu compromisso, corresponde aos órgãos sociais, nomeadamente, assembleia geral, conselho fiscal e mesa administrativa;
- Das 15 misericórdias em estudo apenas 5 realizam a avaliação do impacto da decisão no modelo de gestão da organização.

Da análise efetuada, fica assim evidenciado que a grande maioria das misericórdias em estudo direciona a sua ação na resposta imediata, operacional e de funcionamento, aos problemas da sociedade focando-se no cumprimento das suas missões sociais, não considerando como prioridade estratégica ações de autoavaliação do impacto que as suas decisões podem trazer ao seu modelo de gestão.

Uniformização de procedimentos e processos: regulamentos e normas internas

Todas as misericórdias em estudo promovem à elaboração de regulamento e normas internas com o objetivo de uniformização dos seus procedimentos e processos. As misericórdias identificaram as seguintes formas, conteúdos, ou canais de comunicação interna preferenciais que, embora muito diversificados tendo em conta a complexidade organizacional, são todos facilitadores de identidade, uniformização e referencial comum:

- O email;
- A carta quando o assunto é mais sensível;
- Através da hierarquia de forma direta ou através de reuniões alargadas;
- Afixação da informação em local preparado para esse efeito e que é de livre acesso a todos os trabalhadores;
- Através de aplicação informática interna ou do *WhatsApp*,

Auditorias (internas e externas)

Não obstante a disponibilização do gabinete de auditorias pela UMP e dos referenciais normativos do ISS, I.P relativos aos modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais, a maioria das misericórdias em estudo não considera a realização de auditorias internas (autoavaliação) ou externas como uma prioridade ou procedimento potenciador de melhorias organizacionais. Das 15 misericórdias em estudo apenas duas identificam estes processos como essenciais e muito positivos do ponto de vista organizativo.

A UMP tem como objetivo apoiar as misericórdias a alcançar e assegurar a sustentabilidade. O seu gabinete de auditorias visa garantir o apoio técnico e consultoria às SCM através da avaliação da adequação e exequibilidade dos processos e procedimentos internos, da performance e dos sistemas de controlo interno das operações e atividades. Estas auditorias são acima de tudo funcionais (avaliação de resposta social, adequação da legislação, cálculo das participações do utente e das famílias, rácio de RH e análise da demonstração financeira) consigna sugestões de melhoria sempre com vista à sustentabilidade da resposta social avaliada.

O modelo de governabilidade está calibrado ao ponto de responder aos constrangimentos e desafios futuros da organização

Podemos aferir que 8 das misericórdias em estudo concluem que o seu modelo de governabilidade responde aos objetivos e metas estratégicas definidas e que está preparado para responder aos desafios futuros. A não profissionalização da gestão de topo, o distanciamento dos seus associados, a política orçamental e a reação aos problemas correspondem a algumas das causas identificadas pelas três (3) misericórdias que consideram que o seu modelo de governabilidade não está calibrado ao ponto de responder aos constrangimentos e desafios futuros da organização.

Embora com dificuldades, com dúvidas, com necessidade de revisão ou melhoramento, 4 das misericórdias em estudo fazem uma reflexão, identificado a voluntariedade da gestão de topo como um dos fatores que influencia de forma concreta a resposta aos constrangimentos e desafios futuros do modelo de governabilidade destas organizações.

4. Gestão de Recursos Humanos

4.1. Órgão de gestão de recursos humanos: designação e dependência hierárquica

O potencial humano das organizações sociais é uma importante fonte para a construção das suas capacidades organizacionais, tendo implicações importantes para uma gestão mais eficiente e eficaz, de forma a maximizar a criação de valor social. A escassez de recursos humanos é, com alguma frequência, fator condicionante, sendo importante compreender como se podem otimizar os recursos disponíveis e potenciar um nível de desempenho estratégico da gestão de recursos humanos.

A consignação na estrutura organizacional do órgão de gestão de recursos humanos tem uma função importante e sistémica, na mediação, agregação e desenvolvimento das competências e interesses dos trabalhadores, em consonância com a missão da organização e com os seus objetivos estratégicos. As quinze (15) misericórdias identificam o seu órgão de gestão de recursos humanos de forma muito plural e diversificada. Desde o setor de recursos humanos, a secretaria, os serviços administrativos coadjuvados com as direções técnicas, a gestão de recursos humanos e a unidade administrativa e de recursos humanos, muitas são as designações/nomenclaturas utilizadas para identificar o órgão de gestão de recursos humanos. Como é perceptível através do quadro n.º 33 a maioria das misericórdias em estudo designa o órgão de gestão de recursos humanos numa dimensão mais administrativa.

Quadro n.º 33 - Identificação do órgão de gestão de recursos humanos das misericórdias

Organizações sociais	Identificação do órgão de gestão de recursos humanos
A	Setor dos recursos humanos
B	Secretaria
C	Setor dos recursos humanos
D	Serviços administrativos e direções técnicas
E	Serviços administrativos
F	Secretaria
G	Serviços administrativos
H	Secretaria-Geral
I	O provedor
J	Serviços administrativos
L	Setor de recursos humanos
M	Setor de recursos humanos

N	Unidade administrativa e de recursos humanos
O	Gestão de recursos humanos
P	Serviços administrativos e as direções técnicas

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

Quanto à dependência hierárquica do órgão de gestão de recursos humanos, a maioria das misericórdias em estudo (12) refere que depende diretamente da mesa administrativa/gestão. Apenas em três (3) misericórdias o órgão responde a um patamar intermédio responsável pelas áreas de recursos humanos ou financeira.

4.1.1 Tarefas e afetação ao órgão de gestão de recursos humanos

No que respeita às tarefas/funções do órgão de gestão de recursos humanos, estas correspondem na sua generalidade a uma dimensão mais funcional, nomeadamente a execução e/ou orientação do processamento e pagamento das remunerações aos trabalhadores, o registo e conferência dos dados relativos à assiduidade e pontualidade, a elaboração e verificação dos mapas de férias, a atualização da informação nos processos individuais dos trabalhadores, entre outras (quadro n.º 34).

Quadro n.º 34 - Tarefas do órgão de gestão de recursos humanos identificadas pelas misericórdias

Organizações sociais	Recrutamento	Assiduidade	Remunerações	Outras
A	x	x	x	Férias, licenças entre outras
B	x	x	x	Férias
C	x	x	x	Férias
D	x	x		Remunerações - em outsourcing
E	x	x	x	Férias
F	x	x	x	Férias, baixas médicas, medidas de apoio/incentivo, estágios
G		x	x	Férias
H	x	x	x	Férias, licenças e avaliação da capacidade de trabalho das equipas
I		x	x	Avaliação da capacidade das Equipas
J	x	x	x	Férias
L	x	x	x	
M		x	x	Gestão dos recursos humanos no espectro funcional

N	x	x	x	
O	x	x	x	Plano de formação interna, relação com a ACT
P		x		Férias

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

O recrutamento foi a prática de gestão de recursos humanos que ganhou maior relevância por parte das misericórdias em estudo, consignando esta prática num contexto organizacional muito alargado, com a intervenção de várias áreas funcionais no processo de recrutamento em conjunto com a área de gestão de recursos humanos. A maioria das misericórdias salientou a sua importância para a consecução da estratégia organizacional.

"No que respeita ao recrutamento a área da gestão de recursos humanos participa em conjunto com outras áreas da organização neste processo." (organização social A).

"Férias, faltas, remunerações, ou seja, tudo o que se relaciona com a gestão de pessoal. Também participam no recrutamento, conjuntamente com o elemento da área da integração e a mesa administrativa." (organização social B).

"O Recrutamento é efetuado pelo setor de recursos humanos, conjuntamente com a Direção Geral e o responsável pela área que vai receber o novo elemento." (organização social C).

"Quem faz o recrutamento são as direções técnicas, fazem as entrevistas de recrutamento e depois fazem a proposta à mesa administrativa." (organização social D).

"Quando recrutamos... efetuamos sempre um procedimento concursal com júri nomeado constituído por elementos da mesa..."(organização social E)

"Processamento de salários...medidas de apoio/incentivo, estágios. Controlo de registos de ponto. Registo de férias, ausências, baixas médicas." (organização social F).

"No que respeita ao recrutamento, normalmente a responsável do pessoal faz partes das entrevistas conjuntamente com outros elementos diretamente relacionados com o posto de trabalho a ocupar e um elemento da mesa administrativa." (organização social G).

"Férias, assiduidade, remunerações, ou seja, tudo o que se relaciona com a gestão de pessoal. Também participam no recrutamento, conjuntamente com o elemento da área da integração e a mesa administrativa." (organização social I).

"Assiduidade, remunerações...tudo o que tem haver com a gestão dos recursos humanos no especto funcional. Já o recrutamento é da responsabilidade da mesa administrativa, do coordenador técnico e da diretora técnica que realizam a avaliação curricular dos candidatos e as respetivas entrevistas, após naturalmente a área ou departamento identificar a necessidade de contratação. É de referir que a decisão da contratação é sempre da mesa administrativa." (organização social J).

"Relativamente ao recrutamento a área da gestão de recursos humanos participa nesse processo em conjunto com as áreas de acolhimento." (organização social L).

"Tudo o que tem a ver com assiduidade, férias. Relativamente ao recrutamento aquilo que normalmente fazemos é a abertura de concursos normalmente até costuma ser o advogado, responsável pelo gabinete jurídico que faz essas seleções em conjunto sempre com elementos da mesa administrativa. Fazemos análise curricular e entrevista." (organização social P).

No que respeita à afetação de recursos humanos, as misericórdias identificaram a sua realidade consubstanciada em número de pessoas e percentagem de afetação, bem como a tipologia de função.

O órgão de gestão de recursos humanos das quinze (15) misericórdias apresenta um total de 35 trabalhadores, sendo que 25 destes exercem funções administrativas. Desses, 21 estão afetos a 100%, 3 a 50% e 1 a 25%. Os restantes 10 trabalhadores exercem funções superiores diferenciadas. Desses, 4 são técnicos superiores de recursos humanos afetos a 100%, 1 é gestor financeiro e está afeto a 100%, 1 é psicólogo e está afeto a 100%, 1 é coordenador de recursos humanos e está afeto a 25% e 3 são diretoras técnicas sem percentagem de afetação definida (quadro n.º 35).

Quadro n.º 35 - Número de pessoas, afetação e tipologia de função integradas na gestão de recursos humanos das misericórdias

Organizações sociais	Número	% de afetação	Tipologia de função	Número	% de afetação	Tipologia de função
A	4	100%	Administrativa	1	100%	Técnico superior de RH
	1	100%	Técnico Administrativo			
B	1	100%	Técnica Superior de RH			
C	1	100%	Administrativa			
D	2	100%	Administrativa	3	sem % definida	Diretoras Técnicas
E	1	25%	Administrativa			
F	1	100%	Administrativa			

G	2	100%	Administrativa			
H	2	100%	Administrativa	1	100%	Técnico superior administrativo
I	2	100%	Administrativa			
J	1	100%	Administrativa			
L	4	100%	Administrativa	1	100%	Gestor Financeiro
M	2	50%	Administrativa	1	100%	Psicólogo com formação em RH-Contrato Emprego Inserção
N	1	100%	Administrativa	1	25%	Coordenadora RH
O	1	50%	Administrativa	1	100%	Técnica superior com formação na área dos RH
P	1	100%	Administrativa			

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

A organização social A é a que apresenta o maior número de recursos humanos (6) afetos ao órgão de gestão de recursos humanos a 100%, 5 com funções administrativas e 1 técnico superior de recursos humanos, seguida da organização social L com 5 recursos afetos a 100%, sendo 4 com funções administrativas e 1 gestor financeiro.

A organização social D também apresenta 5 recursos afetos ao órgão de gestão de recursos humanos, 2 com funções administrativas a 100% e 3 diretoras técnicas, mas sem qualquer percentagem de afetação atribuída, pelo que acaba por se revelar pouco significativo na composição dos RH do órgão de GRH desta misericórdia.

Nas demais organizações podemos verificar que o número de recursos afetos ao órgão de GRH varia de um a três elementos, com percentagens de afetação entre os 100% e os 25%. No que respeita à tipologia de funções temos 7 com recursos humanos apenas com funções administrativas e 5 com recursos humanos com funções administrativas e com funções superiores na área de RH.

Considerando que vivemos num mundo cada vez mais globalizado, onde o conhecimento é fundamental para responder às constantes evoluções tecnológicas e às crescentes exigências para cumprimento dos regulamentos e normas legais, as organizações sociais têm vindo a integrar cada vez mais trabalhadores qualificados, uma vez que o investimento em capital humano é visto como um elemento fundamental para o desenvolvimento e inovação das organizações. Numa análise holística podemos, assim, consignar que a importância do órgão de GRH nas quinze (15) misericórdias

deverá ganhar força e expressão, correspondendo a uma necessidade crescente de afetar recursos qualificados numa perspetiva de empowerment das suas capacidades organizacionais, tendo implicações importantes para uma gestão mais eficiente e eficaz.

4.2. Balanço Social

O balanço social⁵⁵ é um instrumento de gestão e de informação que visa demonstrar as atividades das organizações sociais nas dimensões económica e social, apresentando indicadores de análise relativos ao emprego, às remunerações/custos com pessoal, segurança e Saúde no trabalho, formação profissional e à proteção social complementar, conforme a seguir se exemplifica.

Indicadores relativos ao emprego
<ul style="list-style-type: none">▪ Número de trabalhadores▪ Tipologia de vínculo▪ Categoria profissional▪ Nível de qualificação▪ Estrutura etária / género▪ Habilitações literárias▪ Antiguidade▪ Trabalhadores estrangeiros▪ Trabalhadores que apresentam algum grau de incapacidade▪ Movimentos de pessoas ao serviço<ul style="list-style-type: none">➢ Promoções / Efetividade / Contratações / Saídas / Trabalho temporário▪ Duração do trabalho<ul style="list-style-type: none">➢ Tempo completo / Tempo parcial▪ Tipologia de horário<ul style="list-style-type: none">➢ Fixo / Flexível / Móvel / Por turnos fixos / Por turnos rotativos▪ Número de horas não trabalhadas – ausências<ul style="list-style-type: none">➢ Acidente de trabalho / Doença profissional / Doença não profissional / Assistência a filho, neto ou agregado familiar / Trabalhador-estudante / Falecimento de cônjuge, parente ou afim / Maternidade / Paternidade / Candidatos a cargos públicos (campanha eleitoral) e membros de assembleias de voto / Funções de membros de estruturas de representação coletiva de trabalhadores

⁵⁵ A Lei 141/85, de 14/11, no seu artigo 1.º consagra a exigência da divulgação do Balanço Social às empresas que tivessem, pelo menos, 100 trabalhadores. O artigo 1.º da referida lei foi alterado pelo Decreto-Lei n.º 9/92, de 22/01, passando a ter a seguinte redação “Os órgãos de gestão das empresas que, no termo de cada ano civil, tenham um mínimo de 100 trabalhadores ao seu serviço, qualquer que seja o seu regime contratual, são responsáveis pela elabora até 31 de março do ano seguinte, do respetivo balanço social.

Indicadores relativos a remunerações/custos com pessoal
<ul style="list-style-type: none">▪ Remuneração base▪ Prémios e subsídios regulares▪ Remunerações devida a horas suplementares▪ Prestações irregulares pagas▪ Montante investido em segurança e saúde no trabalho▪ Montante destinado à formação profissional a cargo da entidade empregadora▪ Encargos com a proteção social complementar

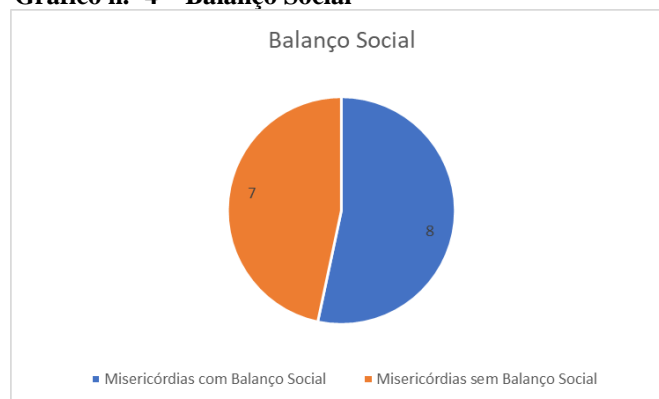
Indicadores relativos a segurança e Saúde no trabalho
<ul style="list-style-type: none">▪ Doenças profissionais e acidentes de trabalho▪ Investimentos no âmbito da segurança e saúde no trabalho<ul style="list-style-type: none">➢ Na organização dos serviços de segurança e saúde no trabalho➢ Na organização/modificação dos espaços de trabalho➢ Na aquisição de bens e equipamentos➢ Na formação, informação e consulta

Indicadores relativos a formação profissional
<ul style="list-style-type: none">▪ Duração e participação nas ações de formação profissional▪ Encargos globais com formação profissional e fontes de financiamento<ul style="list-style-type: none">➢ Montante financiado pela entidade empregadora➢ Financiamento externo à entidade empregadora

Indicadores relativos a proteção social complementar
<ul style="list-style-type: none">▪ Encargos com regimes complementares de proteção social▪ Encargos suportados, mas não administrados pela entidade empregadora

Das quinze (15) misericórdias em estudo oito (8) apresentam nos seus quadros mais de 100 trabalhadores ao serviço, procedendo à elaboração do respetivo balanço social, dando assim cumprimento ao imperativo legal.

Gráfico n.º 4 – Balanço Social



Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

Das oito (8) misericórdias que elaboram balanço social apenas cinco (5) disponibilizaram o documento, sendo três relativos ao ano de 2019 e dois relativos ao ano de 2020 (quadro n.º 36). Considerando que a documentação disponibilizada não consagra o mesmo ano de análise e não reflete em termos de informação o universo em estudo, a análise casuística dos indicadores não configura, assim, carácter essencial para a presente investigação.

Quadro n.º 36 - Balanço social das misericórdias

Organizações sociais	Balanço Social	
	Sim/Não	Observações
A	Sim	A organização não disponibilizou o documento
B	Não	
C	Sim	O documento disponibilizado é referente ao ano de 2019
D	sim	O documento disponibilizado é referente ao ano de 2020
E	Não	
F	Não	
G	Não	
H	Sim	A organização não disponibilizou o documento
I	Não	
J	Não	
L	Sim	A organização não disponibilizou o documento
M	Sim	O documento disponibilizado é referente ao ano de 2019
N	Sim	O documento disponibilizado é referente ao ano de 2020
O	Sim	O documento disponibilizado é referente ao ano de 2019
P	Não	

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

4.3. Mapa de pessoal com indicação de tipologia de vínculo, categoria profissional e número de trabalhadores

O Instituto de Segurança Social, I.P é o órgão tutelar que no âmbito das suas competências de regulador estabelece os normativos de funcionamento para as organizações sociais, consubstanciando uma das condições para obtenção do licenciamento, de acordo com a alínea c) do artigo 12.º do *Decreto-Lei n.º 64/2007 de 14 de março de 2007* na sua versão consolidada, a existência de um quadro de pessoal adequado de acordo com a regulamentação específica da resposta social.⁵⁶

Os referidos mapas de pessoal consignam os rácios exigidos bem como a categoria profissional e o nível de qualificação.

Relativamente ao mapa de pessoal com indicação de tipologia de vínculo, categoria profissional e número de trabalhadores, as quinze (15) misericórdias identificaram a existência do mapa em apreço, relacionando o mesmo com uma exigência da Segurança Social e da Autoridade para as Condições do Trabalho.

Referem ainda que o aludido mapa se encontra afixado em local visível na organização. É de referir que o *Decreto-Lei n.º 126-A/2021 de 31 de dezembro*⁵⁷ que entrou em vigor a partir de 10 de janeiro de 2022, altera alguns artigos do *Decreto-Lei n.º 64/2007 de 14 de março de 2007*, nomeadamente o artigo 27º que na sua alínea b) exigia a afixação do mapa de pessoal e respetivos horários de acordo com a lei em vigor, em local bem visível, nos estabelecimentos abrangidos pelo presente decreto-lei. Ora a nova redação deste artigo refere apenas a obrigatoriedade de afixação do horário e período de funcionamento do estabelecimento, fazendo cair o mapa de pessoal.

⁵⁶ A Direção Geral de Segurança Social é responsável pela consignação de guiões técnicos que identificam as condições de implantação, localização, instalações e funcionamento (guião técnico n.º 3, n.º 4, n.º 7, n.º 8 de dezembro/1996 e guião técnico n.º 13 de junho/1998 para as respostas sociais de lar de idosos, creche, serviço de apoio domiciliário, centro de dia e centros de atividades de tempos livres, respetivamente). Estes guiões técnicos são acompanhados da legislação aplicável a cada resposta social que atualizam as normas reguladoras de instalação e funcionamento.

⁵⁷ Nova redação dos artigos 1.º, 4.º, 7.º, 8.º, 9.º, 10.º, 11.º, 12.º, 14.º, 16.º, 18.º, 20.º, 21.º, 23.º, 26.º, 27.º, 29.º, 30.º, 31.º, 32.º, 33.º, 35.º, 37.º, 38.º, 39.º -B, 39.º -C, 39.º -D, 39.º -H, 40.º, 41.º e 44.º do Decreto - Lei n.º 64/2007, de 14 de março

4.4. Conteúdo funcional e responsabilidades por categoria profissional

A elaboração do manual/documento onde conste a descrição do conteúdo funcional, por categoria profissional, dos recursos humanos que compõem uma organização é uma ferramenta muito importante que potencia a disponibilização de informações essenciais ao todo. É assim um instrumento agregador quer do ponto de vista da definição do conteúdo, quer do ponto de vista das responsabilidades e exigências que constituem cada função.

Apenas quatro (4) das quinze (15) misericórdias elaboraram este documento orientador. A organização social O refere que " a SCM...tem um manual com a descrição do conteúdo funcional e das responsabilidades por categoria profissional e é elaborado pela gestão de recursos humanos com a colaboração de todas as áreas da Misericórdia". A organização social J afirma que "Dispomos deste manual, foi elaborado pela Direção Técnica".

Duas (2) das misericórdias indicam que o seu manual com a descrição do conteúdo funcional e das responsabilidades por categoria profissional ainda não representa o todo da organização, encontrando-se mais desenvolvido em algumas áreas, como a área da população idosa, conforme indicam os seguintes excertos.

"Existe um manual de procedimentos. Ainda não completo para todas as áreas. Este manual é para a área da terceira idade. O manual de procedimentos não é propriamente um manual com o conteúdo funcional, mas sim como proceder e as responsabilidades associadas." (organização social D.)

"Sim. Temos um manual, que está mais desenvolvido numas áreas do que outras." (organização social A).

No que respeita à responsabilidade da elaboração deste manual, varia entre a direção técnica, toda a estrutura e o órgão de gestão de recursos humanos (quadro n.º 37).

Quadro n.º 37 - Manual/documento com a descrição do conteúdo funcional e das responsabilidades por categoria profissional das misericórdias em estudo

Organizações sociais	Manual/documento com a descrição do conteúdo funcional e das responsabilidades por categoria profissional	
	Sim/Não	Quem o elabora
A	Sim	Área de RH
B	Não	
C	Não	
D	Sim	Toda a estrutura
E	Não	
F	Não	
G	Não	
H	Não	
I	Não	
J	Sim	Direção Técnica- Documento não disponibilizado
L	Não	
M	Não	Está em elaboração pelo Psicólogo
N	Não	
O	Sim	Órgão de gestão de RH
P	Não	

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

Como já foi percecionado, a maioria das misericórdias em estudo (11) não apresentam um manual/documento com a descrição do conteúdo funcional e das responsabilidades por categoria profissional.

"Está em construção pela área de recursos humanos o mapa com a definição das funções dos colaboradores por categoria profissional. Este procedimento será efetuado em conjunto com os trabalhadores e posteriormente aprovado pela Direção. Este objetivo estava inscrito no plano de atividades para 2020, mas face à pandemia transitou para o plano de atividade de 2021." (organização social M).

"O manual encontra-se em elaboração. No entanto, a carta de funções entregue ao trabalhador inclui os diversos tópicos inerentes ao manual, mas de forma sucinta." (organização social N).

Outras indicam que, para este efeito, se regulam pelo acordo coletivo⁵⁸ onde se encontra definidas as funções.

"Não existe, a descrição das funções e responsabilidades das categorias profissionais estão disponíveis no acordo coletivo de trabalho em vigor que se encontra público e ao acesso de cada colaborador." (organização social I).

"Não temos um manual propriamente dito. A função é explicada aquando da admissão e em contexto de trabalho em conformidade com o constante no acordo coletivo." (organização social G).

"...Acordo Coletivo de Trabalho." (organização social F).

"Relativamente ao conteúdo funcional remetemos para a convenção coletiva do trabalho..." (organização social E).

4.5. Formas de comunicabilidade vertical e horizontal

O funcionamento e a comunicabilidade das organizações apresentam uma interdependência entre as pessoas que as compõem e os demais recursos (Pimentel, 2012). As formas de comunicabilidade são mecanismos capazes de traduzir a complexidade da partilha de informação e de relacionamento interno e externo numa organização. As formas de comunicabilidade vertical e horizontal numa organização social com as características das misericórdias em estudo, quando bem definidas, podem garantir uma gestão eficaz, um clima organizacional saudável e o fortalecimento das relações de trabalho.

Quando o processo de comunicação está concentrado entre patamares estanques da organização tendo por base o nível estrutural e hierárquico definido, a comunicação vertical ocorre numa comunicabilidade hierarquizada entre os diferentes níveis. Nas quinze (15) misericórdias verificamos que a comunicação vertical maioritariamente está relacionada com um fluxo descendente onde a comunicação se processa dos níveis superiores para os níveis inferiores respeitando a hierarquia definida. Por outro lado, a comunicação horizontal ocorre tendo por base o nível operacional numa comunicabilidade que corresponde aos mesmos níveis hierárquicos onde os

⁵⁸ *Acordo coletivo entre a Santa Casa da Misericórdias de Abrantes e outras e a Federação Nacional dos Sindicatos dos Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais e outros publicado no Boletim do Trabalho e Emprego, n.º 38, 15/10/2016.*

colaboradores integrados no mesmo patamar comunicam entre si de forma muito direta (quadro n.º 38).

Quadro n.º 38 - Definição dentro da organização das formas de comunicabilidade vertical e horizontal

Organizações Sociais	Definição dentro da organização das formas de comunicabilidade vertical e horizontal			
	Comunicabilidade Vertical	Sim/Não	Comunicabilidade Horizontal	Sim/Não
A	Nível Estrutural	Sim	Nível Operacional	Sim
B	Nível Estrutural	Sim	Nível Operacional	Não
C	Nível Estrutural	Sim	Nível Operacional	Não
D	Nível Estrutural	Sim	Nível Operacional	Sim
E	Nível Estrutural	Sim	Nível Operacional	Não
F	Nível Estrutural	Sim	Nível Operacional	Sim
G	Nível Estrutural	Sim	Nível Operacional	Não
H	Nível Estrutural	Sim	Nível Operacional	Sim
I	Nível Estrutural	Sim	Nível Operacional	Não
J	Nível Estrutural	Sim	Nível Operacional	Sim
L	Nível Estrutural	Sim	Nível Operacional	Não
M	Nível Estrutural	Sim	Nível Operacional	Sim
N	Nível Estrutural	Sim	Nível Operacional	Sim
O	Nível Estrutural	Sim	Nível Operacional	Não
P	Nível Estrutural	Sim	Nível Operacional	Não

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

Temos, assim, sete (7) misericórdias que desenvolvem as duas formas de comunicação, vertical e horizontal, correspondendo essa identificação os seguintes excertos:

"...existe as duas formas de comunicabilidade...a hierarquia definida... forma de comunicabilidade vertical não é rígida, verificando-se alguma flexibilidade... e a comunicabilidade horizontal, é preciso dizer que estamos a falar de comunidades de profissionais que são maioritariamente femininas e isto implica uma dinâmica muito especial e do ponto de vista relacional a comunicabilidade horizontal é muito impactada por isto, pelo que existe dificuldades ao nível da comunicação entre estas profissionais e acaba por ser um desafio para a chefia para conseguir promover a coesão das equipas que se encontram no mesmo nível hierárquico."(organização social A).

"Temos definida dentro da organização as formas de comunicabilidade que podem ser verticais ou horizontais de acordo com o assunto em causa, se é a nível operacional ou a nível estrutural." (organização social N).

"Encontra-se definida a comunicabilidade vertical que responde à estrutura da Misericórdia, mas também a comunicabilidade horizontal, dentro do mesmo patamar e no que respeita à operacionalidade diária." (organização social J).

"Sim. Fomentamos todos os tipos de comunicabilidade dentro da instituição, não obstante para questões funcionais a hierarquia departamental está definida, mas a comunicabilidade pode ser efetuada entre todos, trabalhadores e órgãos diretivos sempre que isso se afigure necessário." (organização social M).

"Embora haja uma hierarquia definida, mas a comunicabilidade é também muito horizontal." (organização social D).

"Sim, temos comunicabilidade vertical e horizontal." (organização social F).

"Na Misericórdia...temos a hierarquia definida correspondendo à forma de comunicabilidade vertical. No que respeita à comunicabilidade horizontal temos também definida a forma de comunicabilidade dentro do mesmo patamar."(organização social H).

Quando abordada a temática relativa à definição dentro da organização das formas de comunicabilidade vertical e horizontal, oito (8) das misericórdias em estudo centram a sua comunicabilidade na direta correspondência dos patamares hierárquicos definidos, ou seja, numa comunicação vertical com um fluxo preferencialmente descendente.

"Encontra-se definida apenas a comunicabilidade vertical." (organização social B).

"A comunicabilidade por norma corresponde à hierarquia que se encontra definida." (organização social C).

"Temos definida uma hierarquia definida e a comunicabilidade por norma respeita a mesma..."(organização social E).

"As formas de comunicação correspondem por norma à hierarquia definida na organização. Pode acontecer se a funcionária tiver um assunto mais pessoal falar diretamente com a mesa administrativa." (organização social G).

"Está determinada a forma vertical de comunicação." (organização social I).

"Está definida a hierarquia onde devem ser apresentados os problemas que, depois faz seguir caminho até ao topo da hierarquia..." (organização social L).

"... temos a comunicabilidade que corresponde à organização hierárquica dos diferentes setores/serviços da organização correspondendo à comunicabilidade

vertical..." "Muitas vezes existem questões do foro pessoal de cada trabalhador que tem que ser resolvidas de uma forma mais direta pelo órgão executivo." (organização social O).

"Na Misericórdia temos a estrutura hierárquica definida, e que regula a comunicabilidade vertical e horizontal." (organização social P).

Em suma e no que respeita às formas de comunicabilidade desenvolvidas pelas misericórdias em estudo, temos sete (7) misericórdias em que a forma de comunicação corresponde a uma verticalidade que tem por base o nível estrutural e hierárquico definido dentro da organização e oito (8) misericórdias que desenvolvem as duas formas de comunicabilidade, vertical e horizontal. O desenvolvimento das duas formas de comunicação, vertical e horizontal, numa organização é potenciador de fluxos de informação estratégica que permitem à gestão de topo fazer chegar a toda a estrutura os seus objetivos e metas, mas também dentro do mesmo patamar hierárquico o envolvimento dos trabalhadores na partilha de informação coordenada e eficaz.

4.6. Técnicas de recrutamento de trabalhadores e voluntários

O processo de recrutamento desenvolve-se sempre a partir da identificação da necessidade, da função a desempenhar, do nível de qualificação exigido e da área que identifica esse deficit de RH de modo a construir o perfil pessoal e profissional da pessoa a contratar.

Relativamente às técnicas de recrutamento, a entrevista representa um dos principais procedimentos de seleção utilizados pelas organizações, precedido pela análise curricular que visa assegurar a preparação da entrevista. É de referir que numa organização social, que tem como missão prestar serviços de qualidade a pessoas de especial vulnerabilidade, é fundamental e de crucial importância o perfil dos candidatos. As quinze (15) misericórdias identificam como técnicas de recrutamento de trabalhadores e de voluntários que são por si aplicadas a entrevista e a análise curricular (quadro n.º 39).

Quadro n.º 39 - As técnicas de recrutamento de trabalhadores e de voluntários que são aplicadas pelas misericórdias

Organizações sociais	Quais as técnicas de recrutamento de trabalhadores e de voluntários que são aplicadas pelas misericórdias
A	"No que respeita ao recrutamento, fazemos a análise curricular e entrevista." " Eu tento que os trabalhadores ou voluntários tenham que ter obrigatoriamente competências definidas e funções definidas."
B	"As técnicas de recrutamento que utilizamos é a análise curricular e a entrevista."
C	"Os responsáveis pelo recrutamento fazem a análise curricular e as entrevistas, posteriormente elaboram um relatório que vai à mesa administrativa para decisão."
D	"Entrevista, análise curricular e seriação."
E	"Análise curricular e entrevista."
F	"Entrega de candidatura e posterior entrevista. Noutras situações, encaminhamento e apoio do IEFP."
G	"A Misericórdia não tem voluntários. As técnicas de recrutamento são a análise curricular e entrevista."
H	"Normalmente efetuamos a publicitação da necessidade de contratação na nossa página web. Os candidatos podem através da página submeter um formulário de candidatura e o respetivo curriculum vitae, ou dirigir-se à Misericórdia." "Análise curricular e entrevista. Temos voluntários que podem efetuar a sua inscrição através do formulário que existe para o efeito na página da Misericórdia, ou dirigindo-se às instalações."
I	" O recrutamento é efetuado através de uma seleção de currículos de acordo com as necessidades pretendidas para cada serviço, efetuando um contato e entrevista com o candidato..."
J	"As técnicas de recrutamento que utilizamos é a análise curricular e a entrevista."
L	"As técnicas de recrutamento que utilizamos é a análise curricular e a entrevista."
M	"Avaliação curricular dos candidatos e as respetivas entrevistas. Não temos voluntários."
N	"No que respeita ao recrutamento dos trabalhadores temos um banco de currículos e fazemos a divulgação de ofertas nas redes sociais, em jornais e junto do Instituto de Emprego e Formação Profissional. As técnicas que aplicamos no recrutamento é a análise curricular e a entrevista."
O	"É constituído um júri (Técnica de Recursos Humanos e responsável pela área em apreço) que será responsável pela análise curricular e respetivas entrevistas. A proposta de admissão é sempre colocada para deliberação à mesa administrativa."
P	"Análise curricular e entrevista. Não temos voluntário na Misericórdia."

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

4.6.1. Dificuldades no recrutamento

Quando abordamos quais as dificuldades no recrutamento de RH, as quinze (15) misericórdias apontam a grande dificuldade de encontrar candidatos com perfil para trabalhar com pessoas idosas, com uma mobilidade muito reduzida e muitos em total dependência. Uma outra dificuldade prende-se com os tempos de trabalho,

nomeadamente o trabalho por turnos e aos fins-de-semana, situação que é muitas vezes impeditiva da constituição da relação contratual.

A categoria profissional que foi identificada pelas misericórdias como sendo aquela onde a dificuldade de contratação é maior está intimamente ligada com os constrangimentos acima identificados, centrando-se nas auxiliares de ação direta. Face às dificuldades de recrutamento, e mesmo quando o perfil das candidatas não é o mais adequado à função, as misericórdias veem-se obrigadas a contratar, trabalhando o perfil e adaptação destas pessoas através do acolhimento e acompanhamento direto na execução das tarefas.

"Nas auxiliares e ajudantes há claramente uma dificuldade para alcançar o padrão de qualidade que gostaríamos, porque estamos a admitir tudo o que aparece. E há pessoas que claramente não tem vocação para a tarefa de lidar com a população idosa." (organização social A).

"Temos dificuldades no recrutamento das profissionais que desenvolvem a sua função diretamente com os idosos. As candidatas apresentam constrangimentos vários aquando da sua eventual seleção, não querem trabalhar por turnos, não querem trabalhar aos fins-de-semana. E muita delas também não tem o perfil necessário para este tipo de função, no entanto quando conseguimos contratar investimos neste ponto, de modo que a trabalhadora se integre e adquira competências na função." (organização social B).

"Nas auxiliares de ação direta, que tem contato direto com os idosos, temos muitas dificuldades. As pessoas que lá aparecem não querem trabalhar lá, portanto aparecem oito ou nove pessoas enviadas pelo IEFP, são obrigadas a ir à entrevista, e ficam uma ou duas, porque as outras não querem trabalhar com a população idosa." (organização social C).

"Existem com as auxiliares, muitas não tem perfil, competências." (organização social F).

"Atualmente a falta de mão de obra com experiência e capacitada para geriatria e acompanhamento ao idoso é uma das maiores dificuldades." (organização social I)

"Temos muitos problemas no recrutamento, temos muitas dificuldades...apresentam motivos de doença para não aceitar a vaga de trabalho e outras não tem qualquer vocação para trabalhar nestas áreas." (organização social L).

"As dificuldades centram-se nas auxiliares de ação direta para a área da população idosa, uma vez que é necessário ter perfil para trabalhar com os idosos e não é fácil contratar para este efeito." (organização social N).

"As dificuldades que a Misericórdia apresenta centra-se na contratação de auxiliares de ação direta. A área da população idosa não é apelativa e traz preocupação à organização... não consegue estabilidade no âmbito do pessoal nesta área de atuação." (organização social O).

Um outro aspeto importante que tem relevância nas dificuldades de recrutamento é a remuneração. Quando falamos na categoria profissional de auxiliar de ação direta estamos a falar do salário mínimo nacional em termos de remuneração mensal, não sendo de todo um fator atrativo quando a função é desgastante, física e emocionalmente.

"Neste momento e devido à saída de algumas funcionárias para a aposentação a situação de recrutamento está difícil... não conseguimos recrutar e temos que recorrer aos concelhos limítrofes. Para trabalhar com os idosos é preciso perfil, e muito vezes, como o valor que se paga é pouco, temos muita dificuldade em conseguir auxiliares de ação direta." (organização social G).

"...a questão do recrutamento centra-se em arranjar auxiliares com o perfil correto, e a geriatria é uma área muito complicada, requer pessoas com uma certa especialização, e mais, e não tem remuneração compatível com aquilo que elas fazem, precisamente porque as instituições não têm capacidade financeira, e sendo o trabalho com idosos muito esgotante em termos físicos e psicológicos as pessoas preferem outros sítios para trabalhar onde sejam mais bem remunerados. Mas como os nossos utentes são cada vez mais dependentes, nós acabamos por recrutar quem aparece e que não tem perfil para esta função, depois vão se adaptando." (organização social M).

As misericórdias referem que a dificuldade de recrutamento para as áreas mais operacionais está relacionada com o contato direto, na prestação de serviços, com a população idosas. Foi ainda identificada a dificuldade de contratação de trabalhadores para a área da cozinha. É também referida a dificuldade de contratação de enfermeiros, um perfil profissional mais técnico e que é essencial nas respostas sociais direcionadas para as pessoas idosas, cujos cuidados exigem um acompanhamento diário destes profissionais.

"O Recrutamento de auxiliares de ação direta que trabalham diretamente com os utentes é muito difícil, não conseguimos encontrar porque não existe neste momento e as que aparecem não tem perfil para trabalhador com a população idosa. Também temos dificuldade de contratação para a área da cozinha." (organização social P).

"Temos tido dificuldades em contratar enfermeiros, depois também mesmos os auxiliares há também alguma dificuldade...nem toda a gente tem o perfil adequado para fazer este tipo de trabalho..." (organização social D).

4.6.2. Técnicas de integração/socialização organizacional de novos recursos humanos

Relativamente à identificação das técnicas de integração/socialização organizacional de novos recursos humanos, a grande maioria das misericórdias refere que a integração/socialização dos novos RH relacionadas com categorias profissionais de cariz mais operacionais é efetuada em contexto de trabalho.

Referem ainda que, face à escassez destes recursos, estes iniciam as tarefas associadas à sua função de forma imediata, uma vez que a integração na maioria das vezes vem responder a necessidades emergentes de pessoal para assegurar o normal funcionamento das respostas sociais desenvolvidas pelas misericórdias.

"A integração é efetuada em contexto de trabalho" (organização social B).

"...trabalhadores são integrados em contexto laboral." (organização social M).

"Não temos este procedimento específico, uma vez que a integração é efetuada em contexto laboral pela Encarregada do Serviços. Em tempos de normalidade pré-pandemia a integração era iniciada com uma reunião de integração com a Provedora, a Diretora de Serviços e a Coordenadora de Recursos Humanos, onde se explicavam os valores, missão e cultura da Instituição." (organização social N).

No que respeita às categorias profissionais mais técnicas e até aos voluntários, a sua integração é efetuada por fases, correspondendo a um processo organizacional mais acompanhado e robusto.

"Depende. Em relação às auxiliares e ajudantes de lar este processo acaba por ser oficioso. Nós temos sempre pessoal de baixa médica, grávidas ou estão férias e acabamos sempre por estar a contratar pessoas para tampar estas falhas. Nestas situações assim que entram tem que começar logo a trabalhar, por isso a integração é feita em contexto de trabalho. Na área técnica a integração já passa por outra intervenção que não seja tão imediata, mas que permite uma integração mais robusta e acompanhada. O mesmo acontece com os voluntários." (organização social A).

A existência de um manual de acolhimento do trabalhador é referida por duas (2) das misericórdias como uma ferramenta importante no processo de integração/socialização organizacional de novos RH.

"Acompanhamento da realização de funções inerentes ao posto de trabalho. Existe também um Manual de Acolhimento ao Trabalhador." (organização social F).

"Existe um manual de acolhimento para os novos trabalhadores." (organização social O).

4.7. Caracterização dos trabalhadores da organização

O capital humano é a maior fonte de vantagem competitiva das organizações sociais tendo em consideração as atividades que desenvolvem, os seus públicos-alvo e o seu contexto de atuação.

Importa assim efetuar uma caracterização dos RH das misericórdias em estudo, tendo por base variáveis como:

- ✓ quantificação;
- ✓ área funcional;
- ✓ tipologia de vínculo;
- ✓ remunerações;
- ✓ faixa etária:
 - grupos de idade;
 - género;
 - habilitação literária.

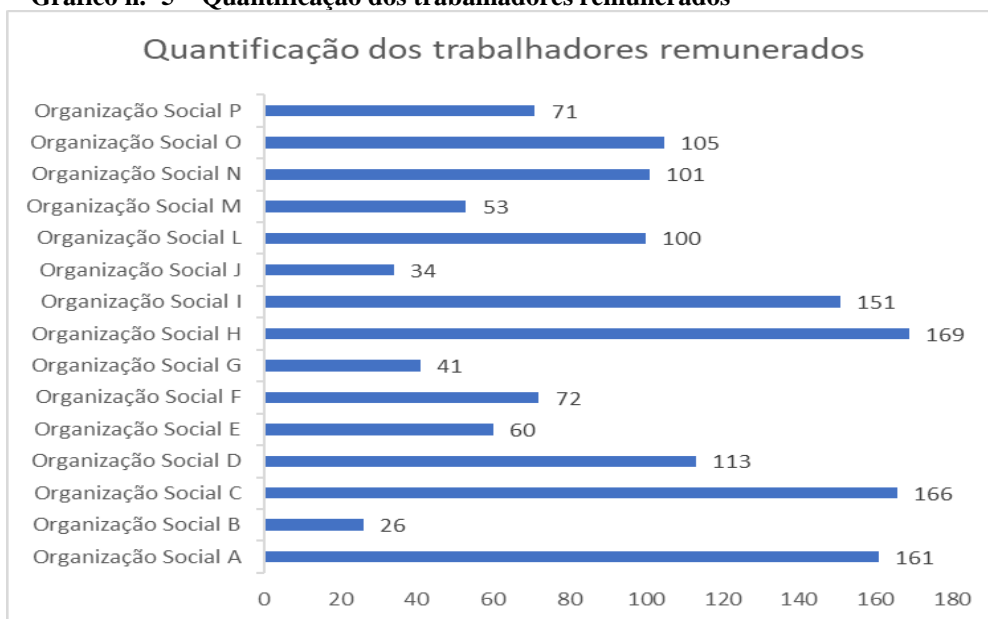
4.7.1. Quantificação dos trabalhadores e área funcional

Nestas variáveis em análise, foram considerados os dados relativos à quantificação geral dos trabalhadores, identificando a tipologia de vínculo, laboral ou voluntário, bem como a área funcional onde exercem as suas funções dentro do espectro de atuação das misericórdias.

Temos, assim, uma quantificação total de 1423 trabalhadores com vínculo laboral no conjunto das quinze (15) misericórdias. Podemos verificar que oito (8) das misericórdias apresentam nos seus quadros entre 100 e 169 trabalhadores remunerados e num outro intervalo de análise temos sete (7) misericórdias em que esta variação se

centra entre 26 e 72 trabalhadores remunerados. Este primeiro dado revela que a complexidade organizacional, embora diversificada, compreende misericórdias de dimensões mais reduzidas do ponto de vista dos RH e no seu oposto dimensões consideráveis, tendo em consideração as assimetrias territoriais que o distrito de Évora apresenta. O gráfico n.º 5 procura ilustrar assim a variável em análise.

Gráfico n.º 5 – Quantificação dos trabalhadores remunerados



Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Relativamente aos trabalhadores voluntários o seu número no conjunto das quinze (15) misericórdias é muito reduzido, cerca de 19, distribuídos apenas por quatro (4) misericórdias. Estes dados revelam uma aposta muito incipiente no voluntariado por parte das misericórdias (gráfico n.º 6).

Gráfico n.º 6 – Quantificação dos trabalhadores voluntários



Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Quando falamos na área funcional onde o conjunto destes trabalhadores com vínculo, laboral ou voluntário, exercem a suas tarefas, a mesma está relacionada com as atividades desenvolvidas pelas organizações, ou seja, as respostas sociais e todas as áreas de apoio ou coadjuvantes no funcionamento organizacional definido pelas misericórdias.

Os 1423 trabalhadores com vínculo laboral compreendem todas as categorias profissionais que compõem os RH das misericórdias e estes encontram-se distribuídos em conformidade com a estrutura organizativa, nomeadamente pelas respostas sociais direcionadas para as áreas da população idosa, infância/juventude e comunidade, bem como para os serviços técnicos, administrativos e de apoio geral.

Os 19 voluntários foram direcionados pelas quatro (4) misericórdias para funções na resposta social de estrutura residencial para pessoas idosas – ERPI, para apoio na loja social e serviço religioso e para as atividades de animação e sociabilização.

4.7.2. Tipologia de vínculo laboral e remunerações

Quando analisamos a variável tipologia de vínculo é necessário, tendo em consideração os indicadores identificados pelas misericórdias, analisar os dados relativos a trabalhadores com vínculo laboral a tempo completo e a tempo parcial, nas tipologias de contrato sem termo - efetivo, contrato a termo certo e avenças.

Numa primeira análise, é facilmente perceptível que a larga maioria dos vínculos consignam o tempo completo e a efetividade laboral, ou seja cerca de 75,19%. O contrato a termo certo é a tipologia de vínculo que em segunda linha reflete maior percentagem, cerca de 15,4% e 6,53% está relacionado com avenças.

Quadro n.º 40 - Tipologias de Vínculo – Tempo Completo

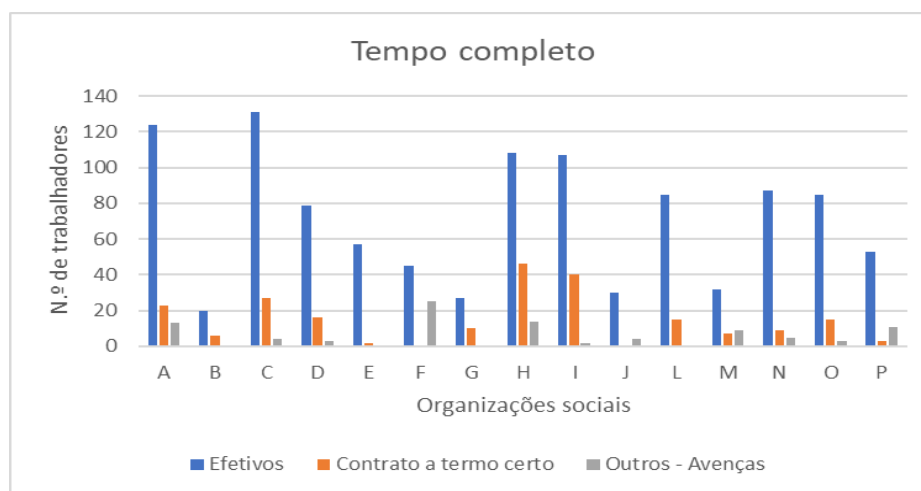
Organizações sociais	Tempo Completo		
	Contrato sem termo - Efetivos	Contrato a termo certo	Avenças
A	124	23	13
B	20	6	0
C	131	27	4
D	79	16	3
E	57	2	0

F	45	0	25
G	27	10	0
H	108	46	14
I	107	40	2
J	30	0	4
L	85	15	0
M	32	7	9
N	87	9	5
O	85	15	3
P	53	3	11
Total	1070	219	93

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

O gráfico n.º 7 mostra que a política de contratação de todas as misericórdias em estudo é direcionada para a estabilização dos seus quadros de pessoal, privilegiando a efetividade dos seus RH na modalidade de tempo completo.

Gráfico n.º 7 – Tempo completo



Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Quando analisamos a quantificação dos vínculos que consignam o tempo parcial, esta é residual face ao número total (1423) de RH das quinze (15) misericórdias em estudo. Assim, temos cerca de 0,70% de vínculos efetivos, exatamente a mesma percentagem para o contrato a termo certo, 0,70%, e 1,48% está relacionado com avenças.

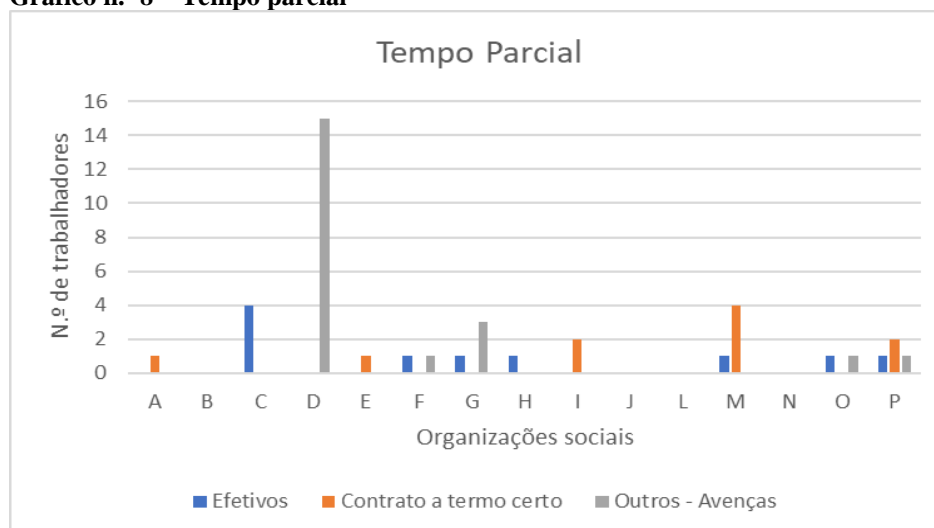
Quadro n.º 41 - Tipologias de Vínculo – Tempo Parcial

Organizações sociais	Tempo Parcial		
	Efetivos	Contrato a termo certo	Avenças
A	0	1	0
B	0	0	0
C	4	0	0
D	0	0	15
E	0	1	0
F	1	0	1
G	1	0	3
H	1	0	0
I	0	2	0
J	0	0	0
L	0	0	0
M	1	4	0
N	0	0	0
O	1	0	1
P	1	2	1
Totais	10	10	21

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

O gráfico n.º 8 mostra que a modalidade a tempo parcial apresenta uma fraca prevalência na política de contratação de todas as misericórdias em estudo, verificando-se nas organizações sociais B, J, L e N a inexistência de RH com qualquer vínculo laboral a tempo parcial. Temos apenas um dado que se destaca dos demais, as avenças na organização social D que contabilizam 13,27% do número total de RH (113).

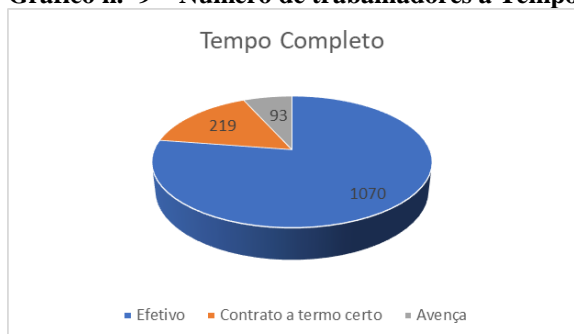
Gráfico n.º 8 – Tempo parcial



Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

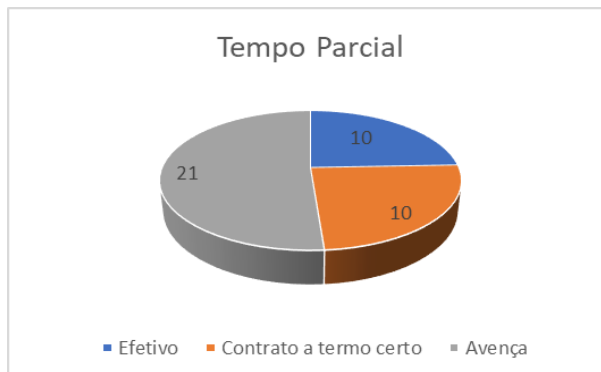
Numa perspetiva global, podemos avançar que as quinze (15) misericórdias apresentam nos seus quadros a tempo completo 1070 trabalhadores com vínculo na modalidade de contrato sem termo - efetivo, 219 trabalhadores com vínculo na modalidade de contrato a termo certo e 93 trabalhadores na modalidade de avença (gráfico n.º 9). A tempo parcial as quinze (15) misericórdias apresentam 10 trabalhadores efetivos, 10 trabalhadores com vínculo na modalidade de contrato a termo certo e 21 trabalhadores na modalidade de avença (gráfico n.º 10).

Gráfico n.º 9 – Número de trabalhadores a Tempo completo



Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Gráfico n.º 10 - Número de trabalhadores a Tempo parcial



Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Após análise relativa à variável tipologia de vínculo, tendo em consideração os indicadores identificados pelas misericórdias, tempo completo e tempo parcial, nas tipologias de contrato sem termo - efetivo, contrato a termo certo e avenças, importa agora conjugar esses indicadores com a média remuneratória subjacente. Podemos verificar, no quadro n.º 39, na variável denominada tempo completo, que a organização social L é a que apresenta a média remuneratória mais elevada na modalidade de contrato de trabalho sem termo – efetivo (1105,42€). A média remuneratória global das misericórdias em estudo relativa à modalidade de contrato de trabalho sem termo –

efetivo é de 785,30€. Na modalidade de contrato de trabalho a termo certo, a organização social L volta a apresentar a média mais elevada (1105,42€). A média remuneratória global das misericórdias em estudo relativa à modalidade de contrato de trabalho a termo certo é de 751,86€. Ainda na variável, tempo completo no indicador avença a organização social O apresenta a média mais elevada (829,08€). A média remuneratória global das misericórdias em estudo relativa à modalidade de avença é de 683,63€.

Já na variável denominada tempo parcial, a organização social G é a que apresenta a média remuneratória mais elevada na modalidade de contrato de trabalho sem termo – efetivo (730,00€). A média remuneratória global das misericórdias em estudo relativa à modalidade de contrato de trabalho sem termo – efetivo é de 465,11€. Na modalidade de contrato de trabalho a termo certo a organização social A apresenta a média mais elevada (780,00€). A média remuneratória global das misericórdias em estudo relativa à modalidade de contrato de trabalho a termo certo é de 564,41€. Ainda na variável tempo parcial, no indicador avença a organização social P apresenta a média mais elevada (655,00€). A média remuneratória global das misericórdias em estudo relativa à modalidade de avença é de 578,86€.

Quadro n.º 42 - Média remuneratória em função da tipologia de vínculo

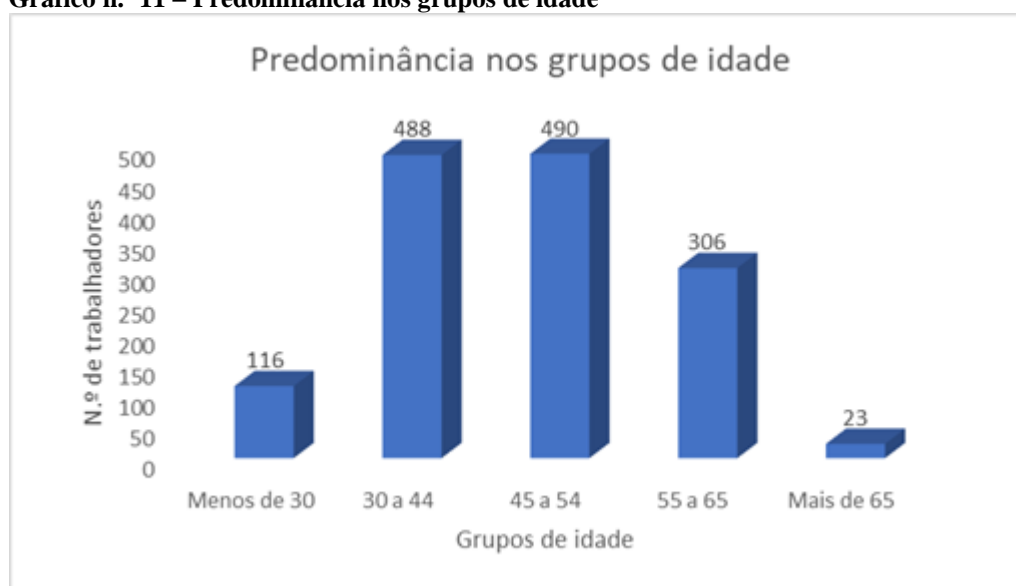
Organizações Sociais	Média Remuneratória					
	Tempo completo			Tempo parcial		
	Contrato sem termo - Efetivo	Contrato a termo certo	Avenças	Contrato sem termo - Efetivo	Contrato a termo certo	Avenças
A	802,00 €	677,25 €	720,00 €		780,00 €	
B	665,00 €	665,00 €				
C	860,00 €	700,00 €	560,00 €	400,00 €		
D	755,92 €	665,00 €	655,00 €			N/identifica
E	688,08 €	665,00 €			324,00 €	
F	788,15 €		683,87 €	316,00 €		474,00 €
G	665,00 €	665,00 €		730,00 €		600,00 €
H	827,17 €	739,51 €	685,30 €	160,00 €		
I	827,00 €	748,00 €	665,00 €		541,00 €	
J	723,00 €		575,00 €			
L	1105,42 €	1105,42 €				
M	773,45 €	1045,49 €	N/identifica	504,36 €	512,05 €	
N	798,11 €	798,11 €	798,11 €			
O	836,07 €	635,39 €	829,08 €	480,42 €		576,45 €
P	665,00 €	665,00 €	665,00 €	665,00 €	665,00 €	665,00 €
Média Global	785,30 €	751,86€	683,63 €	465,11 €	564,41 €	578,86 €

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

4.7.3. Faixa etária: Grupos de idade, género e habilitação literária

Da análise aos dados relativos aos indicadores faixa etária: grupos de idade e de género disponibilizados pelas quinze (15) misericórdias (gráfico n.º 11), verificamos que a maioria dos 1423 trabalhadores com vínculo laboral corresponde ao intervalo de idades compreendidas entre os 45 e 54 anos (490 trabalhadores - 34,43%), entre os 30 e 44 anos (488 trabalhadores - 34,30%) e entre os 55 a 65 anos (306 trabalhadores – 21,50%).

Gráfico n.º 11 – Predominância nos grupos de idade



Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Numa visão mais global destes indicadores, podemos também verificar no quadro n.º 43 que, relativamente aos trabalhadores com menos de 30 anos, estes representam 8,15% (116) do total dos trabalhadores, e que o intervalo de mais de 65 anos não tem uma presença significativa nestas organizações, apenas 1,62% correspondendo a 23 trabalhadores.

Quadro n.º 43 - Distribuição dos trabalhadores por grupo de idade

Organizações Sociais	- Grupos de Idade					Totais
	Menos de 30	30 a 44	45 a 54	55 a 65	Mais de 65	
A	10	54	51	42	4	161
B	1	9	8	8	0	26
C	20	57	53	34	2	166
D	13	42	25	29	4	113
E	5	27	16	10	2	60

F	5	16	27	20	4	72
G	5	21	15	0	0	41
H	12	44	58	54	1	169
I	18	52	53	24	4	151
J	2	7	18	7	0	34
L	3	52	45	0	0	100
M	3	25	17	8	0	53
N	10	18	47	25	1	101
O	9	45	33	18	0	105
P	0	19	24	27	1	71
Totais	116	488	490	306	23	1423

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Quando analisamos a preponderância dos intervalos de idade (quadro n.º 44), verificamos que a organização social C, nos intervalos de menos de 30 anos e no intervalo de 30 a 44 anos apresenta uma maior concentração de trabalhadores em relação às demais organizações. No intervalo de menos de 30 anos apresenta 20 trabalhadores correspondendo a 12,05% do total de trabalhadores da organização, e no intervalo de 30 a 44 anos apresenta 57 trabalhadores, correspondendo a 34,34% do total de trabalhadores da organização.

A organização social H apresenta preponderância nos seguintes intervalos de idade: dos 45 a 54 anos e dos 55 a 65 anos. No intervalo de idade dos 45 a 54 anos, apresenta 58 trabalhadores, correspondendo a 34,32% do total de trabalhadores da organização, e no intervalo de idade dos 55 a 65 anos, apresenta 54 trabalhadores, correspondendo a 31,95% do total de trabalhadores da organização. No intervalo de mais de 65 anos, temos 4 organizações sociais com 4 trabalhadores (A – 2,48%, D – 3,54%, F – 5,55%, e I – 2,65% do total de trabalhadores das respetivas organizações).

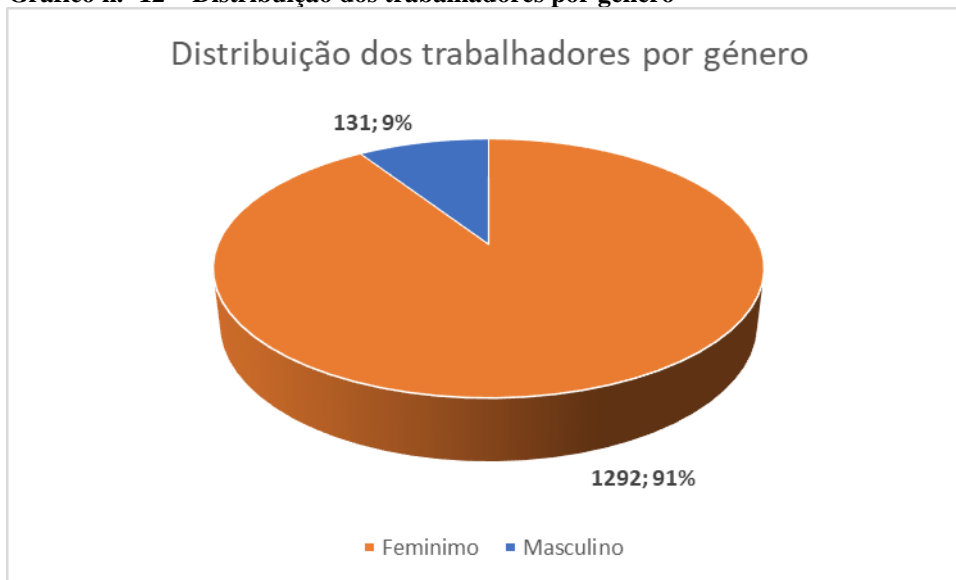
Quadro n.º 44 - Preponderância de grupo de idade dos trabalhadores por organização social

Organização Social	Grupo de Idade	N.º de trabalhadores	% relativa à totalidade dos trabalhadores da Organização social
C	menos 30	20	12,05%
C	30 a 44	57	34,34%
H	45 a 54	58	34,32%
H	55 a 65	54	31,95%
A	mais de 65	4	2,48%
D	mais de 65	4	3,54%
F	mais de 65	4	5,55%
I	mais de 65	4	2,65%

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Quanto à distribuição dos trabalhadores por género, verifica-se que a grande maioria dos trabalhadores com vínculo laboral nas quinze (15) misericórdias pertencem ao sexo feminino, com 1292 trabalhadoras (91%), e apenas 131 trabalhadores (9%) são do sexo masculino (gráfico n.º 12).

Gráfico n.º 12 – Distribuição dos trabalhadores por género



Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Numa visão mais global deste indicador podemos também verificar, no quadro n.º 45, que relativamente à distribuição de trabalhadores por género nas organizações sociais, temos cinco (5) misericórdias onde o género feminino é muito preponderante com mais de 100 trabalhadoras relativamente ao total de trabalhadores da organização. (organização social A com 151 trabalhadoras – 93,79%; organização social C com 151 trabalhadoras – 90,96%; organização social H com 143 trabalhadoras – 84,62%; organização social I com 139 – 92,05% e a organização social D com 101 trabalhadoras – 89,38%).

Quadro n.º 45 - Distribuição dos trabalhadores por género e organização social

Organizações Sociais	Género		
	Masculino	Feminino	Totais
A	10	151	161
B	1	25	26
C	15	151	166
D	12	101	113
E	3	57	60
F	6	66	72

G	6	35	41
H	26	143	169
I	12	139	151
J	5	29	34
L	11	89	100
M	8	45	53
N	5	96	101
O	8	97	105
P	3	68	71
Totais	131	1292	1423

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

A organização social H apresenta a preponderância relativa ao género masculino, correspondendo a 15,38% do total de trabalhadores da organização, e as organizações sociais A e C apresentam preponderância relativa ao género feminino, correspondendo a 93,79% e 90,96% do total de trabalhadores das organizações respetivamente (quadro n.º 45). Quando analisamos a preponderância de género dos trabalhadores por organização social (quadro n.º 46), verificamos que a taxa de feminização é muito alta com nove organizações sociais a apresentar valores acima dos 90% e as restantes com valores acima dos 80% relativamente ao conjunto dos trabalhadores que integram a organização social.

Quadro n.º 46 - Preponderância de género dos trabalhadores por organização social

Organizações Sociais	Preponderância de Género	
	Feminino	% relativa à totalidade dos trabalhadores da Organização social
A	151	93,79%
B	25	96,15%
C	151	90,96%
D	101	89,38%
E	57	95,00%
F	66	91,66%
G	35	85,36%
H	143	84,61%
I	139	92,05%
J	29	85,29%
L	89	89,00%
M	45	84,90%
N	96	95,04%
O	97	92,38%
P	68	95,77%

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Relativamente às habilitações literárias dos trabalhadores das quinze (15) misericórdias em estudo, podemos observar que 449 trabalhadores apresentam o 3.º ciclo do ensino básico (9.º ano), que corresponde a 31,55% da totalidade dos trabalhadores que exercem funções nestas misericórdias, seguido de 306 trabalhadores com o ensino secundário (12.º ano) e cursos técnico profissionais, correspondendo a 21,50% da totalidade dos trabalhadores. De um total global dos 1423 trabalhadores, podemos ainda aferir que 279 (16,61%) são profissionais com ensino superior. Já com o 2.º ciclo do ensino básico (6.º ano) e com o 1.º ciclo do ensino básico (4.º ano), as misericórdias em estudo apresentam com esses níveis de qualificação 214 (15,04%) e 168 (11,81%) trabalhadores, respetivamente. O nível de qualificação inferior ao 1.º ciclo do ensino básico não tem relevância significativa nestas organizações, uma vez que para o nível referenciado temos apenas 7 (0,49%) trabalhadores (quadro n.º 47).

Quadro n.º 47 - Distribuição dos trabalhadores por habilitações académicas

Organização Social	Habilitações académicas					
	Inferior ao 1.º ciclo do ensino básico	1.º ciclo do ensino básico (4.º ano)	2.º ciclo do ensino básico (6.º ano)	3.º ciclo do ensino básico (9.º ano)	Ensino secundário (12.º ano) e cursos técnico profissionais	Ensino superior
A	2	37	36	25	20	41
B	0	6	6	8	3	3
C	0	12	16	73	40	25
D	0	15	11	37	22	28
E	0	3	10	20	12	15
F	1	7	6	30	14	14
G	0	5	7	23	3	3
H	2	31	34	49	28	25
I	1	14	17	39	42	38
J	0	5	7	10	7	5
L	0	0	0	49	29	22
M	0	6	19	10	4	14
N	0	8	15	25	35	18
O	0	15	7	25	37	21
P	1	4	23	26	10	7
Totais	7	168	214	449	306	279

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Podemos, então, sublinhar que nas quinze (15) misericórdias o nível de qualificação relativo ao 3.º ciclo do ensino básico (9.º ano) é aquele que apresenta maior relevância com 449 trabalhadores. Ainda assim, verifica-se uma tendência de evolução para os níveis de qualificação seguintes.

Quando analisamos a preponderância de cada nível de qualificação por organização social, podemos aferir que a organização social A apresenta preponderância no nível inferior ao 1.º ciclo do ensino básico, no 1.º ciclo do ensino básico (4.º ano) e no 2.º ciclo do ensino básico (6.º ano), e por contraponto no nível de ensino superior. Estes dados podem revelar uma necessidade e aposta na contratação de recursos humanos altamente qualificados como forma de potenciar uma resposta na prestação de serviços, por um lado de maior qualidade, mas também diferenciadora (quadro n.º 48).

Quadro n.º 48 - Preponderância do nível de qualificação por organização social

Habilitações académicas	Organização Social	N.º de trabalhadores
Inferior ao 1.º ciclo do ensino básico	A e H	2 / 2
1.º ciclo do ensino básico (4.º ano)	A	37
2.º ciclo do ensino básico (6.º ano)	A	36
3.º ciclo do ensino básico (9.º ano)	C	73
Ensino secundário (12.º ano) e cursos técnico profissionais	I	42
Ensino superior	A	41

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Considerando que a aposta em recursos humanos mais qualificados deverá ter uma tendência evolutiva em todas as organizações sociais, foi analisado o peso das habilitações académicas por níveis de qualificação. É possível verificar, no quadro n.º 49, que em onze (11) das quinze (15) misericórdias temos o 3.º ciclo do ensino básico (9.º ano) como o nível de qualificação com um peso mais expressivo relativamente aos demais níveis de qualificação. Em segunda linha, temos o ensino secundário (12.º ano) e cursos técnico profissionais com expressão em sete (7) misericórdias.

Quadro n.º 49 - Peso das habilitações académicas por nível de qualificação

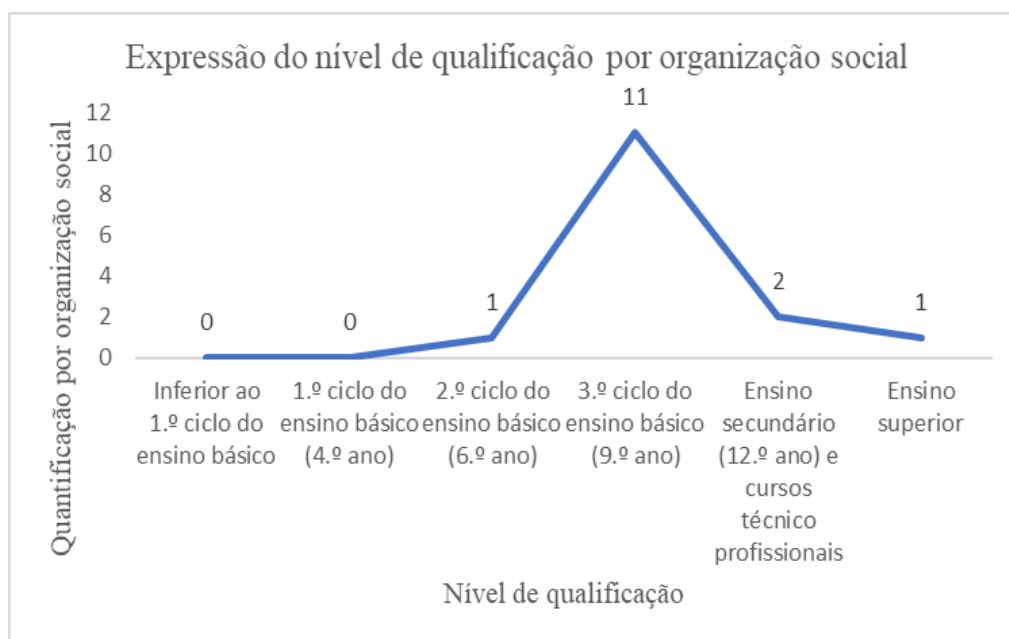
Peso das habilitações académicas por nível de qualificação						
Organização Social	Inferior ao 1.º ciclo do ensino básico	1.º ciclo do ensino básico (4.º ano)	2.º ciclo do ensino básico (6.º ano)	3.º ciclo do ensino básico (9.º ano)	Ensino secundário (12.º ano) e cursos técnico profissionais	Ensino superior
A	1,24%	22,98%	22,36%	15,53%	12,42%	25,47%
B	0	23,08%	23,08%	30,76%	11,54%	11,54%
C	0	7,23%	9,64%	43,97%	24,10%	15,06%
D	0	13,27%	9,74%	32,74%	19,47%	24,78%
E	0	5,00%	16,67%	33,33%	20,00%	25,00%
F	1,39%	9,72%	8,34%	41,67%	19,44%	19,44%
G	0	12,19%	17,07%	56,10%	7,32%	7,32%

H	1,18%	18,34%	20,12%	29,00%	16,57%	14,79%
I	0,66%	9,27%	11,26%	25,83%	27,81%	25,17%
J	0	14,71%	20,59%	29,40%	20,59%	14,71%
L	0	0	0	49,00%	29,00%	22,00%
M	0	11,32%	35,85%	18,87%	7,55%	26,41%
N	0	7,92%	14,85%	24,75%	34,66%	17,82%
O	0	14,28%	6,67%	23,81%	35,24%	20,00%
P	1,41%	5,64%	32,39%	36,62%	14,08%	9,86%

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

O gráfico n.º 13 traduz de forma mais exemplificativa a expressão muito significativa do 3.º ciclo do ensino básico (9.º ano) como o nível de qualificação com maior peso nas misericórdias em estudo (11), seguindo do ensino secundário (12.º ano) e cursos técnico profissionais (2) e em *ex aequo* o ensino superior e o 2.º ciclo do ensino básico (6.º ano) (1). Tendo em consideração estes dados é possível concluir que é necessário apostar cada vez mais na contratação de recursos qualificados e potenciar o desenvolvimento do nível de qualificação dos recursos humanos que compõem os quadros das misericórdias.

Gráfico n.º 13 – Expressão do nível de qualificação por organização social

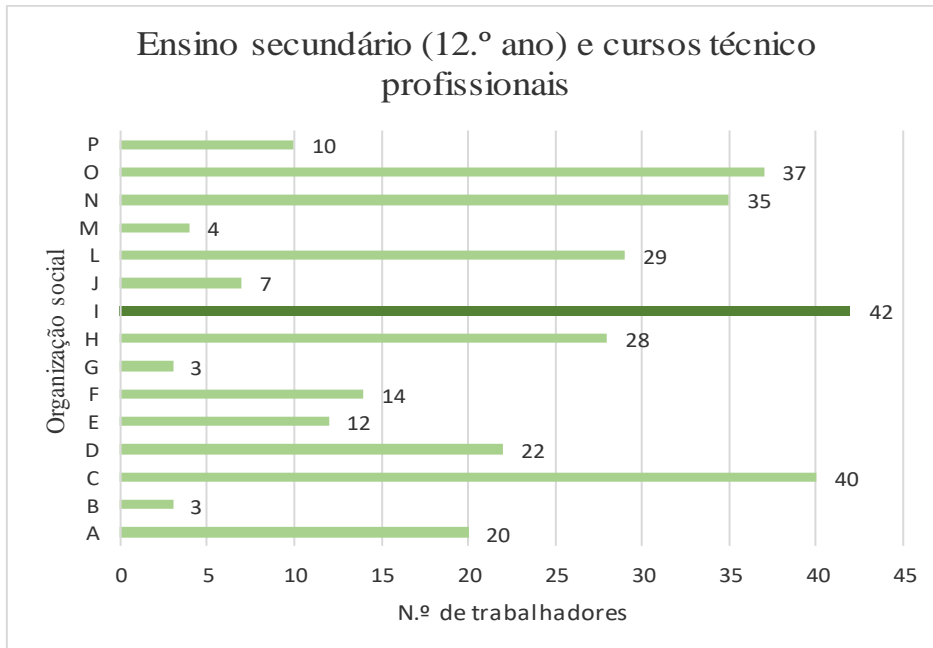


Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Numa análise mais fina relativamente ao número de trabalhadores que apresentam como nível de qualificação o ensino secundário (12.º ano) e cursos técnico profissionais face ao número total de trabalhadores de cada organização social, verificamos que a organização social I apresenta, por comparação com as demais organizações, o maior

número de trabalhadores (42) com o ensino secundário (12.º ano) e cursos técnico profissionais, seguida da organização social C com 40 trabalhadores (gráfico n.º 14).

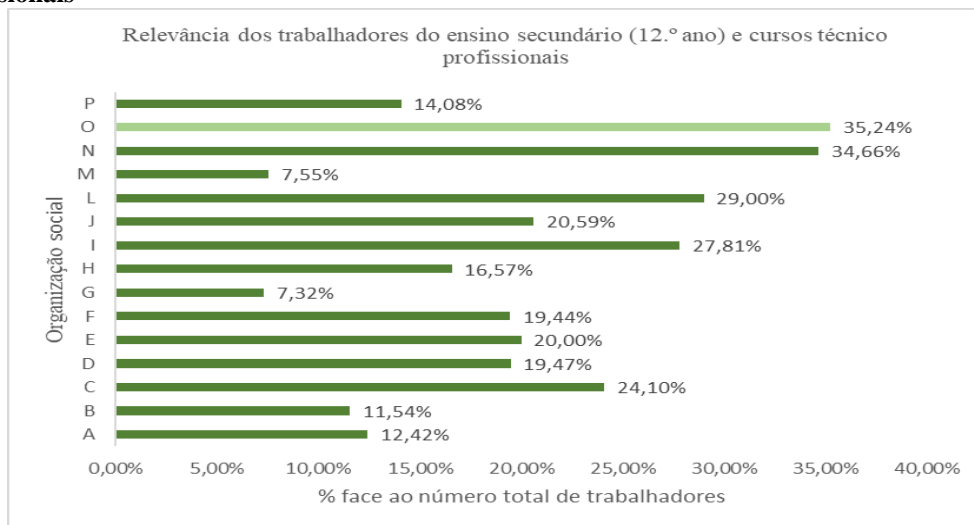
Gráfico n.º 14 – Ensino secundário (12.º ano) e cursos técnico-profissionais



Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Quando analisamos o peso que o referido nível de qualificação tem face à percentagem total de trabalhadores de cada misericórdia, verificamos que temos duas (2) misericórdias que apresentam percentagens acima dos 30%, a organização social O com 35,24% e a organização social N com 34,66% (gráfico n.º 15)

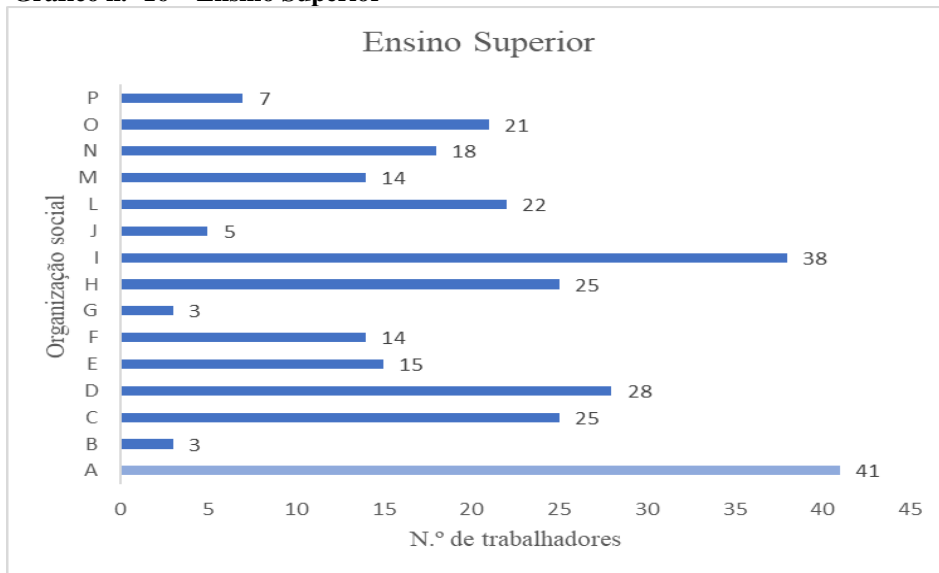
Gráfico n.º 15 – Relevância dos trabalhadores do ensino secundário (12.º ano) e cursos técnico-profissionais



Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Já relativamente ao número de trabalhadores que apresentam como nível de qualificação o ensino superior face ao número total de trabalhadores de cada organização social, verificamos que a organização social A apresenta, por comparação com as demais organizações, o maior número de trabalhadores (41) com o ensino superior, seguida da organização social I com 38 trabalhadores (gráfico n.º 16).

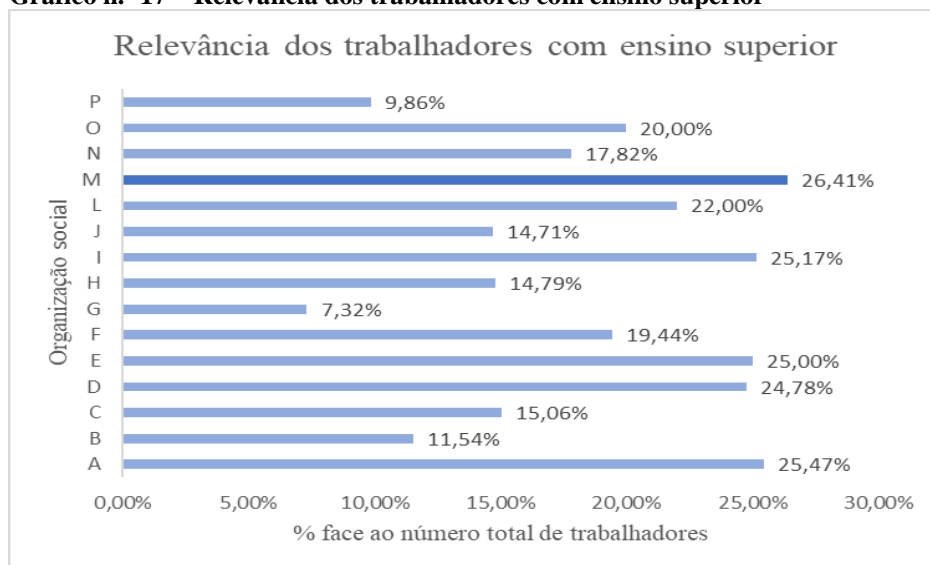
Gráfico n.º 16 – Ensino Superior



Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Quando analisamos o peso que o referido nível de qualificação tem face à percentagem total de trabalhadores de cada organização social, verificamos que é a organização social M que apresenta a maior percentagem com 26,41% (gráfico n.º 17).

Gráfico n.º 17 – Relevância dos trabalhadores com ensino superior



Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

4.8. Formação

A importância da formação profissional nos tempos atuais é cada vez mais relevante quer para a organização, quer para os próprios trabalhadores.

Embora a formação contínua dos trabalhadores seja um imperativo legal inscrito no código do trabalho⁵⁹, é também um indicador de excelência na valorização do capital humano e das próprias organizações. É necessário que as organizações sociais abandonem a visão da formação como “uma perda de tempo”, apostando nesta como um investimento essencial que advogará um retorno efetivo potenciador de desenvolvimento e capacitação conforme é referido pela União das Misericórdias Portuguesas *“No compromisso do Setor Social e Solidário celebrado com o Estado Português para o biênio 2021/2022, faz na próxima sexta-feira quinze dias, mais uma vez está lá a questão da formação, quer para dirigentes quer para funcionários, não é obrigatória, mas é desejável. Está para sair e andamos a trabalhar nisto faz algum tempo com o Instituto de Emprego e Formação Profissional um pacote de formação, agora no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência, haverá outro pacote de formação e aquilo que estamos a tentar, e espero que a gente o consiga, é que eles não se sobreponham, mas sejam complementares. Portanto só nos resta a capacitação e a formação de todos, quer das mesas administrativas, quer das equipas de forma que a gestão e os modelos de governabilidade respondam às realidades das Misericórdias.”*

Tudo começa com o processo de diagnóstico de necessidades de formação. É um imperativo que deverá refletir as reais necessidades contextuais das organizações, numa conjugação entre a valorização dos ativos operacionais e a qualidade dos serviços e respostas sociais desenvolvidas. Este diagnóstico de necessidades irá permitir à organização a elaboração de um plano de formação que colmate as necessidades identificadas, capacitando os trabalhadores.

⁵⁹ Lei 7/2009 – Código do trabalho – Formação contínua – n.º 2 do artigo 131º, alterada pela Lei 93/2019 de 4 de setembro de 2019 – Nova redação “O trabalhador tem direito, em cada ano, a um número mínimo de quarenta horas de formação contínua ou, sendo contratado a termo por período igual ou superior a três meses, a um número mínimo de horas proporcional à duração do contrato nesse ano.”.

4.8.1. Diagnóstico de necessidades de formação dos recursos humanos

Relativamente à elaboração de um diagnóstico de necessidades de formação dos recursos humanos, a maioria das misericórdias em estudo (12) refere elaborar este diagnóstico. O contributo das várias áreas orgânicas na identificação das necessidades de formação é apontado como base para a elaboração do referido diagnóstico, conforme consignado nos seguintes excertos:

"Sim fazemos um diagnóstico de formação com a indicação por área das necessidades de formação." (organização social A).

"Sim, a Misericórdia elabora um diagnóstico de necessidades que é efetuado em conjunto pelos responsáveis das várias áreas."(organização social C).

"Sim, fazemos o apuramento das necessidades formativas. É de referir que é um ponto de ordem da Misericórdia...promover a validação de competências escolares e profissionais dos colaboradores coadjuvada com o Instituto de Emprego e Formação Profissional." (organização social J).

"Sim, fazemos diagnóstico das necessidades de formação dos trabalhadores e com base nessas necessidades identificadas por cada área de atuação da Misericórdia, ou seja, atendendo às necessidades das categorias profissionais."(organização social M).

...o diagnóstico de formação é estabelecido em articulação com entidade formadora contratada em outsourcing que faz um levantamento em articulação com a nossa estrutura interna." (organização social N).

"Sim, fazemos o diagnóstico de formação e para este ano potenciamos as seguintes necessidades nas áreas da qualidade ao nível das respostas sociais nomeadamente, geriatria, cozinha, HACCP e Segurança Higiene e saúde no trabalho. " (organização social P).

Apenas três (3) das misericórdias referem que não elaboram o diagnóstico de necessidades de formação dos recursos humanos, embora façam a avaliação das necessidades dentro das formações disponibilizadas por entidades externas ou disponibilizada pela União das Misericórdias Portuguesas.

"Esta é outra grande debilidade da nossa organização. A formação está mais direcionada para os técnicos superiores. O pessoal operacional vê esta questão da formação como um empecilho, a sua cultura não está virada para aí, mas a formação é necessária seja em que área for e é preciso que as funcionárias do lar sejam mais motivadas para tal."(organização Social E).

"Vamos verificando as necessidades e aproveitando as formações disponibilizadas pelo IEFP. Já tivemos também formação online pela União da Misericórdias Portuguesas." (organização social G).

"A mesa administrativa tem o cuidado de analisar sempre que possível quais os recursos humanos que devem ter formação, em que momento se poderá fazer e em que áreas são necessárias essas formações." (organização social I).

4.8.2. Plano de formação interna

O plano de formação interna é apenas formulado pelas doze (12) misericórdias que elaboram o diagnóstico de necessidades de formação dos recursos humanos. Referem que o plano de formação interna visa o aperfeiçoamento contínuo dos trabalhadores ao longo da sua carreira profissional, com o objetivo de atender às exigências e especificidades das suas funções. Estes planos de formação são formulados com o contributo do plano de formação da União das Misericórdias Portuguesas, com o Instituto de Emprego e Formação Profissional – IEFP, e recorrendo também a empresas externas (quadro n.º 50).

São também aproveitadas as competências dos centros de recursos no âmbito do reconhecimento, validação e certificação de competências profissionais (RVCC Profissional)⁶⁰, que permite obter uma certificação profissional com base na demonstração de aprendizagens realizadas ao longo da vida e de competências adquiridas através da experiência profissional, de modo a capacitar e aumentar as qualificações dos trabalhadores.

As mesmas três (3) misericórdias que não elaboram o diagnóstico de necessidades de formação dos recursos humanos, também não apresentam um plano de formação interna. Afirmam estruturar a formação dos seus trabalhadores em consonância com a disponibilização de formação da União da Misericórdias Portuguesa e do IEFP.

⁶⁰ A Portaria n.º 232/2016 de 29 de agosto regula a criação e o regime de organização e funcionamento dos Centros Qualifica, nomeadamente o encaminhamento para ofertas de ensino e formação profissionais e o desenvolvimento de processos de reconhecimento, validação e certificação de competências.

Quadro n.º 50 - Plano de formação interna das misericórdias

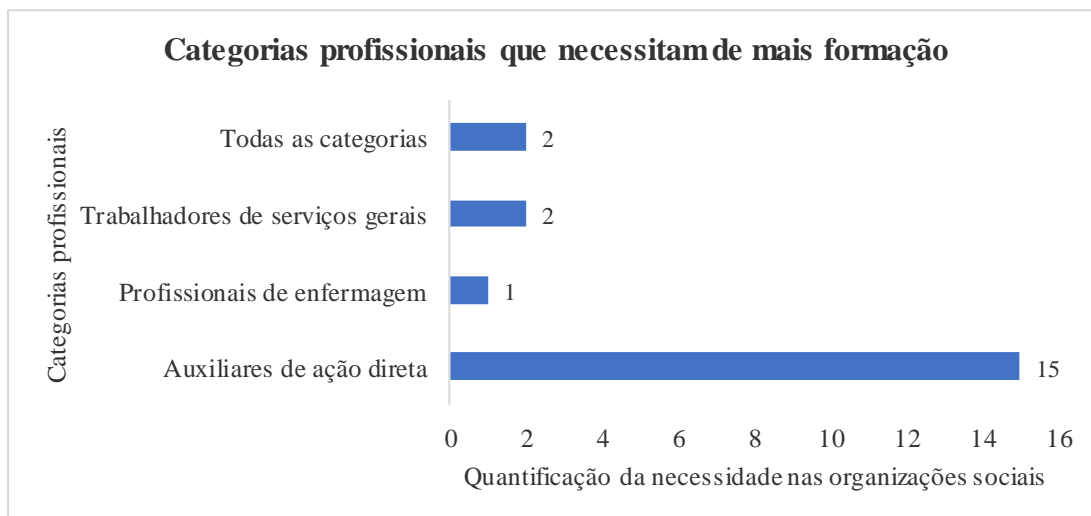
Plano de formação interna			
Organização Social	Sim/Não	Tem em consideração cada categoria profissional	Referências
A	Sim	Sim	"Sim, fazemos um plano de formação interna, com o contributo do plano de formação da União das Misericórdias Portuguesas e com o IEFP e que tem em consideração o diagnóstico efetuado relativo às necessidades identificadas em cada categoria profissional integradas nas várias áreas da Misericórdia."
B	Sim	Sim	"Sim. A Santa Casa da Misericórdia...após identificar as necessidades e com a formação disponibilizada pelo IEFP elabora o seu plano de formação."
C	Sim	Sim	"Fazemos um plano anual de formação interno e recorremos a empresas externas do Alentejo que vão lá fazer formação. Também neste plano temos a colaboração do IEFP."
D	Sim	Sim	"Sim, temos uma diretora técnica responsável pela formação, organizar as formações, fazer o plano de formação., o plano efetuado tem em conta as categorias profissionais e as necessidades. Nas reuniões que temos setoriais e nas reuniões que vamos tendo com os trabalhadores vamos sabendo também as necessidades que eles têm de formação."
E	Não		"Temos a colaboração do IEFP e recorremos ao plano de formação da União das Misericórdias Portuguesas e das propostas da empresa Know-how Consultores entidades formadoras e parceiras da Misericórdia."
F	Sim	Sim	"É efetuado em conjunto com o IEFP e tem em consideração as categorias profissionais."
G	Não		"...vamos aproveitando a formação existente, temos a decorrer formação na parte da cozinha, da geriatria, fazemo-lo em grupos de forma que todos os funcionários possam ter formação (como não temos formação específica para a lavandaria, pintores e pedreiros fazem primeiros socorros)...o IEFP que se responsabiliza pelos formadores...Durante o período da pandemia as nossas enfermeiras deram também formação interna no âmbito dos equipamentos individuais de proteção."
H	Sim	Sim	"Sim, fazemos um plano de formação interna e recorremos principalmente ao IEFP. Temos em consideração o diagnóstico efetuado relativo às necessidades identificadas em cada categoria profissional integradas nas várias áreas da Misericórdia."
I	Não		"O responsável de cada resposta social define o plano de formação anual. Não temos um plano geral de formação da organização"
J	Sim	Sim	"Sim. A Santa Casa da Misericórdia...após identificar as necessidades, quer de formação externa disponibilizada pelo IEFP, quer de formação interna ministrada pela direção técnica, elabora o seu plano de formação."
L	Sim	Sim	"Sim fazemos um plano de formação que tem por base as categorias profissionais que temos na Misericórdia." Temos formação interna e externa, recorremos a uma empresa com quem contratualizamos alguma da formação definida no plano e também articulamos neste âmbito com o instituto de emprego e formação profissional."
M	Sim	Sim	"A Misericórdia recorre à formação que é disponibilizada pela União das Misericórdias Portuguesas através do seu centro de formação e pela associação de desenvolvimento Montes Claros, e é com base nessa disponibilização que a Misericórdia elabora o plano de formação interno."
N	Sim	Sim	"...este plano de formação é feito anualmente. A empresa em diálogo com as diretoras técnicas, com os coordenadores de serviços e com a coordenadora de recursos humanos identificam quais são as categorias profissionais que apresenta carências de formação. A formação é preferencialmente ministrada dentro da organização..."
O	Sim	Sim	"O plano de formação interna é elaborado tendo em consideração as necessidades identificadas pelas áreas/serviços, tendo em atenção as funções de cada trabalhador e decorre do plano de formação desenvolvido pela União das Misericórdias Portuguesas." É também aproveitada as competências dos centros de recursos no âmbito do RVCC para capacitar e aumentar as habilitações académicas das trabalhadoras da organização."
P	Sim	Sim	"Recorremos a empresas externas, à UMP, ao IEFP para ministrarem formação de acordo com o plano elaborado e também potenciado uma formação de primeiros socorros com os Bombeiros Voluntários tendo em conta o diagnóstico efetuado Misericórdia."

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SC

4.8.3. Categorias profissionais que necessitam mais formação

No âmbito das necessidades de formação, quando analisamos esse indicador em função da categoria profissional, verificamos que a categoria profissional identificada pelas misericórdias em estudo que revela uma maior necessidade de formação é a de auxiliar de ação direta. As demais categorias profissionais identificadas apresentam uma volumetria pouco significativa (gráfico n.º 18).

Gráfico n.º 18 – Categorias profissionais que necessitam de mais formação



Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Neste sentido, os seguintes excertos são demonstrativos da realidade ora apresentada.

"Nas auxiliares de ação direta, que tem contato direto com os idosos." (organização social C).

"As pessoas que mais contatam com os utentes são sempre aqueles que tem mais necessidades de formação" (organização social D).

"...são aquelas que lidam diretamente com os idosos..." (organização social G).

"As nossas auxiliares de ação direta, ajudantes de lar, ou seja, quem está a trabalhar com contato direto com os nossos idosos." (organização social H).

"São aquelas categorias que tem contato direto com os utentes, na área da população idosa, ou seja, as auxiliares de ação direta." (organização social L).

"As funcionárias que estão em contato direto e permanente com os idosos." (organização social P).

As misericórdias em estudo identificaram as áreas de formação onde os seus trabalhadores evidenciam maiores necessidades de desenvolvimento, apontando a geriatria como área primordial (gráfico n.º 19).

Gráfico n.º 19 – Áreas de formação com maior necessidade por organização social



Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Conjugando o indicador da categoria profissional com a área de formação de maior carência, verificamos que ambos (geriatria e saúde mental) confluem para um público-alvo específico, a população idosa. As funções das auxiliares de ação direta estão diretamente relacionadas com o apoio e cuidado direto do utente idoso, zelando pelo bem-estar geral do mesmo num relacionamento diário que lhe permite um conhecimento profundo das necessidades desses utentes com a responsabilidade de garantir que estas são suprimidas. No que respeita à formação na área da saúde mental, as demências e as doenças do foro mental têm também cada vez mais expressão na condição física e psíquica deste público-alvo (gráfico n.º 19).

"As nossas auxiliares de ação direta são confrontadas com questões da demência e uma série de problemas de saúde dos utentes, e por isso necessitam de formação na parte dos cuidados dos utentes, no controlo de infeções, na parte comportamental dos utentes. No que respeita à parte técnica, nomeadamente da enfermagem que é preciso mais atualização, eu tento sempre que elas façam rolman (turnos rotativos) nas várias áreas...umas das áreas com maior necessidade é o trabalho de equipa e a comunicação." (organização social A).

"Dada a dimensão da Misericórdia a dinamização abrange todas as categorias profissionais. A formação recai sobre as áreas dos primeiros socorros, as demências, as medidas de autoproteção, a alimentação, a diabetes entre outras. No entanto identifica quem desenvolvem a sua ação diretamente com os idosos tem uma necessidade maior." (organização social B).

"A formação recai sobre as áreas dos primeiros socorros, as demências, prestação de cuidados, inteligência emocional, entre outras. Entendemos que a formação regular é muito importante, quer para as auxiliares, quer para os técnicos." (organização social J).

"Geralmente na área da geriatria – Terceira idade, mas também formação na área administrativa, mas temos algumas dificuldades, uma vez que temos que organizar uma turma com "X" pessoas e a área administrativa não tem pessoas, são apenas duas, não chegam para completar uma turma." (organização social M).

"Durante o ano que passou foi feita muita formação interna...para as auxiliares da ação direta que teve haver com a desinfeção e com o perigo de contaminação. Foi feita muita formação nesta área...temos aqui a área da população idosa que acabou por ser aquela em que os trabalhadores mais necessitaram de maior formação." (organização social N).

4.9. Capacitação dos dirigentes e suas equipas e as práticas de gestão

No âmbito da capacitação dos dirigentes, importa abordar a necessidade da capacidade de gestão na observância e aplicação de instrumentos e procedimentos normalizados que potenciem a eficácia contínua e generalizada de boas práticas de gestão.

"A Santa Casa da Misericórdia entende que a formação é um instrumento basilar para o desenvolvimento de competências dos trabalhadores, como também, para o seu desempenho e motivação. Apostar na formação e na capacitação profissional de todos conduz a profissionais capacitados e com experiência o que é sem dúvida uma mais-valia para a qualidade dos serviços que prestamos à comunidade." (organização social H).

"...o investimento na formação dos recursos humanos potência uma gestão mais eficaz, mais otimizada. Capacitar os colaboradores, as direções técnicas e até a própria gestão de topo visa sempre a qualidade nos serviços prestados, a valorização e motivação de todos e por último a sustentabilidade da própria Misericórdia." (organização social N).

"O investimento na capacitação dos trabalhadores quer ao nível da formação, quer ao nível das habilitações académicas, o cuidado com o processo de recrutamento e o acolhimento dos novos trabalhadores são processos essenciais na gestão dos nossos recursos humanos de forma a garantir o sucesso na integração e a estabilização do quadro de pessoal da Misericórdia, logo considero

importante, quer a capacitação, quer a gestão, para prestar o melhor serviço possível aos nossos utentes." (organização social O).

A aposta numa qualidade objetiva da prestação de serviços e no desenvolvimento das respostas sociais, que corresponda às expectativas dos utentes, dos trabalhadores e dos demais *stakeholders*, consubstancia um ambiente organizacional gerador de maior confiança.

"Claro que a capacitação de todos aliada às práticas de gestão é fundamental porque permite gerir de forma mais eficiente os recursos humanos promovendo a melhoria na qualidade dos Serviços prestados." (organização social B).

"Acho que, temos gente devidamente preparada, e desse ponto de vista considero exatamente que a capacitação de todos é fundamental para prestar serviços de qualidade." (organização social C).

"A capacitação e formação dos dirigentes e responsáveis dos serviços é extremamente importante para uma melhor organização e funcionamento dos serviços e cuidados prestados aos nossos utentes." (organização social I).

"...as boas praticas de gestão de recursos humanos, mesmo quando o perfil não é o mais adequado, a capacitação em contexto de trabalho e a adequada formação promove ao desenvolvimento de competências profissionais e humanas que são uma mais-valia para a Misericórdia. Também podemos dizer que recursos capacitados contribuem para a sustentabilidade da Misericórdia...defende uma filosofia de melhoria contínua do trabalho que desenvolve, quer ao nível das respostas sociais que são diretamente disponibilizadas à população, quer ao nível de todos os outros processos que suportam a atividade diária da instituição. Desta forma, torna-se indispensável a qualificação, tanto dos dirigentes, como de todos os seus trabalhadores, com vista a uma melhoria contínua dos serviços que disponibiliza." (organização social M).

A comunicação e as novas tecnologias são instrumentos que a gestão de topo das misericórdias tem ao seu dispor para gerir as suas equipas centradas em dinâmicas de trabalho colaborativo.

"Absolutamente. As pessoas que estão a dirigir, sejam elas encarregadas, sejam elas direções técnicas, sejam elas responsáveis de outros serviços tem que ter a capacidade de motivar. Não é alguém que saiba mandar, isto não é a tropa, tem que ser alguém que saiba motivar para que as pessoas façam de livre e espontânea vontade e com prazer aquilo que tem que fazer. E por isso aqui nesta área da gestão, da motivação da psicologia é importantíssimo que as pessoas que estão nos cargos dirigentes tenham essa capacidade." (organização social D).

"Sim, como disse a formação é muito importante. É verdade que as funcionárias não estão dispostas, não tem muita vontade, mas nós insistimos para que possam fazer esta educação e depois acabam por até gostar...a capacitação de todos facilita e ajuda a gestão da casa...a educação para as funções e tarefas acaba por ajudar na gestão da casa porque otimiza os recursos humanos, portanto melhora os serviços prestados." (organização social G).

Uma liderança participada, motivada e capacitada, com formação adequada e multidisciplinar, está preparada para esbater contrariedades e minimizar problemas, mas, acima de tudo, potenciar uma gestão empreendedora com espírito inovador.

"Em relação aos recursos humanos apostamos na formação e experiência profissional. O corpo técnico da Misericórdia é multidisciplinar e a mesa administrativa também é formada academicamente na sua maioria. Profissionais capacitados e com experiência é sem dúvida uma mais-valia e acaba por ser diferenciador. Falando globalmente, é necessário que as Misericórdias apostem na gestão dos seus recursos humanos, na capacitação das suas equipas, dos seus dirigentes porque corresponderá a uma melhor qualidade de serviços, de otimização e sustentabilidade." (organização social A).

"A capacitação de todos é um ponto de ordem da Misericórdia...que promove a validação de competências académicas e profissionais dos colaboradores. Nesta medida entendemos esta ligação entre as práticas de gestão e a capacitação é fundamental porque leva a melhoria na qualidade dos Serviços prestados. Recursos Humanos capacitados é espelho de uma gestão mais equilibrada e eficaz." (organização social J).

A diversidade dos modelos de governabilidade, das estruturas organizacionais, do funcionamento, da dimensão, da organização e dinâmicas internas, tendo por base a multiplicidade de respostas sociais desenvolvidas e de públicos-alvo, exige da gestão de topo destas organizações sociais um investimento na capacitação e no desenvolvimento das práticas de gestão enquanto ferramentas essenciais na gestão dos seus recursos humanos.

"É inegável que há uma relação entre a capacitação e as práticas de gestão, a capacitação dos dirigentes é fundamental no que respeita à tomada de decisão e na gestão dos seus recursos humanos, a capacitação das equipas é fundamental porque acaba por operacionalizar essas mesmas decisões. Existe uma correlação positiva. A gestão de recursos humanos é tão importante quanto o equilíbrio financeiro da Misericórdia." (organização social E).

"Uma vez que a larga maioria dos dirigentes é voluntária, a sua capacitação, irá dotá-los de um conhecimento mais técnico sobre o funcionamento das respostas

sociais, constituindo um precioso instrumento de gestão. Permite um conhecimento mais profundo das funções inerentes a cada categoria profissional, gerindo os recursos humanos da Instituição com maior rigor e eficácia. A capacitação das equipas é de há muito tempo uma preocupação, para que os serviços prestados sejam feitos com a maior competência possível. (organização social F).

"As Misericórdias e outras instituições apresentam agora algum rejuvenescimento e uma tendência de mudança na gestão de topo, tendência e necessidade é que cada vez mais as pessoas que estão à frente das instituições de terem capacidade, terem formação para desempenharem esta função, obviamente em articulação com quem está no terreno. A capacitação e a formação, quer da mesa administrativa, quer dos colaboradores tem que ser cada vez mais uma aposta e sim considero que existe uma relação direta entre capacitação e formação dos recursos humanos com a própria gestão e que essa relação está ligada com a qualidade e prestação de melhores serviços." (organização social L).

"Considero que a formação é fundamental para a gestão dos recursos humanos. Numa organização a formação traz conhecimento, e para um bom funcionamento é necessário, quer para os dirigentes saber transmitir as ideias, comunicar os objetivos, e o que se pretende, quer para as funcionárias conseguirem compreender e aplicar nas tarefas. A formação está intimamente ligada com a qualidade dos serviços." (organização social P).

4.10. Medidas de incentivo ao emprego

No âmbito das medidas de incentivo ao emprego, temos as que são tuteladas pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional e as que são tuteladas pelo Instituto de Segurança Social.

O Instituto de Emprego e Formação Profissional disponibiliza uma grande variedade de medidas de incentivo ao emprego para que as organizações tenham mecanismos de apoio na contratação de recursos humanos. Estes apoios concretizam-se sob a forma de incentivos financeiros e destinam-se a combater o desemprego.

As medidas de incentivo ao emprego como a medida de incentivo *ATIVAR*⁶¹, a medida de promoção de igualdade de género no mercado de trabalho⁶² e o contrato emprego

⁶¹ *Corresponde a um apoio financeiro aos empregadores que celebrem contratos de trabalho sem termo ou a termo certo, por prazo igual ou superior a 12 meses, com desempregados inscritos no IEFP, com a obrigação de proporcionarem formação profissional aos trabalhadores contratados. (informação disponibilizada em <https://www.iefp.pt/apoios-a-contratacao>).*

⁶² *Corresponde a um apoio financeiro aos empregadores que celebrem contratos de trabalho com desempregados inscritos nos serviços de emprego, do sexo sub-representado em determinada profissão. Este apoio pode, ainda, ser atribuído aos empregadores que convertam contratos de trabalho a termo, em contratos de trabalho sem termo, em profissões marcadas por discriminação de género. (informação disponibilizada em <https://www.iefp.pt/apoios-a-contratacao>).*

inserção para pessoas com deficiência e incapacidade⁶³ foram as medidas identificadas pelas misericórdias, tendo por base a sua natureza e a aplicabilidade nas suas dinâmicas de funcionamento.

O Instituto de Segurança Social promove a atribuição de incentivos à contratação⁶⁴, através de uma dispensa parcial do pagamento da contribuição para a segurança social para os jovens à procura do primeiro emprego e para os desempregados de longa duração, por períodos de cinco e três anos, respetivamente, ou através de uma isenção total do pagamento da contribuição para a Segurança Social para os desempregados de muito longa duração por um período de três anos, na parte relativa à entidade empregadora.

Promove ainda a possibilidade, para as entidades empregadoras que celebrem um contrato de trabalho sem termo com uma pessoa com deficiência – desde que a mesma tenha capacidade para o trabalho inferior a 80%, o direito a uma redução da taxa contributiva.⁶⁵

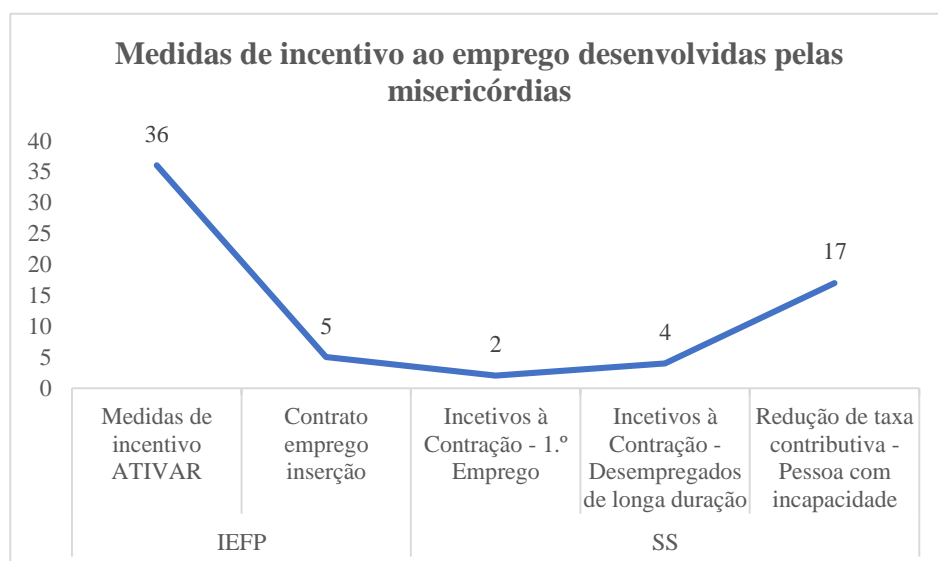
Das medidas de incentivo ao emprego desenvolvidas pelas misericórdias em estudo, é perceptível que aquando da contratação de novos trabalhadores a medida com maior incidência é a medida de incentivo ATIVAR (36 situações ativas) que resulta da estreita colaboração entre as misericórdias e o Instituto de Emprego e Formação Profissional, seguida pela medida de redução de taxa contributiva (17 situações ativas) para trabalhador com incapacidade para o trabalho solicitada junto da Segurança Social (gráfico n.º 20).

⁶³ *Consiste na realização de atividades socialmente úteis que satisfaçam necessidades sociais ou coletivas temporárias, no âmbito de projetos promovidos por entidades coletivas públicas ou privadas sem fins lucrativos, tem a duração de um período máximo de 12 meses, e tem como destinatários pessoas com deficiência e incapacidade, desempregadas ou à procura do 1.º emprego, inscritas nos centros de emprego ou centros de emprego e formação profissional. (informação disponibilizada em <https://www.iefp.pt/apoios-a-contratacao>).*

⁶⁴ *Os incentivos à contratação aplicam-se aos trabalhadores integrados num dos seguintes grupos: Jovens à procura do primeiro emprego com idade até aos 30 anos, inclusive, que nunca tenham prestado a atividade ao abrigo de um contrato de trabalho sem termo; Desempregados de longa duração que, à data do contrato, estejam disponíveis para o trabalho e inscritos nos centros de emprego há 12 meses ou mais; Desempregados de muito longa duração com 45 anos de idade ou mais que, à data do contrato, estejam disponíveis para o trabalho e inscritos nos centros de emprego há 25 meses ou mais. (Guia prático do ISS, I.P – Dispensa parcial ou isenção total do pagamento de contribuições - 1º emprego, desempregado de longa duração e desempregado de muita longa duração).*

⁶⁵ *Para ter direito à redução da taxa contributiva, a Entidade Empregadora tem de cumprir certas condições, nomeadamente ter os pagamentos de contribuições à segurança social em dia e ter a situação tributária regularizada perante a Administração Fiscal (Guia prático do ISS, I.P – Redução da taxa contributiva para trabalhadores com deficiência).*

Gráfico n.º 20 – Medidas de incentivo ao emprego desenvolvidas pelas misericórdias



Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Numa análise mais fina, podemos verificar que é a organização social D quem beneficia de forma mais expressiva da medida de incentivo *ATIVAR* para 14 trabalhadores e na medida de redução de taxa contributiva para trabalhador com uma incapacidade para o trabalho é a organização social H com 11 trabalhadores (quadro n.º 51).

Quadro n.º 51 - Medidas de incentivo ao emprego desenvolvidas pelas misericórdias

Organização Social	Instituto de Emprego e Formação Profissional		Instituto de Segurança Social		
	Medidas de incentivo ATIVAR	Promoção de igualdade de género no mercado de trabalho - contrato emprego inserção	Incentivos à contratação		Redução de taxa contributiva - trabalhador com uma incapacidade para o trabalho de % igual ou superior a 20
			1.º Emprego	Desempregado de longa duração	
A	5				
B					
C	1				2
D	14	1			
E					
F		2			1
G				1	
H	2				11
I	3		1		2
J					
L	2			3	
M		1			
N	5				
O	2	1	1		1
P	1				
Totais	35	5	2	4	17

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Os apoios colocados à disposição das organizações pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional e pelo Instituto de Segurança Social possibilitam a renovação dos quadros de pessoal aproveitando os apoios e incentivos disponíveis para a contratação de recursos humanos. Estes apoios à contratação consignam uma vantagem que se traduz em medidas que visam um apoio financeiro às entidades empregadoras, promovendo a redução na pressão que a estrutura dos custos com o pessoal assume nas organizações. As misericórdias em estudo identificam vantagens nestas medidas. O reconhecimento e cooperação que existe entre os promotores e as misericórdias, que tem possibilitado o desenvolvimento de dinâmicas de empregabilidade, nomeadamente com o acolhimento de trabalhadores no âmbito destas medidas, e que na sua larga maioria, após término dos programas, são integrados nos quadros de pessoal das misericórdias.

"Face à excelente colaboração com o instituo de emprego, também existe da parte deles que nós somos um bom empregador e que contratamos muita gente e contribuímos também para a eliminação do desemprego, mas da parte deles também tem havido esse reconhecimento através do financiamento das ações de formação...à medida que nós vamos contratando as pessoas elas vão ficando no quadro da instituição...no que respeita à redução de taxa contributiva perante a segurança social recentemente não temos beneficiado." (organização social D).

"Muitos dos contratos emprego e inserção acabam por se revelar bons profissionais e acabam por ser contratados. O projeto é uma porta de entrada para novas contratações. Estes projetos são uma mais-valia, constituindo um reforço, pontual, importante nas equipas." (organização social F).

"...existem sim vantagens para a contratação no recorrer a estas medidas do emprego para colmatar as falhas que temos com o pessoal." (organização social L).

"Maior facilidade na contratação de novos recursos humanos com a integração de um público específico no mercado de trabalho e também uma forma de redução de custos com os recursos humanos." (organização social I).

"As vantagens são muitas, se não fosse de facto esta medida...nós não teríamos essa possibilidade de ter estas pessoas que estão a fazer toda a diferença aqui em termos de assistência aos nossos utentes seja aos idosos seja às crianças...tais profissionais tem sido uma grande ajuda em relação ao apoio domiciliário e de centro de dia. Têm sido realmente muito importantes e temos sim uma boa relação com o instituto de emprego ..." (organização social N).

"Permitir dar emprego a estas pessoas através das medidas e programas referidos, respondendo às necessidades da Instituição, com um custo menor, e em simultâneo

avaliar as capacidades dos beneficiários, com vista a pleno emprego futuro." (organização social O).

Uma outra vantagem também referenciada prende-se com o apoio financeiro na contratação, que permite uma gestão dos recursos humanos otimizada do ponto de vista dos encargos financeiros, com reflexo na sustentabilidade das misericórdias.

"A vantagem é poder contratar pessoas com menos custos, trazendo benefícios na gestão financeira da instituição. O Instituto de Emprego e Formação Profissional é um bom parceiro no âmbito da empregabilidade." (organização social N).

"Recorremos a algumas destas medidas que apresentam vantagens económicas para a Misericórdia." (organização social H).

"Existe vantagens financeiras para a Misericórdia em recorrer a estas medidas, aliás faz parte das estratégias de sustentabilidade da instituição." (organização social P).

Pelas misericórdias é ainda referido que, não obstante as vantagens financeiras serem evidentes, os processos de candidatura são complexos, a divulgação destas medidas e a disponibilização de informação pelos promotores apresenta algumas falhas, e a limitação dos horários dos trabalhadores que fazem parte destes programas não é facilitadora de uma integração plena no funcionamento das organizações de acolhimento.

"Recorremos a algumas destas medidas, mas a um nível inferior do que outras misericórdias recorrem, tem uma vantagem financeira, mas obviamente estes processos são complexos e a sua divulgação também apresenta alguns deficits." (organização social A).

"A vantagem para a organização é financeira, uma vez que a organização recebe um apoio do IEFP, no entanto as candidaturas não são processos fáceis." (organização social C).

"...com os contratos emprego inserção é que apenas trabalham de segunda a sexta com um horário fixo, não permitindo a integração dos mesmos nos turnos e escalas rotativas o que para a Misericórdia não tem vantagens." (organização social G).

Temos ainda misericórdias que, pela sua dimensão e prática, não identificam vantagens no acesso a estas medidas de apoio ao emprego.

"Para Instituições de pequena dimensão e face às obrigações e requisitos inerentes não é vantajoso." (organização social B).

"Não recorremos. Não é prática." (organização social E).

Súmula

Gestão de Recursos Humanos

Designação e dependência hierárquica

A maioria das misericórdias em estudo designa o órgão de gestão de recursos humanos numa dimensão mais administrativa.

Quanto à dependência hierárquica do órgão de gestão de recursos humanos, a maioria das misericórdias em estudo (12) refere que é à mesa administrativa/gestão de topo que o órgão em apreço responde diretamente. Apenas em 3 misericórdias o órgão responde a um patamar intermédio responsável pelas áreas de recursos humanos ou financeira.

Tarefas e afetação ao órgão de gestão de recursos humanos

No que respeita às tarefas/funções do órgão de gestão de recursos humanos, estas correspondem na sua generalidade a uma dimensão mais funcional.

O recrutamento foi a prática de gestão de recursos humanos que ganhou maior relevância por parte das misericórdias.

A maioria das misericórdias salientou a sua importância para a consecução da estratégia organizacional.

No que respeita à afetação de recursos humanos, as 15 misericórdias afetam 35 dos seus trabalhadores ao órgão de gestão de recursos humanos, de um total de 1423 trabalhadores.

Distribuindo assim os 35 trabalhadores por número, percentagem de afetação, e tipologia de função:

- 25 apresentam funções administrativas;
 - ✓ 21 afetos a 100%;
 - ✓ 3 a 50%;
 - ✓ 1 a 25%.
- 10 trabalhadores com tipologias de funções superiores diferenciadas;
 - ✓ 4 técnicos superiores de recursos humanos afetos a 100%;
 - ✓ 1 gestor financeiro afeto a 100%;
 - ✓ 1 psicólogo afeto a 100%;
 - ✓ 1 coordenador de recursos humanos afeto a 25%;
 - ✓ 3 diretoras técnicas sem percentagem de afetação definida.

Balanco Social

Das 15 misericórdias em estudo 8 apresentam nos seus quadros mais de 100 trabalhadores ao serviço, procedendo à elaboração do respetivo balanço social, dando assim cumprimento ao imperativo legal.

Das 8 misericórdias que elaboram balanço social apenas 5 disponibilizaram o documento, sendo 3 relativos ao ano de 2019 e 2 relativos ao ano de 2020.

Mapa de pessoal com indicação de tipologia de vínculo, categoria profissional e número de trabalhadores

Relativamente ao mapa de pessoal com indicação de tipologia de vínculo, categoria profissional e número de trabalhadores, as 15 misericórdias em estudo identificaram a existência do mapa em apreço,

relacionando o mesmo com uma exigência da Segurança Social e da Autoridade para as Condições do Trabalho.

Manual/documento com a descrição do conteúdo funcional e das responsabilidades por categoria profissional

O manual/documento com a descrição do conteúdo funcional e das responsabilidades por categoria profissional é um instrumento agregador, quer do ponto de vista da definição do conteúdo, quer do ponto de vista das responsabilidades e exigências que constituem cada função. A maioria das misericórdias em estudo (11) não apresentam um manual/documento com a descrição do conteúdo funcional e das responsabilidades por categoria profissional,

Apenas 4 das 15 misericórdias em estudo elaboraram este documento orientador.

Formas de comunicabilidade vertical e horizontal

No que respeita às formas de comunicabilidade desenvolvidas pelas misericórdias em estudo, temos 7 misericórdias em que a forma de comunicação corresponde a uma verticalidade que tem por base o nível estrutural e hierárquico definido dentro da organização, e 8 misericórdias que desenvolvem as duas formas de comunicabilidade, vertical e horizontal.

Técnicas de recrutamento de trabalhadores e voluntários

Relativamente às técnicas de recrutamento, a entrevista representa um dos principais procedimentos de seleção utilizados pelas organizações, precedido pela análise curricular que visa assegurar a preparação da entrevista. As 15 misericórdias em estudo identificam como técnicas de recrutamento de trabalhadores e de voluntários que são por si aplicadas a entrevista e a análise curricular.

Dificuldades no recrutamento

Quando abordamos quais as dificuldades no recrutamento de recursos humanos, as 15 misericórdias em estudo apontam as seguintes dificuldades:

- Perfil para trabalhar com pessoas idosas, com uma mobilidade muito reduzida e muitos em total dependência;
- Tempos de trabalho, nomeadamente o trabalho por turnos e aos fins-de-semana, situação que é muitas vezes impeditiva da constituição da relação contratual;
- Salário mínimo nacional em termos de remuneração mensal, não sendo de todo um fator atrativo quando a função é desgastante, física e emocionalmente.

A categoria profissional que foi identificada pelas misericórdias como sendo aquela onde a dificuldade de contratação é maior está intimamente ligada com os constrangimentos acima identificados, centrando-se nas auxiliares de ação direta.

É ainda referida a dificuldade de contratação de enfermeiros, um perfil profissional mais técnico e que é essencial nas respostas sociais direcionadas para as pessoas idosas, cujos cuidados exigem um acompanhamento diário destes profissionais.

Técnicas de integração/socialização organizacional de novos recursos humanos

Relativamente à identificação das técnicas de integração/socialização organizacional de novos recursos humanos, a grande maioria das misericórdias refere que a integração/socialização dos novos recursos humanos relacionadas com categorias profissionais de cariz mais operacionais é efetuada em contexto de trabalho, iniciando as tarefas associadas à sua função de forma imediata.

Caracterização dos trabalhadores da organização

Quantificação dos trabalhadores

Temos uma quantificação total de 1423 trabalhadores com vínculo laboral no conjunto das 15 misericórdias em estudo. Podemos verificar que 8 das misericórdias apresentam nos seus quadros entre 100 a 169 trabalhadores remunerados e num outro intervalo de análise temos 7 misericórdias em que esta variação se centra entre 26 e 72 trabalhadores remunerados. Relativamente aos trabalhadores voluntários o seu número no conjunto das 15 misericórdias em estudo é muito reduzido, cerca de 19, distribuídos apenas por 4 misericórdias.

Área funcional

Quando falamos na variável área funcional onde o conjunto destes trabalhadores com vínculo, laboral ou voluntário, exerce a suas tarefas, a mesma está relacionada com as atividades desenvolvidas pelas organizações, ou seja, as respostas sociais e todas as áreas de apoio ou coadjuvantes no funcionamento organizacional definido pelas misericórdias.

Os 19 voluntários foram direcionados pelas 4 misericórdias para funções na resposta social de estrutura residencial para pessoas idosas, para apoio na loja social e serviço religioso e para as atividades de animação e sociabilização.

Tipologia de vínculo laboral

Numa primeira análise, é facilmente perceptível que a larga maioria dos vínculos consignam o tempo completo e a efetividade laboral, ou seja cerca de 75,19%. O contrato a termo certo é a tipologia de vínculo que em segunda linha reflete maior percentagem, cerca de 15,4%, e 6,53% está relacionado com avenças.

➤ Tempo completo

- ✓ 1070 trabalhadores com vínculo na modalidade de contrato sem termo – efetivo;
- ✓ 219 trabalhadores com vínculo na modalidade de contrato a termo certo;
- ✓ 93 trabalhadores na modalidade de avença.

➤ Tempo parcial

- ✓ 10 trabalhadores efetivos;
- ✓ 10 trabalhadores com vínculo na modalidade de contrato a termo certo;
- ✓ 21 trabalhadores na modalidade de avença.

Remunerações

Do ponto de vista das remunerações, embora enquadrem valores em média muito próximos do salário mínimo nacional, o indicador tempo completo e a modalidade de contrato de trabalho sem termo – efetivo reflete uma política de contratação direcionada para a estabilização dos seus quadros de pessoal.

➤ Tempo completo

A média remuneratória global das misericórdias em estudo relativa à modalidade de contrato de trabalho sem termo – efetivo é de 785,30 €.

✓ Organização social L é a que apresenta a média remuneratória mais elevada na modalidade de contrato de trabalho sem termo – efetivo (1105,42 €);

A média remuneratória global das misericórdias em estudo relativa à modalidade de contrato de trabalho a termo certo é de 751,86 €.

✓ Organização social L é a que apresenta a média remuneratória mais elevada na modalidade de contrato de trabalho a termo certo (1105,42 €).

A média remuneratória global das misericórdias em estudo relativa à modalidade de avença é de 683,63 €.

✓ Organização social O é a que apresenta a média remuneratória mais elevada na modalidade de avença (829,08 €).

➤ Tempo parcial

A média remuneratória global das misericórdias em estudo relativa à modalidade de contrato de trabalho sem termo – efetivo é de 465,11 €.

✓ Organização social G é a que apresenta a média remuneratória mais elevada na modalidade de contrato de trabalho sem termo – efetivo (730,00 €);

A média remuneratória global das misericórdias em estudo relativa à modalidade de contrato de trabalho a termo certo é de 564,41 €.

✓ Organização social A é a que apresenta a média remuneratória mais elevada na modalidade de contrato de trabalho a termo certo (780,00 €).

A média remuneratória global das misericórdias em estudo relativa à modalidade de avença é de 578,86 €.

✓ Organização social P é a que apresenta a média remuneratória mais elevada na modalidade de avença (655,00 €).

Faixa etária: Grupos de idade, género e habilitação literária

➤ Grupos de idade

No total de 1423 trabalhadores com vínculo laboral, a maioria corresponde ao intervalo de idades compreendidas entre:

✓ 45 e 54 anos (490 trabalhadores - 34,43%);

✓ 30 e 44 anos (488 trabalhadores - 34,30%);

✓ 55 a 65 anos (306 trabalhadores – 21,50%).

Preponderância dos intervalos de idade

- A organização social C, nos intervalos de menos de 30 anos e no intervalo de 30 a 44 anos, apresenta uma maior concentração de trabalhadores em relação às demais organizações;
- A organização social H, nos intervalos de idade de 45 a 54 anos e 55 a 65 anos, apresenta uma maior concentração de trabalhadores em relação às demais organizações;
- No intervalo de mais de 65 anos temos 4 organizações sociais com 4 trabalhadores (A – 2,48%, D – 3,54%, F – 5,55%, e I – 2,65% do total de trabalhadores das respetivas organizações).

➤ **Género**

Quanto à distribuição dos trabalhadores por género, verifica-se que a grande maioria dos trabalhadores com vínculo laboral nas 15 misericórdias em estudo pertencem ao sexo feminino (1292 – 91%) e apenas 131 trabalhadores (9%) são do sexo masculino.

➤ **Habilitação literária**

De um total global de 1423 trabalhadores podemos aferir que:

- ✓ 449 trabalhadores apresentam o 3.º ciclo do ensino básico (9.º ano), que corresponde a 31,55% da totalidade dos trabalhadores;
- ✓ 306 trabalhadores com o ensino secundário (12.º ano) e cursos técnico profissionais, correspondendo a 21,50% da totalidade dos trabalhadores;
- ✓ 279 trabalhadores com o ensino superior, correspondendo a 16,61% da totalidade dos trabalhadores;
- ✓ 214 trabalhadores com 2.º ciclo do ensino básico (6.º ano), correspondendo a 15,04% da totalidade dos trabalhadores;
- ✓ 168 trabalhadores com 1.º ciclo do ensino básico (4.º ano) correspondendo a 11,81% da totalidade dos trabalhadores;
- ✓ O nível de qualificação inferior ao 1.º ciclo do ensino básico não tem relevância significativa nestas organizações correspondendo a 7 trabalhadores (0,49%).

Podemos, então, sublinhar que nas 15 misericórdias em estudo o nível de qualificação relativo ao 3.º ciclo do ensino básico (9.º ano) é aquele que apresenta maior relevância com 449 trabalhadores. Ainda assim, verifica-se uma tendência de evolução para os níveis de qualificação seguintes.

Formação

Diagnóstico de necessidades de formação dos recursos humanos

Relativamente à elaboração de um diagnóstico de necessidades de formação dos recursos humanos, a maioria das misericórdias em estudo (12) refere elaborar este diagnóstico. O contributo das várias áreas orgânicas na identificação das necessidades de formação é apontado como base para a elaboração do referido diagnóstico.

Plano de formação interna

O plano de formação interna é apenas formulado pelas 12 misericórdias que elaboram o diagnóstico de necessidades de formação dos recursos humanos. Referem que o plano de formação interna visa o aperfeiçoamento contínuo dos trabalhadores ao longo da sua carreira profissional, com o objetivo de atender às exigências e especificidades das suas funções.

Categorias profissionais que necessitam mais formação

No âmbito das necessidades de formação, quando analisamos esse indicador em função da categoria profissional, verificamos que a categoria profissional identificada pelas misericórdias em estudo que revela expressivamente uma maior necessidade de formação é a de auxiliar de ação direta.

Conjugando o indicador da categoria profissional com a área de formação de maior carência, verificamos que ambos confluem para um público-alvo específico, a população idosa.

Capacitação dos dirigentes e suas equipas e as práticas de gestão

No âmbito da capacitação dos dirigentes, as misericórdias em estudo abordaram as seguintes premissas:

- A necessidade da capacidade de gestão na observância e aplicação de instrumentos e procedimentos normalizados que potenciem a eficácia contínua e generalizada de boas práticas de gestão;
- A aposta numa qualidade objetiva da prestação de serviços e no desenvolvimento das respostas sociais que corresponda às expectativas dos utentes, dos trabalhadores e dos demais *stakeholders* consubstancia um ambiente organizacional gerador de maior confiança;
- A comunicação e as novas tecnologias são instrumentos que a gestão de topo das misericórdias tem ao seu dispor para gerir as suas equipas centradas em dinâmicas de trabalho colaborativo;
- Uma liderança participada, motivada e capacitada com formação adequada e multidisciplinar está preparada para esbater contrariedades, minimizar problemas, mas acima de tudo potenciar uma gestão empreendedora com espírito inovador.

Medidas de incentivo ao emprego

Das medidas de incentivo ao emprego desenvolvidas pelas misericórdias em estudo é perceptível que aquando da contratação de novos trabalhadores, a medida com maior incidência é a medida de incentivo ATIVAR (36 situações ativas), que resulta da estreita colaboração entre as misericórdias e o Instituto de Emprego e Formação Profissional, seguida pela medida de redução de taxa contributiva (17 situações ativas) para trabalhador com incapacidade para o trabalho solicitada junto da Segurança Social.

Vantagens

- O reconhecimento e cooperação que existe entre os promotores e as misericórdias, que tem possibilitado o desenvolvimento de dinâmicas de empregabilidade, nomeadamente com o acolhimento de trabalhadores no âmbito destas medidas, e que na sua larga maioria, após término dos programas, são integrados nos quadros de pessoal das misericórdias.
- O apoio financeiro na contratação, que permite uma gestão dos recursos humanos otimizada do ponto de vista dos encargos financeiros, com reflexo na sustentabilidade das misericórdias.

Desvantagens

- Os processos de candidatura são complexos;
- A divulgação destas medidas e a disponibilização de informação pelos promotores apresenta algumas falhas;
- A limitação dos horários dos trabalhadores que fazem parte destes programas não é facilitadora de uma integração plena no funcionamento das organizações de acolhimento.

5. Fontes de financiamento

No que respeita às fontes de financiamento, existe um conjunto alargado de tipologias de financiamento que tem como objetivo primordial o desenvolvimento de medidas de natureza financeira que consubstanciam o suporte para organizações da economia social prosseguirem a sua missão através do desenvolvimento das suas atividades dirigidas aos públicos mais desfavorecidos social e economicamente.

5.1. Fontes de financiamento públicas

Conforme já referido, existe um conjunto alargado de tipologias de financiamento públicas, pelo que, quando analisamos o peso de cada tipologia, percebemos que os apoios do Estado através dos acordos de cooperação são muito mais significativos que outras tipologias, quer as relacionadas com a administração local (municípios e Juntas de Freguesia) ou com os fundos comunitários, contribuindo de forma considerável para o equilíbrio financeiro destas organizações sociais (quadro n.º 52). Comparativamente, é a organização social O que apresenta, em termos de percentagem (58,68%), o maior peso das fontes de financiamento públicas no orçamento.

Quadro n.º 52 - As fontes de financiamento públicas por tipologia

Organização Social	Fontes de Financiamento Públicas	Peso / % (100%)
	Tipologia	
A	Segurança Social - Acordos de cooperação	27,30%
B	Segurança Social - Acordos de cooperação	38,00%
C	Segurança Social - Acordos de cooperação	40,58%
D	Segurança Social - Acordos de cooperação	41,00%
E	Segurança Social - Acordos de cooperação	40,00%
F	Segurança Social - Acordos de cooperação; Município/ Junta de freguesia – Subsídios eventuais; IEFP – Medidas de apoio ao emprego; Fundo Social Europeu – Candidatura a programa de financiamento	53,42%
G	Segurança Social - Acordos de cooperação; Autarquia – Subsídios eventuais; IEFP – Medidas de apoio ao emprego	30,00%
H	Segurança Social - Acordos de cooperação	30,03%

I	Segurança Social - Acordos de cooperação	50,00%
J	Segurança Social - Acordos de cooperação	50,00%
L	Segurança Social - Acordos de cooperação	37,40%
M	Segurança Social - Acordos de cooperação	46,05%
N	Segurança Social - Acordos de cooperação; Autarquia - Subsídios eventuais	25,49%
O	Segurança Social - Acordos de cooperação	58,68%
P	Segurança Social - Acordos de cooperação	37,13%

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Os acordos de cooperação formalizados ao abrigo do programa de celebração ou alargamento de acordos de cooperação para o desenvolvimento de respostas sociais (PROCOOP), além de serem a tipologia mais expressiva, consignam uma fatia importante no conjunto das fontes de financiamento destas misericórdias.

Nesta medida, importa fazer aqui uma referência à génese desta fonte de financiamento pública. O Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social existe desde 19 de dezembro de 1996 e representa o referencial do modelo de parceria público-social que teve como objetivo primordial a criação de uma rede nacional de proteção social, equipamentos e serviços, principalmente dirigida aos cidadãos em situação de maior vulnerabilidade e exclusão social.⁶⁶ Através do desenvolvimento dessa rede de apoio social o Estado e os representantes das organizações da economia social cooperam entre si com o objetivo de contribuir para uma cobertura territorial equitativa relativamente a serviços prestados, equipamentos sociais e otimização dos recursos disponíveis. O objetivo maior visa um equilíbrio entre o custo, benefício e a qualidade do serviço prestado.

Os acordos de cooperação materializam este modelo de parceria público-social. Em 05 de julho de 2021 foi formalizado o protocolo para o biénio 2021-2022.⁶⁷ O Estado,

⁶⁶ Em 21 de janeiro de 2021 foi assinado o novo Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social pelo XXII Governo Constitucional, a Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP), a Associação Nacional de Freguesias (ANAFRE), a Confederação Cooperativa Portuguesa CCRL (ConfeCoop), a União das Mutualidades Portuguesas (UMP), a União das Misericórdias Portuguesas (UMP), e a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS). Este pacto vigorará por um período de 10 anos.

⁶⁷ Como intervenientes na assinatura do protocolo para o biénio 2021-2022, temos o Ministro da Educação, a Ministra do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, a Ministra da Saúde, o Presidente da União das Misericórdias Portuguesas, o Presidente da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, o Presidente da União das Mutualidades Portuguesas e o Presidente da Confederação da Cooperativa Portuguesa, CCRL.

através dos seus órgãos e serviços competentes, exerce os poderes de inspeção, auditoria e fiscalização sobre as organizações sociais equiparadas às IPSS⁶⁸, cujas respostas sociais apresentam acordos de cooperação, podendo para o efeito ordenar a realização de inquéritos, sindicâncias e inspeções.⁶⁹

5.2. Fontes de financiamento privadas

Quando analisamos as fontes de financiamento privadas que as misericórdias em estudo recorrem para financiamento, temos que ter sempre presente que a candidatura a esta tipologia de prémios/financiamentos pressupõe sempre a elaboração de um projeto que se adegue aos objetivos definidos pelos promotores, o que envolve a canalização por parte das organizações, de recursos materiais e humanos para a concretização e monitorização dos projetos. A obrigatoriedade do cumprimento dos pressupostos associados aos projetos apresentados e o valor efetivo dos prémios acaba por não se afigurar numa verdadeira aposta por parte das misericórdias, pelo que apenas cinco (5) das quinze (15) misericórdias reconheceram, no conjunto das suas fontes de financiamento, que recorrem às tipologias identificadas no quadro n.º 53, onde predominam os Prémios BPI e a Fundação "la Caixa" e o Fundo Rainha D. Leonor. Relativamente ao peso que esta fonte de financiamento representa para as misericórdias em estudo, não é significativo no conjunto das demais fontes de financiamento.

Quadro n.º 53 - As fontes de financiamento privadas por tipologia

Organização Social	Fontes de Financiamento Privadas	Peso / % (100%)
	Tipologia	
A		
B		
C	Prémios BPI e a Fundação "la Caixa"; Fundo Rainha D. Leonor	4,61%

⁶⁸ Considerando o que se encontra disposto no n.º 4 do artigo 82.º da Constituição, na parte que diz respeito ao setor cooperativo e económico como setor produtivo, foi aprovada, por unanimidade, a Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013, de 8 de maio), a qual determinou a revisão dos regimes jurídicos das entidades por ela abrangidos. A revisão do estatuto das instituições particulares de solidariedade social, consigna que as novas realidades sociais e organizacionais impõem a reformulação de alguma das suas disposições e a introdução de outras, por forma a dotar as instituições assim qualificadas de um suporte jurídico que permita aprofundar a sua modernização e desenvolvimento.

⁶⁹ O artigo n.º 34 do Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro enquadra os poderes de inspeção, auditoria e fiscalização às IPSS ou equiparadas.

D	Prémio Fidelidade Comunidade; Prémios BPI e a Fundação "la Caixa"	3,00%
E		
F		
G		
H	Prémios BPI e a Fundação "la Caixa"; Fundo Rainha D. Leonor	2,38%
I		
J		
L		
M		
N	Prémios BPI e a Fundação "la Caixa"	0,61%
O	Prémios BPI e a Fundação "la Caixa"; Supermercados LIDY	3,36%
P		

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

5.3. Fontes de financiamento próprias

As fontes de financiamento próprias enquadram uma parcela significativa das fontes de financiamento das misericórdias em estudo. Estas fontes de financiamento apresentam uma diversidade de tipologias que se materializa pela rentabilização do património móvel, imóvel, artístico e cultural, quer através do arrendamento/venda, quer através do investimento na sua exploração, ou das prestações de serviços decorrentes da sua atividade funcional. Analisando o quadro n.º 54, podemos verificar que o arrendamento de imóveis para habitação é a tipologia comum às quinze (15) misericórdias, seguida das receitas relativas à consignação de farmácia com (5 misericórdias). É ainda verificável que o peso das fontes de financiamento próprias é considerável nos orçamentos destas organizações sociais. A possibilidade de gerar as suas próprias receitas e através delas garantir uma maior autonomia, é fundamental para manter e/ou desenvolver as suas atividades sociais e corresponder de forma sustentada a todos os compromissos financeiros. Exemplo desta realidade é a organização social A, que apresenta uma percentagem muito expressiva, 51,70%, do seu orçamento que advém das suas fontes de financiamento próprias, seguida da organização social N com 46,26%.

Quadro n.º 54 - As fontes de financiamento próprias por tipologia

Organização Social	Fontes de Financiamento Próprias	Peso /% (100%)
	Tipologia	
A	Rendas habitacionais, rendas sociais relativas ao bairro social, receitas da consignação de farmácia, exploração de propriedades agrícolas, património imóvel, receita da venda de lenha e cortiça	51,70%
B	Renda de uma casa de habitação e renda da casa do povo	9,00%
C	Rendas urbanas, agrícolas e industriais	17,23%
D	Rendas do património imobiliário e receita da consignação da farmácia	10,00%
E	Exploração de propriedades agrícolas de um ou dois hectares, rendas sociais	15,00%
F	Rendas e juros bancários	3,36%
G	Renda de dois prédios de habitação e aluguer de sala de eventos	1,00%
H	Rendas de habitação rústicas e urbanas, receita da consignação de farmácia e do hospital	23,37%
I	Renda de imóveis	10,00%
J		
L	Receitas da consignação da farmácia Receita do culto religioso (celebrações e funerais) Renda habitacional	35,20%
M	Rendas de prédios rústicos e urbanos, rendimentos suplementares	7,15%
N	Receita da consignação da farmácia Rendas de prédios urbanos e rurais para habitação Receita do culto religioso (celebrações e funerais)	46,26%
O	Rendas de imóveis	7,80%
P	Rendas de prédios rústicos e urbanos para habitação	2,48%

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

5.4. Outras fontes de financiamento

Relativamente às outras fontes de financiamento, podemos referir que estas apresentam no seu conjunto uma importante fatia do orçamento das misericórdias em estudo. A comparticipação dos utentes e a comparticipação das famílias são as tipologias que consignam uma maior expressividade e volumetria. No quadro n.º 55 podemos verificar que uma percentagem muito expressiva do orçamento da organização social G advém das outras fontes de financiamento, com 69,00%, seguida da organização social P com 60,39%, entre outras organizações sociais com percentagens que medeiam os 30% e os 50%.

Quadro n.º 55 - As outras fontes de financiamento por tipologia

Organização Social	Outras Fontes de Financiamento	Peso /% (100%)
	Tipologia	
A	Comparticipação dos utentes e participação das famílias	21,00%
B	Comparticipações dos utentes, participações das famílias e quotização dos irmãos	53,00%
C	Comparticipações dos utentes, participações das famílias e quotização dos irmãos	37,58%
D	Comparticipações dos utentes, participações das famílias e doações esporádicas	46,00%
E	Comparticipação dos utentes e participação das famílias	45,00%
F	Comparticipações dos utentes, participações das famílias, donativos e quotizações dos irmãos	43,22%
G	Comparticipação dos utentes, participações das famílias e quotização dos irmãos	69,00%
H	participações dos utentes, participação das famílias, quotizações dos irmãos e outras	40,22%
I	Comparticipação dos utentes, participações das famílias, donativos financeiros e em espécie	40,00%
J	Comparticipações dos utentes e quotização dos irmãos	50,00%
L	Comparticipações dos utentes, participação de familiares e quotização dos irmãos	27,40%
M	Comparticipações dos utentes, participação das famílias, quotizações dos irmãos e donativos	46,80%
N	Comparticipação dos utentes, participações das famílias, quotização dos irmãos, e eventuais donativos dos benfeitores	27,64%
O	Comparticipações dos utentes e quotizações dos irmãos	30,16%
P	Comparticipação dos utentes e quotização dos irmãos	60,39%

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Numa perspetiva mais global e comparativa das várias fontes de financiamento já identificadas, é possível aferir que as outras fontes de financiamento são aquelas que apresentam o maior peso no orçamento das misericórdias, seguida das fontes de financiamento públicas. Relativamente às fontes de financiamento próprias, apenas duas (2) das quinze (15) misericórdias em estudo apresentam um peso expressivo na sua realidade orçamental, 51,70% (organização social A) e 46,26% (organização social N). As fontes de financiamento privadas consignam percentagens pouco significativas (quadro n.º 56).

Quadro n.º 56 - Peso (%) de cada uma das fontes de financiamento no orçamento das misericórdias

Organização social	Fontes de Financiamento Públicas	Fontes de Financiamento Privadas	Fontes de Financiamento próprias	Outras fontes de financiamento	Peso total (100%)
A	27,30%		51,70%	21,00%	100%
B	38,00%		9,00%	53,00%	100%
C	40,58%	4,61%	17,23%	37,58%	100%

D	41,00%	3,00%	10,00%	46,00%	100%
E	40,00%		15,00%	45,00%	100%
F	53,42%		3,36%	43,22%	100%
G	30,00%		1,00%	69,00%	100%
H	30,03%	2,38%	23,37%	40,22%	100%
I	50,00%		10,00%	40,00%	100%
J	50,00%			50,00%	100%
L	37,40%		35,20%	27,40%	100%
M	46,05%		7,15%	46,80%	100%
N	25,49%	0,61%	46,26%	27,64%	100%
O	58,68%	3,36%	7,80%	30,16%	100%
P	37,13%		2,48%	60,39%	100%

Fonte: elaboração própria com base nos dados disponibilizados pelas SCM

Embora o financiamento público, consignado na sua maioria por transferências públicas no âmbito dos acordos de cooperação, constitua um fator determinante para a sustentabilidade financeira das organizações sociais, este tem apresentado uma tendência de redução ao longo dos anos, resultando no aumento do valor da comparticipação do utente e das suas famílias.⁷⁰ Esta realidade é confirmada pela presente análise, onde as outras fontes de financiamento tendem a transformar-se gradualmente na receita com maior expressividade nos orçamentos das misericórdias.

Embora deva ser um objetivo das organizações sociais mitigar a dependência do financiamento direto do Estado no desenvolvimento das suas atividades e da sua prestação de serviços, é necessário desenvolver e apostar nas demais fontes de financiamento que não impliquem aumentar a comparticipação dos utentes e das suas famílias, sob pena de acentuar as dificuldades económicas e sociais daqueles, para os quais, estas organizações dirigem a sua intervenção social.

Fazer crescer as fontes de financiamento próprias de modo a reinvestir essas receitas nas atividades e serviços desenvolvidos e apostar nas fontes de financiamento privadas que apresentam um potencial de crescimento muito expressivo, através do envolvimento e reconhecimento da missão, visão e valores destas organizações pela sociedade civil poderá contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade das misericórdias.

⁷⁰ *Estudo elaborado pela CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade “Importância económica e social das IPSS em Portugal: central de balanços (2016, 2017 E 2018)”.*

5.5. Áreas de atuação/valências que apresentam um custo maior para a organização

Relativamente às áreas de atuação/valências que apresentam um custo maior para a organização, todas as misericórdias em estudo consignam o desenvolvimento da resposta social estrutura residencial para pessoas idosas como aquela que apresenta um custo maior para o todo da organização. Numa segunda linha de custos, apontam a resposta social unidade de cuidados continuados integrados. Ambas as respostas sociais identificadas são direcionadas na sua génese de atuação para a área da população idosa.

Súmula

Fontes de financiamento

Fontes de financiamento públicas

➤ O peso do financiamento do Estado através dos acordos de cooperação nas 15 misericórdias é muito mais significativo que outras tipologias, relacionadas com a administração local ou com os fundos comunitários.

A organização social O é a que apresenta, em termos percentuais (58,68%), o maior peso das fontes de financiamento públicas no seu orçamento comparativamente com as demais misericórdias.

Fontes de financiamento privadas

➤ O peso que esta fonte de financiamento representa para as misericórdias em estudo não é significativo no conjunto das demais fontes de financiamento. A obrigatoriedade do cumprimento dos pressupostos associados a candidaturas a prémios/financiamentos e o valor efetivo dos prémios acabam por não se afigurar numa verdadeira aposta por parte das misericórdias, pelo que apenas 5 das 15 misericórdias reconheceram no conjunto das suas fontes de financiamento que recorrem aos Prémios BPI e a Fundação "la Caixa" e o Fundo Rainha D. Leonor.

Fontes de financiamento próprias

➤ O peso das fontes de financiamento próprias é considerável nos orçamentos destas organizações sociais. Estas fontes de financiamento apresentam uma diversidade de tipologias que se materializa pela rentabilização do património móvel, imóvel, artístico e cultural, quer através do arrendamento/venda, quer através do investimento na sua exploração, ou das prestações de serviços decorrentes da sua atividade funcional. O arrendamento de imóveis para habitação é a tipologia comum às 15 misericórdias, seguida das receitas relativas à consignação de farmácia (com 5 misericórdias).

A organização social A apresenta uma percentagem muito expressiva, 51,70%, do seu orçamento que advém das suas fontes de financiamento próprias, seguida da organização social N com 46,26%.

Outras fontes de financiamento

➤ As outras fontes de financiamento apresentam no seu conjunto uma importante fatia do orçamento das misericórdias em estudo. A comparticipação dos utentes e a comparticipação das famílias são as tipologias que consignam uma maior expressividade e volumetria. Uma percentagem muito expressiva do orçamento da organização social G advém das outras fontes de financiamento, com 69,00%, seguida da organização social P com 60,39%, entre outras organizações sociais com percentagens que medeiam os 30% e os 50%.

Em suma, embora o financiamento público, consignado na sua maioria por transferências públicas no âmbito dos acordos de cooperação, constituía um fator determinante para a sustentabilidade financeira das misericórdias, este tem apresentado uma tendência de redução ao longo dos anos, resultando no aumento do valor da comparticipação do utente e das suas famílias, onde as outras fontes de financiamento tendem

a transformar-se gradualmente na receita com maior expressividade nos orçamentos das misericórdias. Embora deva ser um objetivo das organizações sociais mitigar a dependência do financiamento direto do Estado no desenvolvimento das suas atividades e da sua prestação de serviços, é necessário desenvolver e apostar nas demais fontes de financiamento que não impliquem aumentar a comparticipação dos utentes e das suas famílias, sob pena de acentuar as dificuldades económicas e sociais daqueles, para os quais, estas organizações dirigem a sua intervenção social.

Fazer crescer as fontes de financiamento próprias de modo a reinvestir essas receitas nas atividades e serviços desenvolvidos e apostar nas fontes de financiamento privadas que apresentam um potencial de crescimento muito expressivo, através do envolvimento e reconhecimento da missão, visão e valores destas organizações pela sociedade civil poderá contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade das misericórdias.

Áreas de atuação/valências que apresentam um custo maior para a organização

Todas as misericórdias em estudo consignam o desenvolvimento da resposta social estrutura residencial para pessoas idosas como aquela que apresenta um custo maior para o todo da organização, seguida pela resposta social unidade de cuidados continuados integrados. Ambas as respostas sociais enquadram a área da população idosa.

6. *Accountability* (visão de longo prazo)

O termo *accountability* está relacionado com responsabilização, transparência, prestação de contas relativamente à tomada de decisão (Pinho e Sacramento, 2009), envolvendo os meios pelos quais cada organização procura gerir e responder às diversas expectativas e necessidades dos diferentes *stakeholders*.

A pertinência da análise dos processos de *accountability*, numa visão de longo prazo, nas organizações sociais está intimamente ligada com a necessária perceção da responsabilização relativa à forma de governabilidade e correspondente tomada de decisão da gestão de topo, e a influência que este processo tem na prossecução da missão social destas organizações.

A autoavaliação da gestão de topo deve consagrar mecanismos como a transparência, que deve consignar formas de informação sobre a estrutura organizacional, as ações desenvolvidas e os recursos despendidos como forma de legitimar as mesmas, incentivando o seu sentido de responsabilidade e comportamento ético. A informação sobre a estrutura organizacional, as atividades desenvolvidas e os recursos aplicados está consignada nos instrumentos elaborados pelas misericórdias, nomeadamente os planos estratégicos, de atividades e orçamento e os relatórios de atividade e de contas anuais. É através destes documentos que as misericórdias procuram mensurar o trabalho desenvolvido. Estes são validados pelo órgão onde reside o poder soberano e deliberativo das misericórdias, ou seja, pela assembleia geral, que tem como função primordial garantir o funcionamento democrático das misericórdias, conforme se encontra expresso nos seguintes excertos.

"Eu tento pelo menos numa reunião por ano fazer isso, falar sobre o que é que fizemos, qual é o nosso plano a longo prazo e o que é que nós estamos a pensar fazer da casa. Essa é uma preocupação grande porque como é evidente a Misericórdia tem um grande peso...e a nossa estratégia terá inevitavelmente esse peso na comunidade. Normalmente, eu apresento isso nas assembleias gerais. Nós temos uma participação boa nas assembleias, enfim para a comunidade que é temos uma boa participação."(organização social A).

"Sim. Através das Assembleias Gerais e da publicação dos Planos de Atividades."(organização social F).

"Normalmente na apresentação de contas e orçamentos na assembleia geral existe a possibilidade de os irmãos colocarem questões, duvidas e até questionar as

decisões e a mesa e os demais órgãos tentam dar as necessárias explicações." (organização social G).

"Em cada assembleia a mesa administrativa dá conhecimento aos irmãos de toda a obra feita até aquela data, assim como também informa qualquer constrangimento que possa ter existido para o não desenvolvimento de algum projeto ou obra que se estivesse estabelecido em se realizar." (organização social I).

"É nas assembleias gerais onde a mesa administrativa apresenta, quer os planos de atividade, quer os relatórios de contas e está sempre aberta a questões e ao esclarecimento de dúvidas por parte dos irmãos." (organização social J).

Um outro aspeto importante é a participação, o envolvimento de toda a organização e dos demais *stakeholders* no momento de apresentação do balanço integral das atividades desenvolvidas, das decisões tomadas e dos resultados obtidos, de modo a alcançar validação do trabalho desenvolvido, tendo como finalidade a persecução da missão definida. As misericórdias em estudo referem que a fraca participação nas assembleias gerais não possibilita uma avaliação/validação do trabalho desenvolvido pela gestão de topo, não obstante ser incentivada a participação de todos os *stakeholders*.

"Em primeiro lugar com os irmãos e de seguida com os nossos trabalhadores. O nosso relatório e contas é também enviado para a autarquia, para a Segurança Social (obrigação Legal), são também colocados na nossa página web, sendo públicos no sentido que a gente os pode consultar. Damos a conhecer internamente a todas as pessoas que tem o interesse em saber da vida da instituição...como provedor quero que os colegas dos outros órgãos sociais analisem o que foi feito, a maneira como procedemos e disse também que obviamente o lugar de provedor está sempre à disposição dos irmãos, mas neste caso dos órgãos sociais." (organização social D).

"Os planos são aprovados nas assembleias gerais, onde todos os irmãos com contas pagas podem votar e solicitar esclarecimentos. É verdade que nestas assembleias não se verifica muita afluência, o que é uma pena, uma vez que o trabalho validado é uma motivação para quem gere estas organizações. Estes planos também são disponibilizados na nossa página web para que de uma forma transparente todos possam escrutinar o trabalho da organização." (organização social N).

"É nas assembleias gerais onde a mesa administrativa apresenta, quer os planos de atividade, quer os relatórios de contas e incentiva nesses momentos à apresentação de dúvidas ou questões sobre a atuação da misericórdia pelos irmãos que comparecem às assembleias. É prática da santa casa da

misericórdia...incentivar a essa participação, porque normalmente a participação é muito fraca." (organização social B).

"As decisões, ou seja, a gestão é validada nas assembleias gerais. A participação nas assembleias gerais é cada vez mais diminuta por parte dos irmãos...mesmo nas decisões importantes é muito diminuta." (organização social C).

"No que respeita à responsabilização e validação do trabalho da mesa administrativa normalmente é na assembleia geral onde isso ocorre. Estas assembleias são pouco concorridas e é uma pena porque é nestas oportunidades em que a gestão também tem que ser avaliada, motivada relativamente ao trabalho efetuado." (organização social P).

"No que respeita à assembleia geral e não é só aqui, é apanágio de todos os movimentos associativos, a participação dos seus membros é reduzido. E a pandemia ainda veio agravar ainda mais a situação. A mesa administrativa nesses momentos está ali para dar a conhecer os seus planos estratégicos de atividades e de orçamento e sendo a participação muito fraca dos irmãos, são apenas mais participadas aquando dos atos eleitorais." (organização social E).

"Nós prestamos contas...nas assembleias gerais...aos irmãos, mas a própria comunidade também pode questionar porque tem cá os seus idosos. Nas assembleias, como sabe este é um meio pequeno e aparecem meia dúzia de irmãos e quase a totalidade são os mesários, ou dos outros órgãos sociais e pouco mais. Agora há muito o hábito das pessoas fazerem conversa e questionar, o chamado "disse que disse", mas não questionam diretamente a quem de direito, o que é uma pena porque nós estamos cá para responder e justificar se necessário." (organização social M).

A avaliação/responsabilização é também outro mecanismo que está relacionada com a possibilidade dos *stakeholders* devolverem contributos à gestão de topo, legitimando as suas ações e/ou alertando para a correção de eventuais desvios identificados. Esta responsabilização, segundo as misericórdias em estudo, também é um fator dissuasor da integração de quadros nas listas para os órgãos sociais.

"... acho que é importante e nós temos que ser responsabilizados pelo aquilo que fazemos e acho que é importante também fazemos uma autocrítica e uma autoavaliação daquilo que foi os nossos pressupostos quando nos candidatámos a um cargo desta natureza e aquilo que temos em mente fazer...se estamos a atingir os objetivos a que nos propusemos ou não e perceber quando não o porquê. Na última assembleia, fizemos a apresentação das contas e foi-me questionado por alguns irmãos, no que respeita ao panorama, que de forma generalizada, é complicado, e foi muito questionado o que eu pensava fazer de futuro para reverter essa situação. O pendor da responsabilização existe quando assumimos estes cargos." (organização social L).

"Normalmente, é nas assembleias gerais que apresentamos e defendemos as nossas decisões estratégicas e estamos abertos às intervenções de todos os irmãos. Um dos grandes problemas é conseguir arranjar pessoas para os corpos dirigentes." (organização social H).

"A elaboração do plano estratégico da organização que consigna a definição de objetivos é sem dúvida colaborativa pelo que a ação de todos de forma proativa é valorizada. No entanto se algum dos objetivos traçados não for atingido, apenas se faz essa identificação no balanço geral do plano, mas não se efetua nenhuma avaliação sistemática de forma formal." (organização social O).

A prestação de contas efetiva e transparente é um desafio para todas as misericórdias, promovendo à confiança e credibilidade junto de todos os *stakeholders* e contribuindo, assim, para a eficácia da organização. Do ponto de vista da limitação da aplicabilidade global da *accountability*, temos a importância e quase exclusividade que é dada aos instrumentos de quantificação financeira nesta avaliação, em detrimento da performance funcional que contribui para a qualidade das atividades desenvolvidas pelas misericórdias e também para uma avaliação mais globalizante.

Súmula

Accountability (visão de longo prazo)

A informação sobre a estrutura organizacional, as atividades desenvolvidas e os recursos aplicados está consignada nos instrumentos elaborados pelas misericórdias, nomeadamente os planos estratégicos, de atividades e orçamento e os relatórios de atividade e de contas anuais. É através destes documentos que as misericórdias procuram mensurar o trabalho desenvolvido. Estes são validados pelo órgão onde reside o poder soberano e deliberativo das misericórdias, ou seja, pela assembleia geral, que tem como função primordial garantir o funcionamento democrático das misericórdias.

As misericórdias em estudo referem que a fraca participação nas assembleias gerais não possibilita uma avaliação/validação do trabalho desenvolvido pela gestão de topo, não obstante ser incentivada a participação de todos os *stakeholders*.

A avaliação/responsabilização é também outro mecanismo que está relacionada com a possibilidade dos *stakeholders* devolverem contributos à gestão de topo, legitimando as suas ações e/ou alertando para a correção de eventuais desvios identificados. Esta responsabilização, segundo as misericórdias em estudo, também é um fator dissuasor da integração de quadros nas listas para os órgãos sociais.

A prestação de contas efetiva e transparente é um desafio para todas as misericórdias, promovendo à confiança e credibilidade junto de todos os *stakeholders* e contribuindo, assim, para a eficácia da organização. Do ponto de vista da limitação da aplicabilidade global da *accountability*, temos a importância e quase exclusividade que é dada aos instrumentos de quantificação financeira nesta avaliação, em detrimento da performance funcional que contribui para a qualidade das atividades desenvolvidas pelas misericórdias e também para uma avaliação mais globalizante.

7. Sustentabilidade

As organizações de economia social, no âmbito do cumprimento da sua missão, desenvolvem serviços que têm como objetivo a prestação de cuidados individualizados aos seus utentes. No cumprimento efetivo do postulado da solidariedade, estas organizações fornecem essa prestação de serviços, na sua maioria a pessoas que apresentam carências socioeconómicas e que de outra forma não teriam acesso às respostas sociais face aos custos praticados no mercado livre. Esta realidade consigna constrangimentos relativos à própria sustentabilidade económica destas organizações decorrentes essencialmente das suas características económicas.

Quando falamos de sustentabilidade, falamos naturalmente de estratégias que consignam as características e o contexto de cada organização social.

7.1. Principais estratégias de sustentabilidade interna da organização

As estratégias de sustentabilidade interna identificadas pelas misericórdias em estudo consignam a forma de gestão dos recursos que têm disponíveis com o objetivo de garantir a máxima eficiência, eficácia e rentabilização.

"As principais estratégias de sustentabilidade interna são a otimização dos recursos quer materiais, quer humanos...fazemos sempre muita pesquisa de mercado à procura de equipamentos, materiais ou serviços mais em conta, mas que mantenham a qualidade."(organização social B).

"A misericórdia promove a otimização de recursos, tentando rentabilizar ao máximo esses recursos. A estratégia consagra a partilha de recursos e cooperação entre a comunidade."(organização social E).

"A estratégia é tentar rentabilizar os recursos ao máximo e daí tirar bons resultados. Prestar bons serviços, tentar rentabilizar recursos quer materiais, quer humanos."(organização social M).

"Gestão criteriosa de custos com o pessoal e matérias-primas e serviços consumidos."(organização social I).

"Tentamos fazer a melhor otimização dos recursos humanos e materiais possível."(organização social G).

A aposta na autonomia energética é também uma estratégia referida, nomeadamente na utilização de equipamentos que possibilitem ganhos do ponto de vista energético, a par da rentabilização de investimentos, da renegociação de contratos e da negociação de preços com os fornecedores, estratégias que visam uma gestão rigorosa dos custos e proveitos financeiros das misericórdias.

"Como estratégia de sustentabilidade vamos fazendo alguma poupança de modo a possibilitar a realização de investimentos. Fazemos também poupança energética, adquirimos termoacumuladores e os painéis solares, o objetivo é tornar a misericórdia cada vez mais autónoma nesta questão energética. Do ponto de vista operacional a otimização de recursos é fundamental." (organização social A).

"As principais estratégias de sustentabilidade interna são a otimização dos recursos quer materiais, quer humanos, a renegociação de contratos e a eficiência energética."(organização social J).

"Diariamente tentamos procurar as melhores soluções...procuramos a qualidade, mas também...o que é mais económico...temos que rentabilizar o pessoal e os recursos... a verificação no mercado dos melhores preços e acaba por negociar com os fornecedores...produtos e materiais com qualidade, mas ao melhor preço possível." (organização social L).

"Como estratégia de sustentabilidade vamos fazendo alguma poupança. Do ponto de vista operacional a otimização de recursos é fundamental."(organização social H).

"Face à exiguidade das disponibilidades financeiras e fontes de rendimento que a Santa casa dispõe o rigor e a contenção das despesas terão forçosamente que nortear a nossa atividade em prol da sustentabilidade da organização. Promovemos a sustentabilidade da organização através da racionalização dos custos de funcionamento e otimização dos recursos disponíveis." (organização social P).

O equilíbrio financeiro das misericórdias também passa pela equidade nas admissões dos utentes, pela revisão anual das comparticipações dos utentes, das comparticipações das famílias e pela atualização dos complementos de dependência dos utentes pensionistas, que está diretamente ligada com o maior ou menor grau de dependência destes e que pode implicar o pagamento de uma prestação social por parte da segurança social⁷¹

⁷¹ É uma prestação paga mensalmente aos pensionistas que se encontram numa situação de dependência e que precisam da ajuda de outra pessoa para satisfazer as necessidades básicas da vida quotidiana

"A misericórdia desenvolve uma política de gestão responsável e rigorosa, temos como estratégia a revisão anual das participações dos utentes e familiares, a atualização dos complementos de dependência a par da otimização de recursos."(organização social D).

"A equidade permite-nos um equilíbrio, admitir um utente que pode pagar um pouco mais e ao mesmo tempo admitir um utente que tem uma reforma muito pequena e não tem retaguarda familiar. Esta forma de gestão é uma das principais estratégias de sustentabilidade da misericórdia, a par desta estratégia temos a otimização de recursos humanos e materiais."(organização social C).

Uma outra estratégia de sustentabilidade interna identificada pelas misericórdias está relacionada com a importância da formação e capacitação dos recursos humanos destas organizações de modo a ganhar qualidade nos serviços prestados.

"Será a rentabilização dos recursos humanos e materiais existentes e fomentar a formação interna e externa."(organização social N).

"A principal estratégia que a organização desenvolve é a promoção da capacitação dos recursos humanos, investindo na sua qualificação a par de uma gestão orçamental muito cuidada com rigor, quer do lado das receitas quer do lado das despesas, mas mantendo a qualidade dos serviços prestados."(organização social O).

O quadro n.º 57 procura identificar as principais práticas de gestão para a sustentabilidade desenvolvidas pelas organizações, onde a rentabilização de recursos humanos e materiais e a gestão criteriosa, quer dos investimentos, quer dos custos, ganha expressão e importância.

Quadro n.º 57 - Principais estratégias de sustentabilidade interna das SCM

Organização Social	Estratégias de sustentabilidade interna das SCM		
A	Poupança que possibilite a realização de investimentos	Poupança energética	Otimização de recursos
B	Rentabilização dos recursos humanos	Rentabilização dos recursos materiais	Pesquisa de mercado
C	Equilíbrio financeiro entre a participação do utente que pode pagar mais e aquele que não	Otimização de recursos humanos	Otimização de recursos materiais

(porque não conseguem fazer a sua higiene pessoal, alimentarem-se ou deslocarem se sozinhos) – Guia prático Complemento por dependência do ISS, I.P.

D	Revisão anual das participações dos utentes e familiares	Atualização dos complementos de dependência	Otimização de recursos
E	Otimização de recursos	Partilha e rentabilização de recursos	
F	Racionalidade nos custos	Assertividade nas cobranças	Otimização da relação custo benefício dos utentes
G	Rentabilização dos recursos humanos	Rentabilização dos recursos materiais	
H	Poupança	Otimização de recursos	
I	Gestão criteriosa dos recursos humanos	Gestão criteriosa dos recursos materiais	
J	Gestão criteriosa dos recursos humanos	Gestão criteriosa dos recursos materiais	Eficiência energética/Renegociação de contratos
L	Rentabilização dos recursos humanos	Rentabilização dos recursos materiais	Negociação com fornecedores. Produtos e materiais com qualidade/ao melhor preço
M	Rentabilização dos recursos humanos	Rentabilização dos recursos materiais	Prestar bons serviços
N	Rentabilização dos recursos humanos	Rentabilização dos recursos materiais	Fomentar a formação interna e externa
O	Rentabilização dos recursos humanos	Rentabilização dos recursos materiais	Fomentar a formação interna e externa
P	Rigor e contenção nas despesas	Racionalização dos custos de funcionamento	Otimização dos recursos disponíveis

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas

7.2. Principais constrangimentos à implementação da estratégia

Quando abordamos os constrangimentos à implementação das estratégias de sustentabilidade interna, as misericórdias em estudo identificam a dificuldade de recrutamento de recursos humanos e, por inerência, a própria gestão destes recursos como um fator decisivo quer na definição, quer na implementação das estratégias de sustentabilidade. As dificuldades de contratação, conforme já identificado no decurso desta investigação, centram-se na necessidade de profissionais qualificados e com perfil para trabalhar com os públicos-alvo destas organizações, nomeadamente com a população idosa. A polivalência dos técnicos é também um aspeto que contribui de forma negativa para o desenvolvimento das respostas sociais, uma vez que a polivalência é a única forma de gestão possível às misericórdias para dar cumprimento

às exigências relativas ao quadro de pessoal adequado/exigido para cada resposta social em função do seu número de utentes⁷².

Um outro aspeto também muito relevante enquanto constrangimento prende-se com a parca disponibilidade dos elementos que compõem a gestão de topo, voluntários ainda a exercer atividade profissional a tempo completo, o que impede seja um órgão efetivamente presente na diáde da organização.

"O principal constrangimento é a falta de recursos humanos e a dificuldade de contratação de auxiliares para a área da população idosa." (organização social C).

"Temos como constrangimento por exemplo à estratégia a necessidade de ter mais profissionais de quadro, ou seja, técnicos."(organização social H).

"Falta de recursos humanos e qualificados e motivação de equipas."(organização social I).

"É difícil fazer entender que nós precisamos de rentabilizar os recursos...é exatamente a gestão de pessoal que é um dos maiores constrangimentos da misericórdia...esta é uma variável de atuação, ou seja, os recursos nomeadamente operacionais que tem impacto direto na nossa atuação."(organização social L).

"Muitas vezes o perfil de recursos humanos que somos obrigados a contratar, pela dificuldade de encontrar no concelho pessoas com o perfil adequado para lidar com a população idosa."(organização social M).

"Temos constrangimentos com pessoal. Nós temos falta de pessoal e isso é muito difícil de gerir, e quando temos restrições ainda mais difícil se torna."(organização social P).

"A polivalência dos técnicos necessária para a organização, que tem os seus benefícios, mas também tem os seus custos, uma vez que a dedicação em tempo integral para determinada área também seria mais benéfica, mas as questões de gestão da organização e sustentabilidade financeira obriga à polivalência."(organização social N).

"O maior constrangimento para a implementação da estratégia é que não temos nenhum mesário a tempo inteiro na instituição." (organização social E).

Foi ainda identificado um outro constrangimento que está relacionado com a redução do financiamento público no âmbito dos acordos de cooperação, o que se reflete no poder de aquisição, por parte das misericórdias, de bens e serviços essenciais ao

⁷² O ISS, I.P. desenvolveu manuais - processo chave das respostas sociais com a identificação dos requisitos associados à prestação de serviços com o objetivo principal de melhoria permanente da qualidade do serviço prestado e da sustentabilidade da própria organização.

desenvolvimento das atividades e das respostas sociais. Os encargos bancários e as obrigações fiscais no âmbito do património são também identificados como constrangimentos à implementação das estratégias de sustentabilidade interna.

"Insuficiente apoio do Estado através dos acordos celebrados com a segurança social e crescente aumento dos custos por incrementos dos preços dos bens e serviços."(organização social F).

"O nosso maior constrangimento é mesmo o financiamento, mas o tempo que temos que investir nesta procura também é um constrangimento."(organização social B).

"Tivemos uma redução enorme na receita mensal no que respeita às participações e nos acordos de cooperação, porque não nos foi possível admitir novos utentes durante um período muito grande e tivemos um encargo enorme com todos os equipamentos que tivemos que adquirir de forma a cumprir as regras da Direção Geral da Saúde. No que respeita aos encargos bancários que tem até aqui sido suspensos por causa das moratórias, mas essa situação vai terminar e o que temos é mais dívida."(organização social G).

"Os principais constrangimentos está intimamente ligado com a redução no custo dos serviços disponibilizado ao utente pelo Estado que se tem refletido na redução do montante participado pelo Estado, tendência que se verifica há alguns anos a esta parte. Este constrangimento anula os esforços da organização no sentido de desenvolver outras atividades, para diminuir a dependência financeira em prol de uma maior sustentabilidade."(organização social O).

"Temos como constrangimento por exemplo à estratégia relativa ao aumento do património a questão fiscal associada à compra de propriedades."(organização social A).

As estratégias de sustentabilidade tiveram também um revés com a pandemia, onde a maioria das misericórdias reduziu ou suspendeu alguns dos seus serviços e/ou respostas sociais disponibilizadas, com expressiva incidência nas creches, centros de Dia, centros de atividades de tempos livres, educação pré-escolar e centros de atividades ocupacionais para pessoas com deficiência, em resposta à determinação da Direção Geral de Saúde. Esta situação consignou a redução da receita proveniente das participações dos utentes. Ainda no que respeita às medidas de autoproteção, as misericórdias apresentaram custos adicionais com a aquisição de equipamentos de proteção individual, obrigatórios no desenvolvimento dos serviços e/ou respostas sociais, por forma a garantir a proteção dos utentes, na sua maioria, de idade muito avançada e com debilidades do ponto de vista da saúde.

"...todas as estratégias de sustentabilidade ficaram em banho-maria, ou foram um bocadinho por água abaixo com a pandemia ...o aumento de alguma dependência por parte das pessoas que entram precisamos de mais funcionários, foi preciso contratar mais gente e isso fez com que os resultados contabilísticos se tornassem negativos..."(organização social D).

O quadro n.º 58 procura sintetizar os principais constrangimentos identificados pelas organizações sociais aquando da implementação das estratégias de sustentabilidade interna.

Quadro n.º 58 - Principais constrangimentos à implementação das estratégias de sustentabilidade interna das SCM

Organização Social	Principais constrangimentos à implementação das estratégias de sustentabilidade interna das SCM		
A	Procedimentos e custos fiscais associados à aquisição de propriedades		
B	Financiamento		
C	Falta de RH por dificuldade de contratação de Auxiliares		
D	Efeitos da pandemia	O aumento do grau de dependência dos utentes	A contratação de RH
E	Não ter nenhum elemento da gestão de topo a tempo inteiro		
F	Apoios de Estado insuficientes	Aumento dos custos de bens e serviços	
G	Custo com os equipamentos de proteção	Encargos bancários	
H	Necessidade de ter mais profissionais qualificados		
I	Falta de RH qualificados	Motivação das equipas	
J	Não identifica constrangimentos		
L	Dificuldade na rentabilização dos recursos humanos		
M	Perfil dos recursos humanos para trabalhar com a população idosa		
N	Polivalência dos técnicos		
O	A redução da comparticipação financeira do Estado através dos acordos de cooperação		
P	Falta de RH		

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas

7.3. Definição da eficiência da organização

A eficiência de uma organização está associada à forma com a mesma compreende e avalia internamente a relação entre os recursos empregues e os resultados alcançados. As misericórdias em estudo identificaram a forma como consignam a sua eficiência do ponto de vista sistémico, abordando os fatores que apresentam maior influência nessa persecução.

"A relação entre os recursos empregues é sempre proporcional aos resultados alcançados, quer na sua qualidade e número quer nas metas definidas pela Misericórdia. É uma relação que tem quer andar sempre lado a lado." (organização social B).

"Procuramos ser eficientes nos que respeita aos recursos humanos e aos recursos materiais empregues de forma a conseguir resultados com qualidade, mas de uma forma sustentável." (organização social H).

"A organização consegue estabelecer uma relação dinâmica dos recursos humanos na missão a que se propõe." (organização social I).

"A relação entre os recursos empregues é sempre proporcional aos resultados alcançados de forma a atingir a eficiência e qualidade dos serviços que prestamos." (organização social J).

A importância da gestão de recursos humanos, investindo na formação/capacitação dos trabalhadores e apostando na contratação de profissionais qualificados, otimizando os demais recursos, financeiros, materiais e tecnológicos em prol da qualidade dos serviços prestados, são postulados identificados pelas misericórdias que procuram na sua atuação o cumprimento da sua missão tendo por base uma governabilidade sustentável.

"Procuramos ser eficientes nos que respeita aos recursos humanos, ao aprovisionamento nomeadamente com as compras fazendo uma análise de mercado, aos recursos materiais empregues de forma a conseguir resultados com qualidade, mas de uma forma sustentável." (organização social A).

"Do ponto de vista de alguns indicadores, temos uma estrutura de custos com pessoal na ordem dos 51%, 52%, por isso uma otimização eficiente dos recursos, nomeadamente humanos é uma estratégia que procura um equilíbrio entre o investimento e os resultados." (organização social C).

"...o nosso objetivo... é que agora nos próximos anos nós venhamos progressivamente a aumentar os resultados contabilísticos...que estrategicamente seriam importantes para o serviço a prestar, como por exemplo contratar fisioterapeuta, terapeuta ocupacional, os médicos. Não é obrigatório por lei, nós só temos que ter enfermeiros. Mas a verdade é que isso na nossa opinião vinha melhorar muito a qualidade do serviço" (organização social D).

"Quem põe em prática os modelos emancipatórios das organizações são as pessoas, a questão está nas pessoas pelo que a eficiência da organização está diretamente ligada com a atuação do seu pessoal, quer técnico, quer operacional, bem como os resultados a alcançar." (organização social E).

"Tentamos fazer o melhor, quer ao nível do edificado, melhorando a qualidade dos serviços, quer ao nível do pessoal de modo que as pessoas se sintam bem, quer os trabalhadores, quer os utentes." (organização social G).

"...todas as carências que são sentidas em termos de tecnologia em termos de materiais nós ...tentamos o mais possível adquirir e corresponder de facto para que as pessoas tenham disponibilidade e empenho para conseguirmos atingir a eficiência." (organização social N).

"A misericórdia para ser eficiente tem que saber como deve utilizar os seus recursos, sejam eles de pessoal, qualificando as suas trabalhadoras, sejam recursos materiais otimizando-os, de forma a alcançar a qualidade dos Serviços prestados, pelo que a eficiência é uma aposta da instituição." (organização social O).

"A eficiência da instituição está numa utilização, ou melhor otimização dos recursos quer materiais, quer humanos com o objetivo de maximizar a qualidade dos serviços prestados." (organização social P).

Uma gestão equilibrada e rigorosa das fontes de financiamento, dos custos e das receitas, numa relação proporcional e sistémica, foi também identificada pelas misericórdias em estudo na sua definição própria de eficiência.

"Ainda que existam dificuldades no equilíbrio da conta de exploração, tem sido obtido um razoável balanceamento entre os custos e proveitos, muito à custa de uma gestão atenta aos mais diversos aspetos da gestão económico e financeira, sem sacrificar a qualidade dos serviços que presta." (organização social F).

"Esta eficiência entre recursos empregues no desenvolvimento da missão da misericórdia e os resultados alcançados ou que se pretendem alcançar está diretamente relacionada com a gestão e por isso é preciso gerir de forma rigorosa para conseguir a necessária eficiência." (organização social L).

"Podemos dizer que a eficiência da organização está cumprida quando o recurso humano é bom, ou seja presta um bom serviço, está motivado logo isso leva sempre a bons resultados para a misericórdia." (organização social M).

7.4. Avaliação externa do desempenho da organização

Relativamente à avaliação externa do seu desempenho, a maioria das misericórdias em estudo considera que essa avaliação é na sua generalidade boa. Identificam as referências à qualidade dos serviços prestados como um indicador muito positivo. Quer os próprios utentes, quer as suas famílias manifestam com regularidade as suas expetativas e considerações.

"Temos bastante feedback relativamente à nossa atuação, nomeadamente no que respeita a inscrição de utentes que não são do nosso concelho, mas que fazem essa inscrição porque um familiar ou amigo deu boas referências da misericórdia e escolhem o nosso lar exatamente pelos bons serviços que prestamos." (organização social B).

"De forma geral é boa a imagem que a Instituição retém da sua avaliação externa. A longa lista de espera que existe em permanência é disso evidência." (organização social F).

"Achamos que as famílias e os utentes gostam do nosso lar pela forma como são tratados." (organização social G).

"A avaliação externa relativamente ao nosso desempenho é boa, os nossos utentes, as suas famílias e os nossos parceiros, manifestam-se positivamente pelo trabalho desenvolvido pela misericórdia." (organização social H).

"Temos bastante feedback relativamente à nossa atuação, quer dos nossos utentes, e das suas famílias, quer da própria comunidade." (organização social J).

"Antes da pandemia regularmente as técnicas iam consultar os utentes e as famílias acerca do serviço prestado, de forma a ter um feedback se realmente estávamos a trabalhar a bem, se necessitávamos de melhorar alguns aspetos, como na questão do serviço, na questão da alimentação. Por isso eramos nós que questionávamos e vamos continua a fazer sempre numa perspetiva de melhorar." (organização social M).

A avaliação da comunidade e dos parceiros é também feedback fundamental para as misericórdias, uma vez que o trabalho em rede e a cooperação no território de atuação valida o desempenho destas organizações e legitima o cumprimento da sua missão.

"Vamos tendo esse feedback, principalmente das famílias dos utentes a quem nós prestamos o Serviço. É nos transmitido através dos contatos que as famílias fazem com a Misericórdia. Recebemos também esse feedback das instituições que connosco trabalham em rede, e nas reuniões que temos vamos trocando estas impressões relativamente aos nossos serviços." (organização social L).

"A avaliação externa relativamente ao nosso desempenho é francamente boa. Quer os nossos utentes, quer as suas famílias e também os nossos parceiros, sempre que se propicia, manifestam o seu agrado e consideração pelo trabalho desenvolvido pela misericórdia..." (organização social A).

"Através dos stakeholders também recebemos feedback positivo no que respeita à atuação da organização. As misericórdias estão muito presentes na comunidade, junto das pessoas é diário as manifestações de apreço que nos dirigem." (organização social O).

"Normalmente o feedback que temos recebido tem sido positivo. No período pior da pandemia tivemos uma onda de solidariedade, não só das outras instituições como dos próprios habitantes...Foi muito importante porque acabaram por fazer donativos, não só em dinheiro como em espécie como os equipamentos de proteção individual, loiça descartável e isso também ajudou e também se traduz na confiança que tem em nós e no nosso trabalho." (organização social P).

Um outro aspeto muito valorizado pelas misericórdias é a qualidade e capacitação dos seus técnicos, uma vez que o seu *know-how* é reconhecido, nos territórios de atuação, por organizações com intervenção em outras áreas de atividade, que solicitam a disponibilização desses técnicos para dinamização de ações e/ou congressos, o que demonstra o reconhecimento externo do desempenho das misericórdias.

"A avaliação externa da organização penso que é muito boa...se me pedir uma evidência disso quando há congressos ou apresentações entre organizações aqui no concelho os nossos técnicos são convidados. Somos contactados pelas escolas, pela universidade sénior para disponibilizarmos um técnico nosso para essa dinamização..." (organização social D).

"No que respeita à avaliação externa da organização é muito boa... quando há algum encontro entre organizações do nosso tipo aqui no concelho os nossos técnicos são convidados para fazer apresentações." (organização social N).

"Tem visitado a misericórdia algumas personalidades que ficam encantadas com o que lá está o que nos deixa naturalmente orgulhosos. Sim o feedback é bom." (organização social C).

7.5. Relação entre a formação dos recursos humanos e a sustentabilidade da organização

A sustentabilidade nas organizações sociais está relacionada com a capacidade de definir e concretizar os seus objetivos, criando valor e integrando os desafios económicos, ambientais e sociais nas suas estratégias de ação. A estratégia para a sustentabilidade das misericórdias deve ter por base uma liderança alinhada que fomente e consolide nos trabalhadores o reconhecimento e integração na sua atuação dos valores de missão da organização, validando a importância destes em termos de diferenciação e vantagem competitiva.

É através da consolidação dos recursos, otimizando a eficiência organizacional, reforçando a imagem interna e externa da organização e do seu valor e credibilidade, aumentando as competências e o envolvimento dos trabalhadores, que as organizações

sociais devem consignar a sua ação para a sustentabilidade. Neste contexto, cabe à gestão de topo um papel dinamizador e impulsionador no desenvolvimento global dos seus recursos humanos baseado na capacitação, formação e autonomia.

As misericórdias identificaram um conjunto de ações que associam à relação intrínseca entre a formação dos seus recursos humanos e a sustentabilidade da organização.

"Nós ainda conseguimos alguma majoração de eficiência através do melhoramento do edificado e das tecnologias. Onde nós temos que ganhar eficiência é na competência das pessoas, por exemplo se eu tiver recursos humanos que não saibam lidar com utentes com demência e que lhe vai dar banho, a pessoa vai estar agitada e será necessário mais recursos para fazer aquela tarefa, pelo contrário se o recurso humano tiver competências naquela tarefa vai realizar a mesma de forma tranquila, normalizando o procedimento. Quando eu, há pouco, dizia que vamos ter menos recursos e mais necessidades, a única solução é ter recursos humanos com formação, qualificados, que inevitavelmente vai contribuir para a sustentabilidade da misericórdia." (organização social A).

"Investir na formação dos colaboradores da Instituição, resulta num equilíbrio e maior eficiência na distribuição e afetação dos recursos humanos. A aposta sobretudo na formação na área da geriatria...A cada vez maior longevidade dos nossos idosos e o cada vez maior grau de dependência, exigem novos conhecimentos e práticas. A formação dos profissionais leva a uma maior estabilidade no quadro de pessoal, que se traduz indiscutivelmente numa organização mais sustentável. A aquisição de novos conhecimentos traduz-se ainda numa polivalência que permite fazer face a situações de emergência, sem ter de recorrer a novas contratações." (organização social F).

"A capacitação de todos facilita e ajuda a gestão da casa, porque otimiza os recursos humanos, portanto melhora os serviços prestados." (organização social G).

"É necessário que as Misericórdias apostem na gestão dos seus recursos humanos, na capacitação das suas equipas, dos seus dirigentes porque corresponderá a uma melhor qualidade de serviços, de otimização e sustentabilidade." (organização social H).

"A formação evidencia uma melhoria na organização do trabalho da instituição e sua sustentabilidade." (organização social I).

"A formação dos recursos humanos está intimamente ligada com a sustentabilidade, ou seja, a qualidade dos serviços prestados que ganha peso com a formação dos colaboradores e que contribui para que mais utentes procurem as nossas respostas sociais." (organização social J).

A aposta na capacitação, na formação e desenvolvimento de competências dos recursos humanos, com o objetivo de estabilização do quadro de pessoal, melhoria na

organização do trabalho e bem-estar dos trabalhadores, são ações que visam melhorar a qualidade dos serviços prestados aos utentes já integrados e potenciar a admissão de novos utentes de modo a garantir a sustentabilidade estratégica e funcional das misericórdias.

"A formação dos recursos humanos está intimamente ligada com a sustentabilidade, ou seja, a qualidade dos serviços prestados por trabalhadoras capacitadas promove naturalmente a que mais utentes procurem as nossas respostas sociais. A integração de mais utentes contribui sempre para a sustentabilidade futura da organização." (organização social B).

"...se os nossos funcionários forem bons, tiverem um comportamento correto não só no serviço mas também no relacionamento com os utentes e com os familiares obviamente que isso vai dar uma imagem positiva da instituição, vai fazer com que mais pessoas queiram vir para a instituição e obviamente isso contribui para a sustentabilidade da instituição, tudo está ligado, não há aqui uma coisa biunívoca há é uma multiplicidade de fatores que se interrelaciona e que todos eles influenciam a sustentabilidade da organização." (organização social D).

"A formação está intimamente ligada com a qualidade dos serviços e naturalmente que a qualidade traz mais utentes logo vai contribuir para a sustentabilidade da organização." (organização social P).

"Tem que ser muito bem diagnosticada as necessidades de formação de acordo com as categorias profissionais das pessoas e é necessário perceber com a evolução das próprias características dos utentes...um quadro de pessoal mais amadurecido, são pessoas...com outro conhecimento da função...apostamos muito na formação, ou seja, antes de iniciar a tarefa tem um acompanhamento e uma formação interna...É muito importante...nós temos de estar despertos para darmos a formação às pessoas Se somos eficientes no serviço que estamos a prestar essa eficiência leva à sustentabilidade, em coisas tão simples como o uso correto dos equipamentos de proteção individual, como utilizar os detergentes de forma adequada. Interiorizar os procedimentos no dia a dia de forma sustentável é necessário e crucial." (organização social N).

A aplicação de práticas de gestão de recursos humanos como a avaliação de desempenho, que possibilita a avaliação técnica e comportamental das competências dos trabalhadores com o objetivo de melhoria e desenvolvimento destes, um sistema de recompensas que potencia o reconhecimento e a motivação dos trabalhadores, um sistema de gestão de qualidade que visa a coordenação integrada dos procedimentos na prestação de serviços, a sua avaliação e aplicação de melhorias, a par das estratégias de gestão quer financeira do ponto de vista orçamental, quer de investimento nas

tecnologias são mecanismos que conjugados validam as estratégias de sustentabilidade das misericórdias.

"Temos instituído além do vencimento um prémio de assiduidade...existe uma relação entre a gestão e formação dos recursos humanos e a sustentabilidade da instituição, tentamos fazer aqui uma conjugação de valores em que valorizamos os recursos humanos, tentando com estas medidas estabilizar o quadro de pessoal, apostando também na sua formação..." (organização social C).

"Esta relação é importantíssima. A Misericórdia...tem como objetivo capacitar os recursos humanos para uma intervenção social mais sustentável, dotar os colaboradores de estratégias facilitadoras do trabalho em rede, promover o conhecimento das Equipas Técnicas com vista ao desenvolvimento de projetos e de estratégias de angariação de recursos e possibilitar a aquisição de competências para a implementação de boas práticas. Definimos para 2021 a implementação de um inquérito de satisfação e motivação aos colaboradores, bem como desenvolver o processo de avaliação de desempenho. É neste contexto...a mesa administrativa ... assume a gestão da qualidade como um fator preponderante incontornável para uma melhor intervenção no público-alvo traduzido em resultados mais visíveis, em níveis de satisfação mais elevados e em padrões de trabalho mais modernos inovadores essenciais na gestão dos nossos recursos humanos." (organização social M).

"A mesa administrativa prevê a implementação de um sistema de gestão da qualidade, no sentido de sensibilizar as funcionárias para a melhoria dos serviços prestados aos utentes. As ferramentas para esta estratégia são a formação e o investimento em novas tecnologias que melhorem a bem-estar dos utentes e a qualidade dos serviços prestados pelo pessoal. Nesta medida existe uma relação entre a formação dos funcionários e a sustentabilidade pelo que daremos ênfase especial na valorização do seu capital humano." (organização social E).

"...a principal estratégia que a organização desenvolve é a promoção da capacitação dos recursos humanos, investindo na sua qualificação a par de uma gestão orçamental muito cuidada. Apenas assim é possível ser diferenciado pela qualidade, ou seja, com trabalhadoras de qualidade e uma boa gestão teremos um serviço de qualidade, logo esta relação ter que ser intrínseca em prol do futuro da organização e naturalmente da sua sustentabilidade." (organização social O).

"Esta relação é direta naturalmente, quanto mais e melhor formação tiverem os nossos recursos humanos, isso irá permitir uma melhor otimização desses recursos e por inerência leva à sustentabilidade da misericórdia. Se eu tiver um bom recurso, o seu trabalho, ou as suas tarefas são mais rentabilizadas..." (organização social L).

7.6. Desenvolvimento de estratégias de autofinanciamento da organização

As organizações da economia social devem procurar desenvolver estratégias que garantam a sua sustentabilidade financeira. As estratégias de autofinanciamento identificadas pelas misericórdias em estudo consignam o desenvolvimento das fontes próprias, rentabilizando-as e reinvestindo os seus resultados/receitas em benefício da manutenção das suas atividades e das respostas sociais dinamizadas e potenciando o desenvolvimento de novos projetos sociais tendo como “âncora” a sua missão social.

O objetivo da sustentabilidade financeira por via do autofinanciamento está associado a uma gestão rigorosa dos ativos financeiros, ao desenvolvimento da área empresarial, nomeadamente na aposta e investimento em atividades associadas ao património cultural e artístico, ao património agrícola e ao património imóvel, gerindo as reservas que são reinvestidas com o objetivo de obter a sustentabilidade pelo seu rendimento.

"Nós criámos a área empresarial e conseguimos, por um lado suprir as necessidades sociais e por outro ir conseguindo ter alguma reversa." "O que eu tento sempre com estas pequenas reservas que vamos fazendo é aplicar as mesmas. Eu vou tentando aumentar o património de modo que a misericórdia tenha sempre uma sustentabilidade pelo seu rendimento." (organização social A).

"Temos duas propriedades...que nos dá um rendimento anual bastante elevado e isso tem sido tem sido uma mais-valia, é a nossa coluna financeira, pelo que rentabilizar ao máximo é a nossa estratégia maior de autofinanciamento." Também temos uma pessoa responsável por consultar no mercado os preços mais favoráveis para a instituição, solicitando aos fornecedores que elaborem propostas de modo a serem analisadas de forma a chegar ao melhor preço do produto aliado naturalmente à qualidade." (organização social M).

"Temos que gerir as fontes de financiamento próprio que são muito pequenas, mas temos que as manter." (organização social B).

"Manter ou até aumentar o património e por inerência o seu rendimento de modo que este possa contribuir para a sustentabilidade." (organização social H).

As misericórdias reconhecem, assim, várias estratégias que desenvolvem no sentido do seu autofinanciamento (quadro n.º 59), destacando:

- Candidaturas a projetos financiados para investimento na remodelação dos espaços;
- Fornecimento do serviço de alimentação a outras organizações;
- Diminuição do consumo de combustível e do uso das carrinhas;

- Gestão de rendas sociais e rendas livres;
- Rendas de imóveis para habitação;
- Investimentos financeiros nas infraestruturas da organização;
- Análise de mercado de forma a ter o melhor preço e a melhor qualidade;
- Renegociação dos acordos de cooperação;
- Rentabilização das receitas da farmácia social;
- Receitas da utilização das igrejas para funerais.

Quadro n.º 59 - Principais Estratégias de autofinanciamento das SCM

Organização Social	Estratégias de autofinanciamento das SCM
A	Criação de uma área empresarial que possibilite reservas que são reinvestidas com o objetivo de aumentar o património de modo a ter sustentabilidade pelo seu rendimento
B	Identifica a necessidade de gestão das fontes de autofinanciamento no sentido da sua manutenção
C	Candidaturas a projetos financiados para investimento na remodelação dos espaços, e fornecimento do serviço de alimentação a outras organizações
D	Otimização de recursos e redução de custos
E	A Gestão do bairro social no que respeita às rendas sociais e rendas livres
F	Rendas de aluguer de imóveis
G	Não identifica estratégias de autofinanciamento
H	Manter ou aumentar o património em prol da sustentabilidade
I	Não identifica estratégias de autofinanciamento
J	Não identifica estratégias de autofinanciamento
L	Investimentos financeiros nas infraestruturas da organização com a adoção de soluções mais eficientes capazes de assegurar a qualidade, modernização e sustentabilidade do equipamento
M	Rentabilização máxima da fonte de financiamento própria e análise de mercado de forma a ter o melhor preço e a melhor qualidade
N	Renegociação dos acordos de cooperação, rentabilização das receitas da farmácia social, dos arrendamentos de prédios urbanos e rurais e das receitas da utilização das igrejas para funerais
O	Não identifica estratégias de autofinanciamento
P	Maior rentabilização das receitas próprias da misericórdia

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas

"Normalmente temos como prática de gestão fazer uma análise por equipamento no que respeita à sustentabilidade e consignar candidaturas para investimento na remodelação dos espaços...A gestão da organização é efetuada com rigor." "Como estratégia de autofinanciamento temos outras atividades, como seja, fornecemos o serviço alimentação para outras organizações, bem como o serviço de lavandaria." (organização social C).

"No que respeita à otimização de recursos... temos vindo a diminuir o consumo de combustíveis. Também nestes recursos nós temos poupado, na utilização das carrinhas, portanto a otimização em termos de aquilo que nós temos, fazendo com que os custos sejam cada vez mais diminutos, isso tem vindo a ser feito, essa estratégia tem sido seguida e concretizada." (organização social D).

"A Gestão das rendas sociais e rendas livres é a nossa estratégia de autofinanciamento. Se não fosse esta gestão que fazemos, a misericórdia entrava em colapso financeiro." (organização social E).

"O autofinanciamento é maioritariamente alimentado pelas participações dos utentes e pelas rendas de aluguer de imóveis sua propriedade. Procura-se maximizar ambas de acordo com os princípios legais e de justiça social." (organização social F).

"Para que possamos dar uma resposta de qualidade a todos aqueles que usufruem dos serviços prestados pela misericórdia...é importante a aposta numa visão futura destas infraestruturas...a adoção de soluções mais eficientes capazes de assegurar a qualidade, modernização e sustentabilidade do equipamento." (organização social L).

"Renegociação dos acordos de cooperação junto do organismo que nos tutela. Rentabilização das receitas da farmácia social, das receitas dos arrendamentos de prédios urbanos e rurais e das receitas da utilização das igrejas para funerais." (organização social N).

"A estratégia de autofinanciamento está intimamente ligada com a maior rentabilização das receitas próprias da misericórdia, face às receitas dos acordos de cooperação serem cada vez mais insuficientes criando um desequilíbrio financeiro cada vez maior. " (organização social P).

Foi ainda referido por algumas misericórdias que não desenvolvem estratégias de autofinanciamento, encontrando-se dependentes de forma exclusiva das fontes de financiamento públicas por força das participações relativas aos acordos de cooperação e das outras fontes de financiamento relacionadas com as participações dos utentes e das suas famílias.

"A misericórdia...não tem estratégias de autofinanciamento, uma vez que depende dos acordos de cooperação e das participações que os utentes e as famílias pagam." (organização social G).

"Não tendo fontes de financiamento próprias é necessário gerir todas as receitas e despesas de uma forma equilibrada e rigorosa." (organização social J).

"Na presente data não se verifica o desenvolvimento de outras atividades com o objetivo de autofinanciamento." (organização social O).

7.7. Principais estratégias de sustentabilidade externa da organização

No que respeita às estratégias de sustentabilidade externa das organizações sociais, existe um conjunto alargado de ações que visam o desenvolvimento de medidas de natureza financeira e que potenciam o apoio às organizações da economia social a prosseguirem a sua missão consignada, através das suas atividades dirigidas aos públicos mais desfavorecidos social e economicamente. A estes financiamentos, quer público de origem nacional e/ou outros de origem comunitária, quer privado, intimamente ligado com a responsabilidade social do setor empresarial da sociedade civil, está sempre implícito a candidatura de projetos elaborados pelas organizações sociais e que correspondam aos objetivos e públicos-alvo definidos pelas entidades promotoras. As misericórdias identificaram como estratégias de sustentabilidade externa a candidaturas a projetos financiados por entidades parceiras, candidaturas a fundos comunitários, candidaturas a projetos de financiamento no âmbito da eficiência energética, bem como investimento cofinanciado pelos vários programas de apoio ao setor social e cultural.

"Todos os projetos florestais que temos feito tem sido sempre através de candidaturas cofinanciadas em pelo menos 50%. Em relação ao lar dos apartamentos conseguimos na altura um financiamento comunitário e agora nesta grande obra que estamos a realizar para o outro lar, tínhamos 150 Mil EUR conseguido através do fundo Rainha D. Leonor atribuído pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa." " Também recorremos muito ao departamento de consultadoria da União e tentamos oportunisticamente submeter os nossos projetos tendo em consideração aquilo que existe." (organização social A).

"Nós procuramos fazer, quando existem, candidaturas a financiamento." (organização social B).

"Enquanto estratégia externa temos a candidatura a projetos de financiamento com o objetivo de recuperar algumas habitações sob arrendamento, bem como a candidatura para implementação de uma unidade de cuidados continuados." (organização social C).

"Candidaturas a fundos comunitários. A mesa administrativa encontra-se a preparar uma candidatura ao programa PARES, com vista à requalificação do lar cujo projeto se encontra aprovado pelas entidades competentes." (organização social E).

"Estas estratégias de sustentabilidade externa têm necessariamente que passar por candidaturas a fundos externos de financiamento, uma vez que a misericórdia não tem fontes de financiamento próprias...estamos muito atentos às possibilidades de

candidaturas a financiamento como estratégia de sustentabilidade externa da misericórdia." (organização social L).

"...Candidatura do projeto de trabalhos de restauro do edifício da igreja, projetar os trabalhos/obras de ampliação do edifício II com o objetivo de fazer face ao crescente número de pedidos de institucionalização. Atualmente estão submetidas e em fase de apreciação duas candidaturas ao programa pares tendo em vista a ampliação da erpi - unidade II e a autonomização do centro de dia." (organização social M).

"Encontramo-nos a desenvolver um projeto para o fundo de socorro social de forma poder travar o problema do financiamento." (organização social G).

"Nós procuramos fazer, quando existem, candidaturas a financiamento." (organização social J).

"Realizar candidaturas a medidas financiadoras." (organização social P).

Foram ainda identificadas como ações estratégicas a revisão dos acordos de cooperação com a segurança social, a revisão e renegociação dos contratos com os fornecedores, e o desenvolvimento e incentivo ao mecenato.

" Fizemos um projeto que candidatamos para financiamento em termos de otimização energética... temos como estratégia também rever os acordos de cooperação com a segurança social. Pretendemos também analisar, rever e negociar os contratos com os nossos fornecedores e candidaturas a financiamento de entidades privadas." (organização social D).

"Através dos acordos com a Segurança Social, procura de mecenato do tecido empresarial e apoios das entidades públicas." (organização social F).

O desenvolvimento de parcerias locais ao nível das atividades sociais e lúdicas com o objetivo de cooperação e partilha de serviços com vista à redução de custos e a constituição de equipas direcionadas especificamente para identificar possíveis candidaturas a projetos de financiamento adequadas ao objeto social das misericórdias são estratégias de sustentabilidade externa desenvolvidas pelas misericórdias alvo desta investigação.

"Candidaturas a projetos financiados por entidades parceiras e desenvolvimento de parcerias locais ao nível das atividades sociais e lúdicas...como estratégia de sustentabilidade esta mesa constituiu uma equipa só para pesquisa de projetos de financiamentos, ... pesquisar concursos de financiamento, concursos que abrem pelas entidades privadas, por entidades bancárias, novas linhas de financiamento que possam abrir." (organização social N).

"Desenvolvimento de parceiras formais e informais que resultem na redução de custos." (organização social O).

"Apesar dos constrangimentos vividos no âmbito da pandemia a santa casa da misericórdia...não descurou a integração em projetos e redes de âmbito nacional, e internacional. Está atenta às possibilidades de investimento, cofinanciado pelos vários programas de apoio ao setor social e cultural. Continuamos de forma sistemática e estratégica, a encetar um conjunto de processos e projetos de intervenção com o objetivo de reforçar as equipas das várias respostas sociais." (organização social H).

O quadro n.º 60 procura sintetizar as principais estratégias de sustentabilidade externa identificadas pelas organizações sociais.

Quadro n.º 60 - Principais Estratégias de sustentabilidade externas das SCM

Organização Social	Estratégias de sustentabilidade externas das SCM
A	Candidaturas a projetos financiados por entidades parceiras e fundos comunitários
B	Candidaturas a projetos de financiamento
C	Candidaturas a projetos de financiamento
D	Candidaturas a projetos de financiamento no âmbito da eficiência energética a entidades privadas, revisão dos acordos de cooperação, revisão e renegociação dos contratos com os fornecedores
E	Candidaturas a fundos comunitários
F	Acordos de cooperação, mecenato
G	Candidaturas a projetos de financiamento por entidades parceiras (sem exigência da licença de utilização)
H	Investimento, cofinanciado pelos vários programas de apoio ao setor social e cultural.
I	Recursos próprios
J	Candidaturas a financiamento
L	Candidaturas a fundos externos de financiamento
M	Candidaturas a projetos de financiamento
N	Candidaturas a projetos financiados por entidades parceiras e desenvolvimento de parcerias locais ao nível das atividades sociais e lúdicas; constituição de uma equipa apenas com o fim de pesquisa de projetos de financiamento.
O	Desenvolvimento de parceiras formais e informais que resultem na redução de custos.
P	Candidaturas a medidas financiadoras

Fonte: Elaboração própria com base nas entrevistas

7.8. Posicionamento da organização no que respeita à cooperação estratégica em rede

As organizações da economia social, em face dos problemas sociais e atendendo à necessidade premente de alargar a capacidade de intervenção, estão cada vez mais expostas e dependentes das dinâmicas e das conjunturas económicas internacionais. O posicionamento das misericórdias no que respeita à cooperação estratégica em rede consiste na procura de respostas a nível local, nos territórios e junto das respetivas populações consubstanciando novas alternativas e novas dinâmicas de intervenção, muitas delas encetadas por diversos atores sociais, em parcerias de diferentes características e dimensões.

"A santa casa da misericórdia considera muito importante o trabalho em rede e a cooperação entre todos os atores que desenvolvem respostas ou apoio à população idosa da comunidade onde atuam. São momentos de partilha muito importantes e que promovem à coesão social." (organização social B).

"Relativamente à cooperação estratégica em rede do distrito, é francamente positiva, pois temos uma relação de abertura com todas as instituições." (organização social C).

A cooperação estratégica em rede pode ser constituída por entidades públicas e privadas, recorrendo aos recursos locais endógenos e exógenos, sempre em complementaridade na procura de novas soluções para os problemas entretanto emergentes e também na resposta coesa aos problemas que persistem e se agravam em momentos conjunturais muito difíceis como, por exemplo, a pandemia no seu período mais austero de contágio e confinamento das populações.

"Na minha opinião nós precisamos de todos para trabalhar em rede, todos são importantes nessa matéria... temos uma articulação muito grande com as outras instituições, que trabalham no terreno com as mesmas respostas sociais... devido à pandemia...existiu aqui no concelho um verdadeiro trabalho de cooperação e de rede." (organização social L).

"A santa casa da misericórdia, pelo seu papel de referência na comunidade, é chamada a participar de várias iniciativas de intercâmbios. A dinamização das parcerias e intercâmbios programados para 2020 foi fortemente prejudicada pelos condicionalismos existentes, nomeadamente pela pandemia, pelo que em 2021 se pretende fomentar novas relações de parceria das várias respostas sociais com os serviços da comunidade e manter as parcerias intercâmbios existentes muito importantes nos momentos de crise social. Continuaremos, também, os

intercâmbios e trocas de experiências com outras instituições que pratiquem a solidariedade, de forma enriquecer a qualidade de serviço que prestamos a quem precisa, cumprindo a nossa obrigação no campo social." (organização social N).

A valorização das parcerias locais e das redes constituídas pode revelar-se, efetivamente, uma estratégia de base territorial eficaz e oportuna no que concerne à promoção do desenvolvimento social e ao estímulo a dar às economias locais, por via da atuação no âmbito das políticas de atenuação dos fenómenos de pobreza e de exclusão social. O posicionamento das misericórdias no que respeita à cooperação estratégica em rede resulta, afinal, de um entendimento recíproco entre diferentes atores que, voluntária e num plano de igualdade, intentam fazer convergir os respetivos recursos para a realização de projetos comuns, materializando, dessa forma, uma intervenção partilhada, pese embora a existência de determinadas dificuldades e divergências de pontos de vista. A parceria constitui uma forma de trabalho que possibilita a dinamização de redes de base local para a promoção de processos e projetos direcionados para várias áreas de intervenção.

"Aqui no concelho temos um organismo onde participam todas as instituições sociais do concelho, a camara a segurança social a saúde, a caritas, fazem parte, para coordenar o serviço social ao nível do concelho para que não haja sobreposições e para que não haja espaços vazios. Temos assim uma complementaridade, e sinergias e até economicidade em termos de recursos." (organização social D).

"As nossas relações são relações de colaboração plena, portanto temos uma boa relação com todas as entidades do concelho. Nós colaboramos com os nossos parceiros de uma forma efetiva e eles colaboram connosco de uma forma exemplar."(organização social E).

"A Instituição assume o seu papel enquanto entidade cooperante na rede social local." (organização social F).

"Trabalhamos muito em cooperação e em rede com todas as organizações sociais do concelho, de modo a dar apoio a todas as situações de carência que possam surgir e de modo que a cobertura social do concelho seja total. Para isso damos o nosso contributo com a nossa presença assídua nas várias reuniões da rede social e outras." (organização social M).

" Tem uma articulação com a segurança social com acordos de cooperação no âmbito do protocolo celebrado bianualmente com o estado português." (organização social I).

"A santa casa da misericórdia considera muito importante o trabalho em rede e a cooperação e partilha entre todos." (organização social J).

"A organização trabalha em cooperação estratégica com todas as instituições que existem no concelho, tentando em conjunto e em rede encontrar soluções de resposta às necessidades das pessoas." (organização social O).

"É fundamental, todas as entidades do concelho acabamos por reunir muitas das vezes para tratar de assuntos que dizem respeito de uma forma transversal a todas as instituições e associações do concelho." (organização social P).

As misericórdias em estudo identificam a União das Misericórdias Portuguesas enquanto elo de ligação e complementaridade dos objetivos de intervenção entre as misericórdias do distrito, uma vez que promove o trabalho em cooperação e em rede no desenho de soluções concertadas para os territórios de atuação e intervenção de cada misericórdia.

"A rede de relações da misericórdia tem vindo a evoluir de forma gradual e consistente, alicerçada na partilha de objetivos de intervenção. Esta partilha tem especial enfoque na reflexão relativamente aos públicos com quem trabalhamos e aos serviços que prestamos e numa perspetiva de desenho de soluções concertadas, para o território onde nos movimentamos. É ainda de referir que a União das Misericórdias tem um papel muito importante no que respeita à cooperação em rede, regularmente reunimo-nos todos, ou seja, os responsáveis das misericórdias do distrito e isso é muito importante." (organização social H).

"Nós com as outras misericórdias temos uma estrutura montada através do secretariado regional de Évora da União das Misericórdias e regularmente reunimo-nos todos, ou seja, os responsáveis das misericórdias do distrito. É sempre um momento de conversa, de partilha e de entreajuda." "Com as outras IPSS não se verifica uma grande ligação institucional... somos afáveis, mas não se verifica nada organizado de forma oficiosa relativamente à entreajuda ou outro tipo de formalização. Com a autarquia e as juntas de freguesia temos uma boa relação pessoal e institucional, temos uma relação cordata, quando é preciso juntamo-nos e discutimos os assuntos, embora não tenhamos projetos em conjunto. Com a escola trabalhamos bastante, temos uma colaboração muito fácil." (organização social A).

7.9. Principais parceiros de rede da organização

As misericórdias consignam um grande leque de parceiros que com elas desenvolvem, em cooperação, trabalho em rede. Os grandes objetivos desse trabalho passam pela eliminação da sobreposição de serviços, equipamentos e recursos, procurando uma cobertura efetiva do território e o alcance de uma maior especialização, qualidade e eficácia dos serviços prestados. Como principais parceiros de rede das misericórdias temos:

- Instituto de Segurança Social;
- Instituto de Emprego e Formação Profissional;
- Comunidade escolar;
- Administração regional de saúde;
- Proteção Civil;
- União das Misericórdias Portuguesas;
- Camaras municipais;
- Juntas de freguesia;
- Misericórdias;
- Associações;
- Instituições particulares de solidariedade social;
- Bombeiros;
- Conselho local de ação social de Évora;
- Comissão de proteção de crianças e jovens em risco;
- Núcleo de planeamento e intervenção sem-abrigo;
- Unidade de rede do envelhecimento positivo;
- Núcleo local de intervenção;
- Sistema nacional de intervenção precoce na infância;
- Universidade sénior;
- Fundação Eugénio de Almeida.

7.10. Parcerias formais e informais

As organizações sociais relacionam-se com vários parceiros de modo formal e informal, por via das suas atividades e numa ótica de partilha e otimização dos recursos existentes

na comunidade. As parcerias formais podem consubstanciar a formalização de um acordo de parceria onde conste os objetivos que se pretende alcançar, bem como os recursos envolvidos para esse fim. As misericórdias identificaram as entidades públicas e privadas com as quais estabeleceram parcerias formais e informais (quadro n.º 61). Os objetivos destas parcerias consignam a cooperação, a intervenção social, a otimização de recursos, o apoio social e o desenvolvimento de atividades de animação para os seus utentes.

Quadro n.º 61 - Desenvolvimento de parcerias formais e informais pelas misericórdias e seus objetivos

Desenvolvimento de parcerias formais e informais				
Objetivos				
Organização social	Parcerias Formais	Objetivo	Parcerias Informais	Objetivo
A	Instituto de Segurança Social e Instituto de Emprego e Formação Profissional	Cooperação	Comunidade Educativa	Cooperação
B	Instituto de Segurança Social e Instituto de Emprego e Formação Profissional	Cooperação e Animação	Comunidade educativa e outras IPSS da comunidade	Cooperação e Animação
C	Instituto de Segurança Social e Instituto de Emprego e Formação Profissional	Cooperação		
D	Instituto de Segurança Social, Instituto de Emprego e Formação Profissional, Administração Regional de Saúde e outras IPSS	Cooperação e Intervenção social	Igreja	Cooperação e Intervenção social
E	Instituto de Segurança Social, Instituto de Emprego e Formação Profissional, Administração Regional de Saúde, Município, Junta de freguesia, bombeiros	Colaboração	Igreja	Colaboração
F	Instituto de Segurança Social, Instituto de Emprego e Formação Profissional e o Município	Prática de atividades com os utentes		
G	Instituto de Segurança Social, Instituto de Emprego e Formação Profissional e o Município	Satisfação dos utentes e melhorar os serviços	Igreja na altura da Páscoa	Satisfação dos utentes e melhorar os serviços
H	Instituto de Segurança Social, Instituto de Emprego e Formação Profissional, o Município e a Fundação Eugénio de Almeida	Cooperação	Instituições do foro social e cultural	Cooperação
I	Instituto de Segurança Social, Instituto de Emprego e Formação Profissional, Administração Regional de	Melhorar os serviços		

	Saúde, Município, Juntas de freguesia			
J	Instituto de Segurança Social e Instituto de Emprego e Formação Profissional	Cooperação	Comunidade educativa	Cooperação
L	Instituto de Segurança Social e Instituto de Emprego e Formação Profissional, Rede social, Núcleo de intervenção local, Conselho municipal da saúde e o Município	Cobertura social do concelho, otimização de recursos		
M	Instituto de Segurança Social e Instituto de Emprego e Formação Profissional, União das Misericórdias Portuguesas e outras IPSS	Cooperação	Comunidade Educativa	Cooperação
N	Instituto de Segurança Social, Instituto de Emprego e Formação Profissional, Núcleo local de inserção social, Núcleo executivo da rede social; Município, União das freguesias e Universidade Sénior	Otimização de Recursos e Cooperação	No âmbito do voluntariado com outras IPSS	Otimização de Recursos e Cooperação
O	Instituto de Segurança Social, Instituto de Emprego e Formação Profissional, Proteção Civil, Rede social, Comissão de Proteção de crianças e jovens	Encontrar soluções de resposta às necessidades das pessoas/famílias identificadas e que necessitam de apoio social.	Gabinete de apoio da paroquia	Elaboração de cabazes para famílias carenciadas – apoio social
P	Instituto de Segurança Social, Instituto de Emprego e Formação Profissional, Município, Bombeiros e outras IPSS	Cooperação	Clube desportivo	Cooperação

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

7.11. Desenvolvimento de candidaturas de projetos a entidades externas financiadoras nacionais e internacionais

As misericórdias, na sua larga maioria, desenvolvem candidaturas de projetos a entidades externas financiadoras nacionais e internacionais, com especial incidência nos promotores públicos. Identificam como principal objetivo destas candidaturas o financiamento para ampliação e/ou manutenção do edificado, mas também o

desenvolvimento de novas respostas sociais que procuram responder a novas necessidades e problemas das comunidades onde estão inseridas (quadro n.º 62).

Quadro n.º 62 - Identificação de candidaturas de projetos a entidades externas financiadoras nacionais e internacionais pelas misericórdias

Desenvolvimento de candidaturas de projetos a entidades externas financiadoras nacionais e internacionais		
Organização social	Sim/Não	Quais
A	Sim	"Recorremos muito ao departamento de consultadoria da União e tentamos oportunisticamente submeter os nossos projetos tendo em consideração as candidaturas que vão sendo disponibilizadas."
B	Sim	"Sim, nomeadamente candidaturas a entidades externas financiadoras nacionais."
C	Sim	"Andamos a correr atrás de três ou quatro projetos. Temos um projeto para a recuperação de habitações...um prédio que é todo nosso e que está arrendado, queremos também fazer um museu ligado à burguesia do Alentejo do século vinte, apresentamos essa candidatura na CIMAC – Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central."
D	Sim	"Apenas nacionais, com a Fidelidade comunidade, e o BPI fundação La caixa."
E	Sim	"Sim, candidaturas a fundos comunitários, nomeadamente uma candidatura ao programa PARES."
F	Sim	"Sim, contratos locais de desenvolvimento social de 4ª geração, são projetos cofinanciados pelo Fundo Social Europeu."
G	Não	"Como não temos licença de utilização não podemos formalizar candidaturas desta natureza."
H	Sim	"A santa casa da misericórdia tem como estratégia a candidatura a projetos de financiamento, a candidatura aprovada ao Fundo Rainha D. Leonor, uma candidatura ao Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social para a implementação de uma resposta de acesso à habitação para pessoas em situação de sem abrigo, uma candidatura à Fundação Bancária "La Caixa."
I	Sim	"Sim, nacionais nomeadamente o BPI Sénior, candidatura aos fundos comunitários nomeadamente para a eficiência energética."
J	Sim	"Sim, nomeadamente candidaturas a entidades externas financiadoras nacionais."
L	Sim	"Temos muita preocupação e atenção com estas possibilidades na Misericórdia e tentamos fazer candidaturas a fundos externos de financiamento, quer ao nível nacional, mas também a fundos europeus."
M	Sim	"Temos apenas em curso duas candidaturas ao programa pares tendo em vista a ampliação da ERPI - Unidade II e a autonomização do centro de dia."
N	Sim	"Como estratégia de sustentabilidade esta mesa constituiu uma equipa só para pesquisa de projetos de financiamentos, dedicamos a pesquisar concursos de financiamento, concursos que abrem pelas entidades privadas, por entidades bancárias, novas linhas de financiamento que possam abrir."
O	Sim	"Candidaturas a fundos europeus coordenados nacionalmente pelo Estado."
P	Sim	"Tentamos desenvolver a possibilidade de candidaturas a financiamento..."

Fonte: elaboração própria com base nas entrevistas

Súmula

Sustentabilidade

Principais estratégias de sustentabilidade interna da organização

- A forma de gestão dos recursos que têm disponíveis com o objetivo de garantir a máxima eficiência, eficácia e rentabilização;
- A aposta na autonomia energética, nomeadamente na utilização de equipamentos que possibilitem ganhos do ponto de vista energético;
- A rentabilização de investimentos, da renegociação de contratos e da negociação de preços com os fornecedores;
- Gestão rigorosa dos custos e proveitos financeiros das misericórdias;
- Equidade nas admissões dos utentes;
- Revisão anual das comparticipações dos utentes, das comparticipações das famílias e pela atualização dos complementos de dependência dos utentes pensionistas, que está diretamente ligada com o maior ou menor grau de dependência destes e que pode implicar o pagamento de uma prestação social por parte da segurança social;
- Potenciar a formação e capacitação dos recursos humanos de modo a ganhar qualidade nos serviços prestados.

Principais constrangimentos à implementação da estratégia

- A dificuldade de recrutamento de recursos humanos e, por inerência, a própria gestão destes recursos;
- Necessidade de profissionais qualificados e com perfil para trabalhar com os públicos-alvo destas organizações, nomeadamente com a população idosa;
- A polivalência dos técnicos é também um aspeto que contribui de forma negativa para o desenvolvimento das respostas sociais, uma vez que a polivalência é a única forma de gestão possível às misericórdias para dar cumprimento às exigências relativas ao quadro de pessoal adequado/exigido para cada resposta social em função do seu número de utentes;
- A parca disponibilidade dos elementos que compõem a gestão de topo, na sua maioria voluntários ainda a exercer atividade profissional a tempo completo, o que impede que a gestão de topo seja um órgão efetivamente presente na dade da organização;
- A redução do financiamento público no âmbito dos acordos de cooperação, o que se reflete no poder de aquisição, por parte das misericórdias, de bens e serviços essenciais ao desenvolvimento das atividades e das respostas sociais;
- Os encargos bancários e as obrigações fiscais no âmbito do património.
- Com a pandemia, onde a maioria das misericórdias reduziu ou suspendeu alguns dos seus serviços e/ou respostas sociais disponibilizadas, com expressiva incidência nas creches, centros de Dia, centros de atividades de tempos livres, educação pré-escolar e centros de atividades ocupacionais para pessoas com deficiência, em resposta à determinação da Direção Geral de Saúde.
- Custos adicionais com a aquisição de equipamentos de proteção individual, obrigatórios no desenvolvimento dos serviços e/ou respostas sociais, por forma a garantir a proteção dos seus utentes, na

sua maioria, de idade muito avançada e com debilidades do ponto de vista da saúde.

Definição da eficiência da organização

As misericórdias em estudo identificaram a forma como consignam a sua eficiência do ponto de vista sistémico, abordando os fatores que apresentam maior influência nessa persecução, nomeadamente:

- ✓ Importância da gestão de recursos humanos, investindo na formação/capacitação dos trabalhadores, apostando na contratação de profissionais qualificados;
- ✓ Otimização dos demais recursos, financeiros, materiais e tecnológicos em prol da qualidade dos serviços prestados;
- ✓ Uma gestão equilibrada e rigorosa das fontes de financiamento, dos custos e das receitas numa relação proporcional e sistémica

Estes são os postulados identificados pelas misericórdias aquando da sua definição própria de eficiência, onde procuram na sua atuação o cumprimento da sua missão tendo por base uma governabilidade sustentável.

Avaliação externa do desempenho da organização

A maioria das misericórdias em estudo considera que essa avaliação é na sua generalidade boa. Identificam as seguintes referências:

- ✓ A qualidade dos serviços prestados como um indicador muito positivo. Quer os próprios utentes, quer as suas famílias manifestam com regularidade as suas expectativas e considerações relativamente ao desempenho organizacional das misericórdias;
- ✓ A avaliação da comunidade e dos parceiros é também *feedback* fundamental para as misericórdias, uma vez que o trabalho em rede e a cooperação no território de atuação valida o desempenho destas organizações e legitima o cumprimento da sua missão.
- ✓ A qualidade e capacitação dos seus técnicos, uma vez que o seu know-how é reconhecido nos territórios de atuação, por organizações com intervenção em outras áreas de atividade, que solicitam a disponibilização desses técnicos para dinamização de ações e/ou congressos, o que demonstra o reconhecimento externo do desempenho das misericórdias.

Relação entre a formação dos recursos humanos e a sustentabilidade da organização

As misericórdias identificaram um conjunto de ações que visam melhorar a qualidade dos serviços prestados, que associam à relação intrínseca entre a formação dos seus recursos humanos. Esta relação visa garantir a sustentabilidade estratégica e funcional das misericórdias, nomeadamente:

- ✓ Aposta na capacitação, na formação e desenvolvimento de competências dos recursos humanos;
- ✓ Estabilização do quadro de pessoal;
- ✓ Melhoria na organização do trabalho;
- ✓ Bem-estar dos trabalhadores;
- ✓ A avaliação de desempenho que possibilita a avaliação técnica e comportamental das competências

dos trabalhadores com o objetivo de melhoria e desenvolvimento destes;

- ✓ Um sistema de recompensas que potencia o reconhecimento e a motivação dos trabalhadores;
- ✓ Um sistema de gestão de qualidade que visa a coordenação integrada dos procedimentos na prestação de serviços, a sua avaliação e aplicação de melhorias;
- ✓ Estratégias de gestão orçamental;
- ✓ Investimento nas tecnologias.

Desenvolvimento de estratégias de autofinanciamento da organização

As misericórdias reconhecem várias estratégias que desenvolvem no sentido do seu autofinanciamento, destacando:

- ✓ Candidaturas a projetos financiados para investimento na remodelação dos espaços;
- ✓ Fornecimento do serviço de alimentação a outras organizações;
- ✓ Diminuição do consumo de combustível e do uso das carrinhas;
- ✓ Gestão de rendas sociais e rendas livres;
- ✓ Rendas de imóveis para habitação;
- ✓ Investimentos financeiros nas infraestruturas da organização;
- ✓ Análise de mercado de forma a ter o melhor preço e a melhor qualidade;
- ✓ Renegociação dos acordos de cooperação;
- ✓ Rentabilização das receitas da farmácia social;
- ✓ Receitas da utilização das igrejas para funerais.

As estratégias de autofinanciamento identificadas pelas misericórdias em estudo consignam o desenvolvimento das fontes próprias, rentabilizando-as e reinvestindo os seus resultados/receitas em benefício da manutenção das suas atividades e das respostas sociais dinamizadas, e potenciando o desenvolvimento de novos projetos sociais tendo como “âncora” a sua missão social.

Principais estratégias de sustentabilidade externa da organização

As misericórdias identificaram as seguintes estratégias de sustentabilidade externa:

- ✓ Candidaturas a projetos financiados por entidades parceiras;
- ✓ Candidaturas a fundos comunitários;
- ✓ Candidaturas a projetos de financiamento no âmbito da eficiência energética;
- ✓ Investimento cofinanciado pelos vários programas de apoio ao setor social e cultural;
- ✓ Revisão dos acordos de cooperação com a segurança social;
- ✓ Revisão e renegociação dos contratos com os fornecedores;
- ✓ Desenvolvimento e incentivo ao mecenato.
- ✓ Desenvolvimento de parcerias locais ao nível das atividades sociais e lúdicas com o objetivo de cooperação e partilha de serviços com vista à redução de custos;
- ✓ Constituição de equipas direcionadas especificamente para identificar possíveis candidaturas a projetos de financiamento adequadas ao objeto social das misericórdias.

Posicionamento da organização no que respeita à cooperação estratégica em rede

O posicionamento das misericórdias no que respeita à cooperação estratégica em rede resulta, afinal, de um entendimento recíproco entre diferentes atores que, voluntária e num plano de igualdade, tentam fazer convergir os respetivos recursos para a realização de projetos comuns, materializando, dessa forma, uma intervenção partilhada, pese embora a existência de determinadas dificuldades e divergências de pontos de vista.

As misericórdias nomeiam a União das Misericórdias Portuguesas enquanto elo de ligação e complementaridade dos objetivos de intervenção entre as misericórdias do distrito, uma vez que promove o trabalho em cooperação e em rede no desenho de soluções concertadas para os territórios de atuação e intervenção de cada misericórdia.

Principais parceiros de rede da organização

As misericórdias identificam um grande leque de parceiros que com elas desenvolvem, em cooperação, trabalho em rede. Os grandes objetivos desse trabalho passam pela eliminação da sobreposição de serviços, equipamentos e recursos, procurando uma cobertura efetiva do território e o alcance de uma maior especialização, qualidade e eficácia dos serviços prestados.

Parcerias formais e informais

As misericórdias em estudo estabelecem parcerias formais e informais com entidades públicas e privadas com o objetivo de cooperação, intervenção social, otimização de recursos, apoio social e o desenvolvimento de atividades de animação para os seus utentes.

Desenvolvimento de candidaturas de projetos a entidades externas financiadoras nacionais e internacionais

As misericórdias em estudo, na sua larga maioria, desenvolvem candidaturas de projetos a entidades externas financiadoras nacionais e internacionais, com especial incidência nos promotores públicos. Identificam como principal objetivo destas candidaturas o financiamento para ampliação e/ou manutenção do edificado, mas também no desenvolvimento de novas respostas sociais que procuram responder a novas necessidades e problemas das comunidades onde estão inseridas.

8. Stakeholders

Os *stakeholders* são atores internos e externos que se relacionam diretamente ou indiretamente com a organização. Considerando a sua especificidade, os *stakeholders* podem ter diferentes níveis de influência nas organizações, devendo os seus interesses e expectativas ser considerados pela gestão de topo das organizações sociais de modo a melhorar a sua eficiência estratégica. No entanto, a tarefa de reconhecer essas expectativas, integrar as mesmas na execução das atividades e planejar e executar estratégias correspondentes às expectativas reais ou potenciais dos *stakeholders* é um desafio nestas organizações.

8.1. Intervenção/participação dos principais *stakeholders*

As misericórdias identificaram que a relação com os seus *stakeholders*, sendo efetiva e estratégica, quando orientada, permite melhorar o processo de tomada de decisão. A informalidade relacional entre as misericórdias e os seus *stakeholders* possibilita a integração e motivação da participação destes no modelo de gestão organizacional.

"Do ponto de vista relacional o Alentejo tem vantagem, as comunidades são mais pequenas, é mais fácil o encontro ocasional, a reunião, enfim temos uma grande facilidade deste contato, que é um contato transversal a todos os stakeholders, as ligações entre todos são muito pessoais, temos uma grande informalidade e por inerência facilidade no contato. O que falta ainda será um envolvimento mais formal entre todos os stakeholders. Dentro do que nos é possível tentamos integrar e motivar a participação dos nossos stakeholders, integrando essa participação no nosso modelo de gestão organizacional." (organização social A).

"Dentro do que nos é possível tentamos integrar e motivar a participação dos nossos stakeholders, integrando essa participação no nosso modelo de gestão organizacional, flexibilizando os canais de comunicação." (organização social H).

"Verifica-se uma participação ativas de todos os stakeholders no modelo organizacional, quer quem nos tutela que é Segurança Social, quer os fornecedores, quer os nossos trabalhadores e os nossos utentes ajudando dessa forma participativa a misericórdia." (Organização social M).

Apontam ainda o alinhamento e comunicabilidade como fundamental, direcionando o foco da organização para a participação e para as expectativas dos *stakeholders*. A imagem também é um aspeto identificado na relação com os *stakeholders*,

nomeadamente a forma como a atuação das misericórdias é entendida e reconhecida na comunidade onde estão integradas.

"Nestas terras mais pequenas onde todos se conhecem, não é preciso um grande esforço para andarmos todos alinhados. A comunicabilidade com a comunidade em geral está muito facilitada e, portanto, naturalmente a nossa atuação é influenciada pelos stakeholders." (organização social B).

"A comunicabilidade com a comunidade em geral está muito facilitada e, portanto, naturalmente a nossa atuação é influenciada por todos os nossos stakeholders." (organização social J).

"Para que possamos estabelecer proximidade com as famílias e a comunidade em geral pretendemos continuar a relevar todas as atividades desenvolvidas. A comunicabilidade nas nossas atividades é fundamental, com os nossos fornecedores também temos uma colaboração muito estreita de parte a parte e com algumas instituições ou algumas associações, tentamos também colaborar de forma a envolver a comunidade na nossa missão." (organização social P).

A influência da hierarquia de interesses sobre o processo de formulação estratégica obriga as misericórdias a manterem-se permanentemente atentas aos interlocutores que as rodeiam, ajustando o seu próprio comportamento àqueles que são os anseios dos *stakeholders* considerados relevantes, o que pressupõe um diagnóstico sistemático do ponto de vista organizacional. Mesmo quando este diagnóstico não é realizado pelas misericórdias, existe uma certa interdependência entre os objetivos organizacionais e as formas como são geridas as várias expectativas dos *stakeholders*, que em função do seu relacionamento com a organização influenciam os mecanismos de gestão e a noção de desempenho interiorizada pela gestão de topo.

"A participação na gestão organizacional é feita e pensada em prol da própria misericórdia obviamente está focada exatamente na participação e nas expectativas dos stakeholders, como os funcionários, nomeadamente na consolidação do quadro de pessoal, os fornecedores e temos um núcleo duro que já está consolidado e que com eles fazemos anualmente a revisão do preçário, e naturalmente os nossos utentes." (organização social C).

"Os funcionários e colaboradores são ouvidos pelo menos 2 vezes por ano, em setembro/outubro e aquilo que vão dizer irá influenciar o plano de ação/atividades do ano seguinte. Em termos financeiros e económicos qual foi a evolução, se houve prejuízos, se houve resultados positivos. Se houve resultados positivos como é que isso pode influenciar os benefícios dos trabalhadores, havendo negativos como é que isso obviamente vai prejudicar os trabalhadores, isto porque no fundo a instituição deixa de ter capacidade para poder retribuir de uma outra forma. Na

área da infância reunimos com os pais e encarregados de educação com regularidade durante o ano letivo, ouvimos as opiniões deles, algumas sobre as refeições, e prestamos contas aos pais sobre o que foi feito." (organização social D).

"Temos uma linha central, e devido à pandemia atendemos todas as pessoas telefonicamente, e atendemos todos os agentes da comunidade." "No que respeita aos funcionários, estes são ouvidos com regularidade, até mesmo por mim e eu e a equipa técnica reunimos com alguma regularidade com a delegada sindical para perceber melhor as expetativas das funcionárias." (organização social E).

As relações com os vários *stakeholders* relevantes, utentes e suas famílias, trabalhadores, fornecedores, sindicatos, tutela, organizações congéneres e demais agentes da comunidade pautam-se por valores associados à prossecução dos seus fins específicos. O relacionamento com os diferentes *stakeholders* concretiza-se numa base de solidariedade e confiança que só pode explicar-se pela fortíssima interdependência entre as misericórdias e toda a comunidade que com elas se relaciona.

"Os trabalhadores têm uma participação mais direta ao nível operacional e influenciam a própria gestão da misericórdia, uma vez que a atuação dos recursos humanos na organização é fulcral, a segurança social é imprescindível no seu trabalho de cooperação, bem como o município. Os fornecedores que conosco colaboram e até nos dão alguns apoios em alguns momentos. Os utentes são a nossa razão principal... passa muito pela qualidade dos nossos serviços e temos que trabalhar em função disso." (organização social L).

"O seu exercício ocorre no cumprimento das regras legais, estatutárias e de bom senso, pelo que são regularmente ouvidos os trabalhadores e as suas organizações sindicais. Noutra plano as relações com fornecedores, comunidade local e poder local são de grande cordialidade o que proporciona uma permanente interação em benefício mútuo." (organização social F).

"As expetativas são diferentes, dos utentes são umas, dos trabalhadores são outras, relacionadas com a remuneração, a Segurança Social é outra, relacionada com o cumprimento das obrigações, os nossos irmãos têm outras. As expetativas estão relacionadas com a forma como estes se encontram ligados à instituição." (organização social G).

"A segurança social a situação enquadra a cooperação, não há questão que nós coloquemos que não seja prontamente respondida e que tínhamos os maiores auxílios e a maior disponibilidade, em relação aos funcionários onde esta mais evidente no que respeita à participação das equipas é aquando da elaboração do plano, convidamos cada coordenador a falar com a sua equipa, e é assim a partir dessa base que é estabelecido o plano de atividades da instituição e de cada uma das valências." (organização social N).

"A intervenção/participação de todos os recursos humanos da organização, nomeadamente o seu compromisso com a missão da misericórdia é fundamental para o sucesso do modelo organizacional da organização. Temos a autarquia a dinamizar com os utentes da misericórdia na época de natal, atividades que fomentam o espírito de comunidade. No que respeita aos fornecedores a relação é de confiança mútua, reforçada durante o período de pandemia, numa articulação muito bem conseguida que se revelou essencial para a continuidade do funcionamento da organização." (organização social O).

"São todos importantes na gestão da instituição." (organização social I).

Podemos, assim, concluir que as misericórdias valorizam a gestão estratégica das suas relações com os *stakeholders*, que se encontram muito bem identificados, numa lógica de otimização do processo que visa alcançar os melhores resultados possíveis para o desempenho global e cumprimento dos objetivos estabelecidos no campo da sua atuação de e para a comunidade. O êxito na implantação das decisões estratégicas depende da coesão entre as diretrizes aprovadas pela gestão de topo e o envolvimento de todos, contribuindo para a ética e a credibilidade das misericórdias.

8.2. Expectativas dos *stakeholders* relativamente à organização

Gerir as expectativas dos diferentes *stakeholders* é um desafio para a gestão de topo das misericórdias, mas é essencial para que estas alcancem os seus objetivos. Assim, as misericórdias destacam a importância do relacionamento com a comunidade para mostrar a boa aplicação dos recursos e construir credibilidade.

Os *stakeholders* internos e externos desempenham importantes papéis que garantem o funcionamento e o cumprimento da missão destas organizações.

"Como já referi a comunidade é pequena e as expectativas dos nossos stakeholders acabam por ser muito básicas e de fácil comunicabilidade, ou seja, que a misericórdia na sua atuação cumpra a sua missão social." (organização social B).

"As expectativas dos nossos stakeholders acabam por se centrar na qualidade dos nossos serviços e, portanto, vão muito no sentido da misericórdia na sua atuação cumprir sempre com a sua missão social." (organização social J).

"As expectativas são da continuidade da forma de atuação da organização apostando na comunicabilidade. Estas expectativas são manifestadas através do interesse na sua participação/intervenção junto da mesa administrativa. " (organização social O).

"A Misericórdia na sua ação e como já foi referido, tenta envolver todos os agentes internos e externos e naturalmente ouvimo-los a todos." (organização social E).

As expectativas dos *stakeholders*, segundo as misericórdias, consubstanciam-se no cumprimento da sua missão social, na prestação e desenvolvimento de serviços de qualidade aos seus utentes e suas famílias, na resposta eficaz e atempada às situações de fragilidade existentes no seu território de atuação, ao desenvolvimento dos seus trabalhadores, do ponto de vista das suas competências e das suas condições de trabalho, e ao fortalecimento da relação com os fornecedores.

"O feedback também é muito bom, a Segurança Social, o Instituto de Emprego, da saúde por exemplo que trabalhamos da maneira correta, de maneira certa...dá-nos satisfação, nós estamos cá não é para ter lucro, não somos uma entidade lucrativa, mas é para termos a consciência tranquila que cumprimos com as obras da misericórdia. Temos o feedback dos familiares dos nossos utentes, esse é o que nós valorizamos muito, se estão satisfeitos, e obviamente não lhe posso dizer que estão 100% satisfeitos, pertence à natureza humana. A grande maioria mostrasse satisfeita com o nosso serviço, isto é obviamente aquilo que nós valorizamos." (organização social D).

"Normalmente os trabalhadores têm sempre expectativas e nós tentamos dar as melhores condições de trabalho, estamos sempre atentos e tentamos providenciar as melhores condições possíveis, no que respeita aos fornecedores é uma relação que assenta na necessidade de conseguir o melhor preço, e obviamente que nem nós os queremos perder nem eles nos querem perder a nós enquanto clientes, já os nossos utentes tentamos atender às suas expectativas no seu dia a dia com a qualidade dos serviços prestados." (organização social C).

"Os nossos Stakeholders têm confiança na misericórdia e quando é necessário articulam com a misericórdia manifestando as suas expetativas, muitas vezes solicitando a nossa ajuda. Por exemplo os bombeiros, por vezes solicitam ajuda à misericórdia para disponibilizar almoços quando necessário." (organização social A).

"Cada um, na sua área de interesse, espera que a instituição responda com eficácia no tempo e no modo aos seus compromissos. Uns financeiros outros nas respostas sociais de qualidade." (organização social F).

"Estas expetativas manifestam-se de diferentes formas, tendo em conta a ligação com a misericórdia e estamos aqui para ouvir o que for necessário." (organização social G).

"Os nossos Stakeholders, quando é necessário, articulam com a misericórdia manifestando as suas expetativas, muitas vezes solicitando a nossa ajuda." (organização social H).

"Colaboração ativa com a organização" (organização social I).

"A expetativas dos nossos Stakeholders estão sempre ligadas com a atuação da misericórdia, quer ao nível da gestão de pessoal, quer ao nível da cooperação, quer ao nível da sustentabilidade." (organização social L).

A confiança demonstrada, a aposta na comunicabilidade, na abertura para ouvir e integrar o *feedback* que recebe dos seus *stakeholders* e estimular a sua participação na vida organizacional da misericórdia são mecanismos que procuram ir de encontro às suas expetativas.

"As expetativas dos nossos stakeholders é que a misericórdia esteja atenta e aberta à sua participação e ao que entendam sugerir." (organização social M)

"De alguma forma as expectativas dos stakeholders são ouvidas e dentro do que nos é possível são tidas sempre em consideração na gestão organizacional." (organização social N).

"Preocupamo-nos com a satisfação dos utentes e responsáveis dos mesmos promovendo à sua auscultação e de todos os demais stakeholders da organização em prol da união e confraternização entre todos." (organização social P).

Os *stakeholders* manifestam as suas expetativas utilizando os canais de comunicabilidade que as misericórdias colocam ao dispor, quer internos, facilitadores da comunicação com os trabalhadores, utentes e suas famílias, quer externos, através de mecanismos como o telefone, a rede social *facebook*, o correio ou presencialmente, entre outros de acesso aberto, a todos aqueles que se relacionam diretamente e/ou indiretamente com as misericórdias. A informação que é recolhida através destes mecanismos de comunicação é posteriormente analisada pela gestão de topo das misericórdias, sendo facilitadora da contribuição efetiva dos *stakeholders* na sua atuação/intervenção, promovendo a ajustamentos ou clarificação de procedimentos.

"Os canais de comunicabilidade da misericórdia com os seus stakeholders estão a funcionar e são facilmente ativados. Dentro do que nos é possível levamos sempre em consideração as expetativas dos nossos stakeholders, até porque a sua contribuição é importante e facilitadora do trabalho desenvolvido pela misericórdia." (organização social A).

"A misericórdia tenta sempre dentro do possível integrar na sua atuação as expectativas de todos, até porque também é influenciada pela comunidade onde está inserida." (organização social B).

"A misericórdia como disse há pouco está obviamente focada na participação e expectativas dos seus stakeholders internos e tenta na sua atuação enquadrar as suas expectativas, obviamente quando isso é possível." (organização social C).

"As expectativas dos stakeholders da instituição são dentro do possível integradas na nossa atuação." (organização social E).

"Não podemos voltar as costas, tentamos considerar as expectativas de todos quando isso é possível." (organização social G).

"A misericórdia tenta sempre dentro do possível integrar na sua atuação as expectativas de todos, até porque também é influenciada pela comunidade onde está inserida." (organização social J).

"Consigna e fomenta a participação/intervenção dos mesmos em prol dos utentes que a misericórdia serve." (organização social O).

A manifestação de reconhecimento da qualidade dos serviços pelos utentes e suas famílias, a participação ativa dos trabalhadores nas reuniões de equipa, a cooperação com os organismos públicos e demais agentes da comunidade, e a negociação participada com os fornecedores são exemplos efetivos da forma como as misericórdias consideram e incorporam as expectativas dos seus *stakeholders*.

"Em termos de motivação, de reconhecimento das pessoas, do trabalho e do reconhecimento por parte dos utentes e familiares dos utentes da qualidade do nosso serviço, tem havido esse reconhecimento da qualidade que é para isso que nós servimos, o ponto fulcral foi a qualidade prestada às pessoas e depois isso já vem permitir que mais tarde, agora progressivamente nós possamos melhorar também economicamente a instituição." (organização social D).

"De forma interativa com os funcionários e membros da mesa e através de mensagens verbais e escritas. Acolhe todas as mensagens como boas, analisa os seus conteúdos e, se for o caso, introduz as devidas correções e/ou ajustamentos." (organização social F).

"Os canais de comunicação da misericórdia com os seus stakeholders estão a funcionar em pleno e dentro do que nos é possível, temos em consideração as expectativas dos nossos stakeholders." (organização social H).

"Nas reuniões periódicas do pessoal com o órgão de gestão. Ouvir os seus colaboradores nas dificuldades da organização e sua melhoria na dinâmica da instituição." (organização social I).

"Manifestam as suas expetativas através da participação ativa junto da mesa administrativa, ou através de uma conversa, reunião e até mesmo na assembleia geral quando se trata dos irmãos, e que de alguma forma sejam incorporadas essas expetativas na atuação da organização. A misericórdia tenta na sua ação incorporar ou integrar as expectativas dos stakeholders, dentro daquilo que lhe é possível, na sua gestão organizacional. É claro que é difícil agradar a todos mas fazemos o esforço nesse sentido." (organização social M).

"Como em outras misericórdias os irmãos têm um peso razoável, alguns deles até são funcionários da casa e muitas vezes apenas estes comparecem nas assembleias gerais, o que pode indicar que ou confiam no trabalho desenvolvido pela mesa" (organização social N).

"Preocupamo-nos com a satisfação dos utentes e responsáveis dos mesmos promovendo à sua auscultação e de todos os demais stakeholders da organização em prol da união e confraternização entre todos." (organização social P).

Súmula

Stakeholders

Intervenção/participação dos principais *stakeholders*

As misericórdias identificaram que a sua relação com os seus *stakeholders*, sendo efetiva, estratégica e orientada permite melhorar o processo de tomada de decisão.

A informalidade relacional entre as misericórdias e os seus *stakeholders* possibilita a integração e motivação da participação destes no modelo de gestão organizacional.

Apontam ainda o alinhamento e comunicabilidade como fundamentais, direcionando o foco da organização para a participação e para as expectativas dos *stakeholders*.

A imagem também é um aspeto identificado na relação com os *stakeholders*, nomeadamente a forma como a atuação das misericórdias é entendida e reconhecida na comunidade onde estão integradas.

As relações com os vários *stakeholders* relevantes, utentes e suas famílias, trabalhadores, fornecedores, sindicatos, tutela, organizações congéneres, e demais agentes da comunidade pautam-se por valores associados à prossecução dos seus fins específicos. O relacionamento com os diferentes *stakeholders* concretiza-se numa base de solidariedade e confiança, que só pode explicar-se pela fortíssima interdependência entre as misericórdias e toda a comunidade que com elas se relaciona.

Podemos, assim, concluir que as misericórdias valorizam a gestão estratégica das suas relações com os *stakeholders* que se encontram muito bem identificados, numa lógica de otimização do processo que visa alcançar os melhores resultados possíveis para o desempenho global e cumprimento dos objetivos estabelecidos no campo da sua atuação de e para a comunidade.

Expectativas dos *stakeholders* relativamente à organização

Segundo as misericórdias, gerir as expectativas dos diferentes *stakeholders* é um desafio para a gestão de topo, mas é essencial para que estas alcancem os seus objetivos.

Destacam assim a importância do relacionamento com a comunidade para mostrar a boa aplicação dos recursos e construir credibilidade. Referem ainda que os *stakeholders* internos e externos desempenham importantes papéis que garantem o funcionamento e o cumprimento da missão destas organizações.

As expectativas dos *stakeholders*, segundo as misericórdias em estudo, consubstanciam-se da seguinte forma:

- ✓ No cumprimento da sua missão social;
- ✓ Na prestação e desenvolvimento de serviços de qualidade aos seus utentes e suas famílias;
- ✓ Na resposta eficaz e atempada às situações de fragilidade existentes no seu território de atuação;
- ✓ No desenvolvimento dos seus trabalhadores, do ponto de vista das suas competências e das suas condições de trabalho;
- ✓ No fortalecimento da relação com os fornecedores.

A confiança demonstrada, a aposta na comunicabilidade, na abertura para ouvir e integrar o *feedback* que recebe dos seus *stakeholders* e estimular a sua participação na vida organizacional da misericórdia são mecanismos que procuram ir de encontro às suas expectativas.

Os *stakeholders* manifestam as suas expetativas utilizando os canais de comunicabilidade que as misericórdias colocam ao dispor, quer internos, facilitadores da comunicação com os trabalhadores, utentes e suas famílias, quer externos, através de mecanismos como o telefone, a rede social facebook, o correio ou presencialmente, entre outros de acesso aberto a todos aqueles que se relacionam diretamente e/ou indiretamente com as misericórdias.

A informação que é recolhida através destes mecanismos de comunicação é posteriormente analisada pela gestão de topo das misericórdias, sendo facilitadora da contribuição efetiva dos *stakeholders* na sua atuação/intervenção, promovendo a ajustamentos ou clarificação de procedimentos.

A manifestação de reconhecimento da qualidade dos serviços pelos utentes e suas famílias, a participação ativa dos trabalhadores nas reuniões de equipa, a cooperação com os organismos públicos e demais agentes da comunidade, e a negociação participada com os fornecedores são exemplos efetivos da forma como as misericórdias consideram e incorporam as expetativas dos seus *stakeholders*.

9. Economia social: contexto multidimensional

A economia social incorpora um espaço de pluralidade e diversidade, onde o espectro económico e social se funde e incorpora num contexto multidimensional.

A economia social confirma que é possível aliar o empreendedorismo com a cidadania e a rendibilidade com solidariedade, numa conjugação que visa a empregabilidade e estabilidade no emprego, o reforço da coesão social, a cooperação e trabalho em rede, a sustentabilidade económica e o desenvolvimento do capital humano e social das suas organizações.

Naturalmente que a importância da economia social depende dos seus próprios intervenientes, mas também do olhar e atuação do poder político, e por inerência, no desenvolvimento das políticas públicas que lhe são dirigidas, no sentido de fazer valer a sua crucial importância para a sociedade portuguesa. As especificidades da economia social enquadram os seus fins, nos seus processos, o modo de organização, o modelo de governabilidade e de funcionamento e principalmente os valores e princípios que orientam as suas atividades, numa relação intrínseca de cooperação, reciprocidade e solidariedade.

9.1. Importância das políticas públicas no contexto da atuação da organização

As diferentes abordagens e adaptações no domínio das políticas públicas devem enquadrar diferentes áreas científicas e diferentes saberes técnicos para identificar e desenvolver as respostas, as oportunidades e os desafios multidimensionais que a economia social exige. As políticas públicas dirigidas à economia social podem consagrar dimensões, como a coesão territorial, a inovação e a internalização, a saúde, a educação, a segurança social, o ambiente e biodiversidade e a responsabilidade social.

A dimensão relativa à coesão territorial foi entendida pelas misericórdias como muito importante. Segundo as mesmas, o desenvolvimento de políticas públicas nesta área tem como referencial as seguintes premissas:

➤ São essenciais para o desenvolvimento regional e valorização do interior, tendo em vista a redução das desigualdades territoriais e o desenvolvimento equilibrado do território;

- Devem ser orientadas para a comunidade, permitindo criar melhores condições de vida nas várias vertentes, social, educação, saúde e até contribuir para o desenvolvimento;
- Possibilitam a proximidade, as parcerias e a partilha trazendo benefícios vantajosos;
- Permitem a captação de fundos direcionados a territórios desfavorecidos e ou carenciados;
- Permite esbater assimetrias territoriais e sociais;
- Promove o desenvolvimento equilibrado e sustentável, tendo em conta as especificidades de cada território, importando, por isso, dar relevo às suas características em todas as suas áreas de atuação e criar iniciativas nacionais que possibilitem o crescimento social;
- Criar condições para as organizações que operam no setor social, visando o combate às assimetrias entre o litoral e o interior;
- Criar medidas para combater o índice de envelhecimento elevado, o índice de dependência também elevado, o isolamento geográfico, o isolamento social, agravado com a ausência de suporte familiar, dificultando o acesso a serviços essenciais à qualidade de vida da pessoa idosa;
- Permitir a fixação de pessoas, o aumento médio dos salários, resolver o problema da interioridade e das baixas reformas.

A dimensão relativa à inovação e internalização foi entendida pelas misericórdias em estudo como importante. Segundo as mesmas o desenvolvimento de políticas públicas nesta área tem como referencial as seguintes premissas:

- A adoção ou incorporação dos valores da solidariedade como bem comum, permitindo a valorização da sociedade civil do trabalho desenvolvido por estas organizações;

- Promover a melhoria contínua, crescer e adotar novas formas de fazer é fundamental para termos respostas atualizadas;
- Desenvolvimento de centros de referências de competências, centros de investigação, de modo a potenciar as competências dos recursos humanos do setor social e solidário e o desenvolvimento de estratégias com base em parcerias heterogéneas, como por exemplo com o sector empresarial;
- Potenciar a sustentabilidade das organizações sociais;
- Novas abordagens e estratégias na problemática dos idosos e da sua qualidade de vida;
- Aposta ao nível das respostas sociais contribuindo para a melhoria da competitividade e cooperação entre os agentes económicos;
- Desenvolver novas tecnologias ao serviço dos utentes e das organizações sociais, assim como respostas sociais inovadoras.

A dimensão relativa à saúde foi entendida pelas misericórdias em estudo como muito importante. Segundo as mesmas o desenvolvimento de políticas públicas nesta área tem como referencial as seguintes premissas:

- Reforçar o serviço nacional de saúde e potenciar a cobertura dos cuidados de saúde primários, bem como o acesso ao médico de família;
- Necessidade de reforços estratégicos dada a relevância da necessidade dos utentes junto das instituições de saúde;
- As entidades da saúde devem acompanhar as novas necessidades de um envelhecimento ativo e com qualidade de vida dos utentes;
- Promoção de um bem essencial à sustentabilidade das organizações sociais;

- A necessidade de remodelação do modelo existente para a afirmação de uma nova realidade;
- Reforço da cooperação entre as organizações sociais e a área da saúde para melhorar a intervenção na implementação de serviços e equipamentos sociais onde estas duas áreas, social e saúde, cooperam com especial relevo para a resolução dos problemas dos idosos, da população com deficiência, das crianças e dos jovens;
- Desenvolvimento da cooperação de modo a identificar os casos extremamente complexos, não só em termos de saúde das pessoas, mas também na sua situação social, envolvendo as dimensões família, isolamento geográfico e por vezes redes de vizinhança;
- Potenciar bem-estar social tendo em conta a realidade atual e futura do envelhecimento.

A dimensão relativa à educação foi entendida pelas misericórdias em estudo como muito importante. Segundo as mesmas o desenvolvimento de políticas públicas nesta área tem como referencial as seguintes premissas:

- Promover a eficiência do sistema de educação quanto aos recursos utilizados, designadamente entre o público e o privado;
- Fundamental para a formação de cada indivíduo, desde a tenra idade;
- Desenvolvimento de parcerias para potenciar a capacitação dos trabalhadores das organizações sociais;
- Relevante para a aplicação correta dos necessários procedimentos;
- Para uma sociedade mais justa e equitativa, a educação é uma aposta determinante desde o ensino pré-escolar;

- Cooperação em matéria de sinalização de casos sociais justificados, essencialmente, por necessidades relacionadas com apoio e acompanhamento do percurso escolar das crianças;
- Promove a fixação de jovens capacitando o nosso quadro de pessoal, com outros conhecimentos, competências e qualificações.

A dimensão relativa à segurança social foi entendida pelas misericórdias em estudo como muito importante. Segundo as mesmas o desenvolvimento de políticas públicas nesta área tem como referencial as seguintes premissas:

- Reformar a Segurança Social para garantir a sustentabilidade do sistema, assegurando a sua conformidade com o quadro constitucional;
- Principal parceiro com papel primordial na sustentabilidade;
- Cooperação no desenvolvimento de respostas sociais no âmbito dos acordos de cooperação firmados com o Instituto da Segurança Social;
- Tem, enquanto entidade enquadradora das respostas sociais, uma vital importância na definição das políticas a adotar pelos cuidadores e entidades sociais. Delas depende a maior ou menor qualidade dessas mesmas respostas no respeito pelo cidadão, em especial pelos mais carenciados;
- Papel de apoio ao setor social e solidário e por inerência às organizações da economia social.

A dimensão relativa ao ambiente e à biodiversidade foi entendida pelas misericórdias em estudo como muito importante. Segundo as mesmas o desenvolvimento de políticas públicas nesta área tem como referencial as seguintes premissas:

- As políticas ambientais devem ter um carácter transversal, capaz de acompanhar o ritmo das restantes políticas, pois a qualidade ambiental assegura o nosso bem-estar e o das gerações futuras;

- Atualmente e no que respeita às políticas importantes para o futuro estratégico da organização, é relevante o planeamento da reconversão dos sistemas de abastecimento energético, nomeadamente, para o aproveitamento;
- Quer individualmente, quer coletivamente devemos pautar a nossa ação por uma ecologia que reutilize e recicle todos os bens, desde que tal seja possível;
- Promover o acompanhamento das políticas governamentais para o tema, perseguindo a otimização dos recursos energéticos e de utilização de produtos descartáveis biodegradáveis, contribuindo para uma maior sustentabilidade global;
- Desenvolvimento de trabalho por uma alteração de paradigma;
- Em qualquer atividade, temos de ter sempre presente que a preservação do ambiente é de primordial importância, pelo que tudo o que fazemos deve ter em conta este aspeto;
- Fazendo parte de um todo, a organização tem de ser apoiada para poder implementar medidas que vão ao encontro das metas a atingir em termos ambientais, como a energia, viaturas elétricas de apoio ao domicílio e outros, assim como a reciclagem de todos os nossos desperdícios.

A dimensão relativa à responsabilidade social foi entendida pelas misericórdias em estudo como muito importante. Segundo as mesmas o desenvolvimento de políticas públicas nesta área tem como referencial as seguintes premissas:

- Políticas muito importantes para as organizações sociais possibilitando o acesso a concurso/projetos de responsabilidade social promovidos por entidades de outros setores;
- Desenvolvimento desta área revela-se fundamental para as organizações cuja missão está no bem-estar e na solidariedade;
- Permitir um olhar para o futuro dos nossos idosos com respeito apoiando-os;

- Potenciar um modelo sistémico e aglutinador para uma efetiva mudança social;

- Dinamizar a cooperação do setor empresarial com o setor social de modo a contribuir para a sustentabilidade e viabilidade das organizações sociais.

A União das Misericórdias Portuguesas apresenta uma perspetiva particular sobre as políticas públicas, enfatizando a importância do diálogo nesta matéria entre a segurança social e a saúde *"Todas as políticas públicas são importantes e todas elas estão interligadas, aquilo que nós achamos desde há muito tempo era que o diálogo entre o Ministério da Saúde e o Ministério da Segurança Social fosse efetivamente um diálogo mais profícuo, tendo como objetivo final o bem-estar das pessoas e nós verificamos que isso não é o que acontece no dia a dia, e é exatamente por isso que nós nos batemos. Por isso digo que todas as políticas públicas são importantes aos vários níveis, mas o diálogo entre a Saúde e a Segurança Social é o mais importante para as organizações da economia social."*

A identificação das áreas em que o desenvolvimento de políticas públicas são mais prementes para responder efetivamente às necessidades das pessoas de forma real, sistemática e holística pelas misericórdias teve como objetivo a construção de um referencial, tendo por base as expectativas das misericórdias nesta matéria.

9.2. O que distingue a economia social da economia tradicional

As organizações sociais apontam como distinção principal e de forma mais direta o seu propósito, ou seja, a sua missão. A economia social é composta por organizações sociais sem fins lucrativos, enquanto a economia tradicional é composta por empresas cujo objetivo é gerar lucros. Esta diferença não afasta as preocupações sociais das empresas, embora esse não seja o seu principal foco. O propósito social também não invalida que as organizações da economia social procurem a sua sustentabilidade, até porque a sustentabilidade é um suporte e o principal garante da concretização da sua missão social e da continuidade da sua intervenção nos territórios onde atuam. Como diferença maior, as misericórdias em estudo, enquanto organizações da economia social, consignam a missão de carácter social o principal foco e o seu propósito único, onde, do ponto de vista económico, a sustentabilidade consagra a forma equilibrada de

concretizar os objetivos e metas a alcançar para cumprir a sua missão. Referem ainda que a economia tradicional tem como propósito maior ganhos financeiros e distribuição destes pelos seus acionistas. O quadro n.º 63 reflete exaustivamente a visão das misericórdias em estudo relativamente ao que distingue a economia social da economia tradicional.

Quadro n.º 63 - O que distingue a economia social da economia tradicional segundo as misericórdias

O que distingue a economia social da economia tradicional
<p>“Há aqui várias diferenças, na economia tradicional a preocupação é de remunerar os acionistas, na economia social a preocupação é com a sustentabilidade e com o autoinvestimento social na misericórdia...no setor social, faz parte da minha missão a preocupação social com as pessoas é para isso que trabalhamos. No setor empresarial tenho que fazer as coisas bem para garantir o mercado, para ganhar receita, lucro. As misericórdias não podem ser vendidas, serão sempre locais, portuguesas e serão geridas tendo em consideração a sua missão de carácter social. Depois temos uma outra diferença que é a receita que se gere e nomeadamente para que fim. No setor social ter eficiência e ter receita não é um pecado, deve ser um objetivo de forma a potenciar investimento no desenvolvimento de outras atividades sociais que contribuam para a sustentabilidade.” (organização social A)</p>
<p>"Aquilo que verdadeiramente distingue a economia social da economia tradicional é os fins a que se propõem, ou seja, a economia social não visa na sua missão o lucro, visa sim a sustentabilidade, a outra economia visa naturalmente o lucro, um proveito financeiro para dividir pelos seus sócios. Na economia social se eventualmente as organizações sociais obtiverem receita esta será sempre para reinvestir na própria organização." (organização social B)</p>
<p>"O que distingue as organizações da economia social das organizações tradicionais e ditas de mercado é o lucro. As organizações privadas têm o lucro para os seus acionistas, já as organizações da economia social têm naturalmente receita para investir em obras sociais como é óbvio, e estamos sempre a trabalhar para um proveito positivo, ou seja, o que queremos é um resultado positivo para manter a sustentabilidade da organização." (organização social C)</p>
<p>"A economia tradicional tem a finalidade de obter lucro, obviamente uma pessoa que investe tem que ter lucro, se não tem lucro acaba com o negócio. Nós temos uma finalidade diferente, nós somos setor social, nós existimos para apoiar e até para redistribuir o rendimento. O serviço social preocupa-se em prestar um serviço, obviamente que enquanto gestores preocupamo-nos também que sejamos sustentáveis, mas não temos o objetivo do lucro. Prestamos um serviço de grande qualidade a um custo extremamente razoável. A economia tradicional serve aos próprios e a economia social serve ao outro." (organização social D)</p>
<p>"O que distingue a economia social é o seu lado humano, existem para resolver os problemas dos outros, ou seja, das pessoas carenciadas e visamos a sustentabilidade e não o lucro como visa a economia tradicional." (organização social E)</p>
<p>"De forma simplista diremos que a economia social se pauta pela não existência do lucro como meta, colocando todos os recursos ao serviço da resolução de assimetrias sociais que a sociedade moderna proporciona aos cidadãos e que congrega interesses públicos e do setor social. Por oposição a economia tradicional privilegia o lucro como objetivo, escolhendo as suas áreas e regras de intervenção respeitando as leis do Estado enquanto regulador." (organização social F)</p>
<p>"A maior diferença está no lucro. A economia social é para ser sustentável e não para ter lucro com acontece na economia tradicional, das empresas e outras." (organização social G)</p>
<p>"A maior diferença é a sua natureza, ou seja, a economia social não visa o lucro na sua gestão como fim, mas sim o equilíbrio entre a receita e a despesa. Na economia tradicional é necessário garantir no mercado e o lucro dos acionistas." (organização social H)</p>

"A economia social destina-se a fornecer serviços e condições às pessoas mais vulneráveis da comunidade tendo sempre em conta a sua sustentabilidade no tempo." (organização social I)
"Aquilo que verdadeiramente distingue a economia social da economia tradicional é naturalmente o lucro, o proveito financeiro que a economia tradicional entrega aos sócios das empresas. Na economia social se eventualmente as organizações sociais obtiverem receita esta será sempre para reinvestir na própria organização." (organização social J)
"No meu entendimento, a economia social põe de lado tudo aquilo que é caracterizado como lucro, nestas organizações ainda que não queiramos ter lucro, mas a receita tem que dar para a despesa, ou seja o fim é a sustentabilidade, trabalhamos em prol da solidariedade no cumprimento da nossa missão, e não temos pendor lucrativo, visamos sim pautar a nossa atuação e a nossa gestão pela sustentabilidade." (organização social L)
"O que as distingue basicamente é a ideia do lucro, mesmo quando na instituição falamos em termos financeiros, fazemo-lo com resultados positivos ou resultados negativos, visamos a sustentabilidade. É bem verdade resultar positivo é sempre benéfico porque é uma reserva com que nós ficamos. O lucro pressupõe distribuição isto é uma das coisas que distingue a economia social da economia tradicional ou dita de mercado. Mas também uma das grandes diferenças entre a economia social e a economia tradicional com fim lucrativo é que a primeira serve o próximo numa missão de solidariedade e de combate às desigualdades sociais e a segunda serve o proveito próprio." (organização social M)
"A maior a diferença é que uma economia tradicional não se preocupa por exemplo em fazer aquelas iniciativas. a favor da comunidade, trabalhamos para a sustentabilidade tendo em conta a nossa missão acima de tudo, a ajuda da população, aquela mais carente, a área do envelhecimento. Se fossemos uma entidade de economia tradicional isso naturalmente não poderia assumir estas dimensões uma vez que estas visam o lucro e nós atendemos à nossa missão social visando apenas a sustentabilidade." (organização social N)
"O que distingue a economia social da economia tradicional é que as organizações sociais que constituem a economia social não visam o lucro ou a distribuição de dividendos, a gestão das organizações sociais deveria ser encarada como a gestão de empresas de modo a salvaguardar a intervenção social que consubstancia a sua missão aliada à sua sustentabilidade." (organização social O)
"Uma organização da economia social não tem fins lucrativos ao contrário das outras organizações ditas de mercado que tem fins lucrativos, ou seja, a principal diferença está no lucro. Numa organização sem fins lucrativos a sustentabilidade, os resultados positivos são fundamentais para que seja possível desenvolver a atividade social." (organização social P)

Fonte: elaborado pela própria com base nas entrevistas

9.3. As vantagens e desvantagens de ser uma organização da economia social

As organizações da economia social, muito caracterizadas pelo espírito de solidariedade e forte componente humana, têm como principal missão ajudar os mais desfavorecidos e proporcionar-lhes melhores condições de vida. São organizações sem fins lucrativos, de gestão autónoma e o seu âmbito de atuação é bastante abrangente, visando dar resposta aos problemas sociais dos diversos públicos com os quais interagem, através do desenvolvimento de atividades e serviços de cariz social.

"Uma grande vantagem é a prestação de serviço às pessoas, um serviço completamente focado nelas, mais focado nelas do que propriamente nos resultados contabilísticos, essa é a grande vantagem. Primordialmente eu diria

que existe benefícios no setor social, o público deve socorre-se do setor social, da sua implementação no terreno, daquilo que já existe para aproveitar sinergias e fazer um bom trabalho aos seus cidadãos." (organização social D).

"Não se identificam desvantagens, porque a sua missão reside numa escolha que faz focar a sua atuação no serviço ao próximo, em particular aos mais desfavorecidos. Sendo uma escolha é também, por imperativo do seu desprendimento do lucro, credora do apoio público por se substituir ao Estado em áreas em que este não cobre as necessidades." (organização social F).

"Vantagem é prestar um serviço à comunidade e não visar o lucro." (organização social I).

Entre as organizações da economia social destacam-se as misericórdias, onde a sua intervenção social sempre foi assumida pela sociedade civil com fulcral e de extrema importância no desenvolvimento da sua missão com impacto na coesão social e na economia dos territórios onde atuam.

"A vantagem está relacionada com a missão destas organizações, trabalhar como voluntário ou contratado sempre em prol da solidariedade, ao serviço do outro. (organização social B).

"A vantagem de ser uma organização social está relacionada a quem servem, ou seja, com os utentes e o seu bem-estar." (organização social G).

"As vantagens de ser uma organização da economia social é a possibilidade de contribuir com a nossa ação para o bem comum, no combate contra as desigualdades sociais." (organização social M).

Quando abordamos as vantagens e desvantagens de ser uma organização da economia social, as misericórdias apontam como vantagens, o trabalho que desenvolvem no âmbito das suas atividades em prol da sua população, veiculando apenas interesses de cariz solidário, de realização pessoal em fazer o bem por parte dos seus órgãos sociais que voluntariamente partilham a vontade de colocar a sua disponibilidade a favor das pessoas e do serviço ao outro.

"As vantagens é o trabalho voluntário e podermos dar o melhor de nós, o nosso tempo em prol dos outros. (organização social C).

"A vantagem é podermos dar a estas organizações o nosso trabalho voluntário embora a exigência desse trabalho obrigue a outro tipo de disponibilidade." (organização social E).

"A vantagem da economia social enquanto setor é que nós trabalhamos e desenvolvemos as nossas atividades em prol da sua população." (organização social H).

"...eu entendo que exista interesses, mas estes devem ser de cariz solidário, de realização pessoal em fazer o bem, de nos fazer sentir úteis à sociedade, esta é para mim a grande vantagem." (organização social A).

Como vantagem identificam também a possibilidade da concretização da missão sempre em prol da solidariedade, a prestação das suas atividades e serviços com a necessária intervenção no terreno, contribuindo para o bem comum, no combate contra as desigualdades sociais.

"A vantagem está relacionada com a missão destas organizações, sempre em prol da solidariedade, ao serviço do outro." (organização social J).

"Como vantagem posso dizer que as organizações sociais, também ao nível do pessoal obedecem a determinados rácios técnicos salvaguardando a qualidade do serviço prestado, dando importância à equidade." (organização social L).

"As vantagens será a nossa missão, servindo a população mais desfavorecida e carenciada contribuindo para uma economia solidária." (organização social N).

"As vantagens estão intimamente ligadas com a ajuda ao outro, ao próximo e na contribuição de forma efetiva na construção de uma sociedade mais inclusiva." (organização social O).

Podemos aferir que as vantagens consignadas pelas misericórdias em estudo estão intimamente ligadas com a ajuda ao outro, com a voluntariedade na disponibilização de tempo dirigido ao próximo e na contribuição de forma efetiva para a construção de uma sociedade mais inclusiva.

Relativamente às desvantagens de ser uma organização da economia social, as misericórdias em estudo identificam com especial relevância a dependência excessiva do financiamento público e de outras fontes de financiamento que pressupõem a construção de projetos que envolvem recursos. Identificam também como desvantagem a aplicabilidade da vasta legislação relativa ao funcionamento das respostas sociais, serviços e demais atividades.

"A desvantagem maior é naturalmente a dependência do financiamento do Estado." (organização social B).

“A desvantagem centra-se, porque recebemos dinheiros públicos, na aplicação de legislação, como o código da contratação pública.” (organização social D).

“A desvantagem está relacionada com a dependência do financiamento.” (organização social G).

“No que respeita às desvantagens, verifica-se por parte das organizações sociais que estas, não tem os meios necessários, nomeadamente financeiros à sua disposição, e que existe claramente uma dependência excessiva do financiamento do Estado.” (organização social H).

“A desvantagem maior é naturalmente a dependência do financiamento do Estado.” (organização social J).

“A desvantagem está na dependência de financiamento externo para desenvolver as atividades.” (organização social L).

“A desvantagem é que para cumprirmos com a nossa missão estamos dependentes do financiamento.” (organização social M).

“A desvantagem está relacionada com a sustentabilidade financeira que é muito difícil de alcançar, temos esta grande dependência dos acordos de cooperação e se o próximo acordo de cooperação não trouxer um acréscimo nos valores, porque aquilo que tem sido as atualizações não cobre minimamente, não sei como é que vai ser manter o equilíbrio.” (organização social N).

“As organizações sociais procuram alguma sustentabilidade para tentar praticar a missão da misericórdia e uma das desvantagens é exatamente o financiamento, porque o financiamento é sempre limitado porque estamos dependentes dos acordos de cooperação da segurança social e como sabe os valores são muito pequenos em relação ao custo médio utente destas organizações.” (organização social P).

É ainda referido que as organizações da economia social poderão estar suscetíveis à permeabilidade de outros interesses que não aqueles que devem nortear a economia social, e que podem pôr em causa a idoneidade e identidade destas organizações sociais e solidárias. Consideram ainda como desvantagem o parco reconhecimento da importância destas organizações por parte da sociedade civil, quer do ponto de vista social no auxílio direto às populações, mas também enquanto dinamizadores económicos nos seus territórios de atuação.

“Enquanto desvantagem a questão da atividade da economia social tem que ser algo que, tem que ser partilhado pela população do País. As pessoas têm que sentir que é bom que haja uma economia social, que se revêem neste setor e que apostam na economia social. Em Portugal não se verifica por parte da população este sentir no que respeita às vantagens da economia social enquanto setor que

trabalha e desenvolve as suas atividades em prol da sua população. As organizações da economia social poderão estar suscetíveis à permeabilidade de outros interesses que não aqueles que devem nortear a economia social, sendo esta também uma desvantagem. (organização social A).

Referem ainda a própria natureza do voluntariado em algumas das suas facetas, nomeadamente na gestão de topo, uma vez que estas organizações necessitam de uma disponibilidade alargada para responder às exigências, complexidade e responsabilidades inerentes à gestão destas organizações.

"A desvantagem está relacionada com a própria natureza do voluntariado em algumas das suas facetas, por exemplo algumas instituições que tem profissionais de gestão dedicados a 100% conseguem um melhor aproveitamento de programas comunitários, neste momento defendo a profissionalização da gestão destas instituições." (organização social C).

"Uma das desvantagens é que, quem é voluntário nestas organizações e faz parte dos órgãos sociais e ainda está no ativo, as entidades patronais não valorizam esta atividade social." (organização social E).

Foi ainda abordado, enquanto desvantagem a ideia de riqueza financeira das misericórdias, o que se reflete na dificuldade de aprovação de algumas propostas e projetos, por parte de misericórdias que apresentam verdadeiras fragilidades do ponto de vista da sustentabilidade financeira.

"As desvantagens identifico-as com a natureza católica das misericórdias, que são organizações de fiéis que se consubstanciam na dificuldade de aprovação de algumas propostas que integram a ideologia da organização. Esta ideia de grandeza e riqueza que as pessoas têm sido uma desvantagem enquanto organização da economia social, uma vez que não é a realidade das demais misericórdias." (organização social O).

Podemos consignar que as desvantagens apontadas pelas misericórdias apresentam maior expressividade na necessidade de fazer face a problemas relativos à sustentabilidade económica destas. Carências e fragilidades evidenciadas, como a necessidade de reconhecimento efetivo por parte da sociedade civil e a suscetibilidade à permeabilidade de outros interesses que não aqueles que devem nortear a atuação das organizações de cariz social e solidário foram também identificadas como desvantagens de ser uma organização da economia social.

9.4. O papel das organizações da economia social, no que respeita ao emprego e à coesão social

As organizações da economia social através dos valores que as unem, como a solidariedade, igualdade, não discriminação, justiça, equidade e transparência e da sua atuação no apoio aos mais vulneráveis, representam um dos principais pilares da coesão social, assegurando, com o seu trabalho soluções que garantem o bem-estar social e o desenvolvimento local.

"As organizações de economia social visam satisfazer necessidades sociais, promover a coesão social, combater a exclusão, o nosso papel é cada vez mais importante no bem-estar das populações, contribuindo para um tão desejado equilíbrio, mas também pelo emprego que geramos, sendo em territórios de baixa densidade, por vezes as maiores empregadoras." (organização social O).

"O papel das organizações sociais no que respeita ao emprego e à coesão social é muito importante, porque estas organizações têm problemas de sustentabilidade, mas têm um papel estratégico no território no que respeita ao emprego e à própria coesão social. Não podemos esquecer que estas instituições da economia social trabalham para o bem comum, mas também para o bem comum das comunidades locais onde estão inseridas contribuindo para a coesão social destas." (organização social N).

A coesão social, é, sem dúvida, um princípio incontornável que contribui para a construção de uma sociedade que garanta a satisfação das necessidades humanas e o desenvolvimento sustentado e equilibrado, destacando aqui o papel que as misericórdias, enquanto organizações da economia social, têm neste processo. As organizações sociais, através dos seus recursos, serviços e capacidade técnica e humana, prioritariamente orientados para as pessoas e grupos em dificuldade, com menor capacidade de acesso aos bens disponíveis na sociedade e que, por razões de idade, saúde, carência económica e social, necessitam do seu apoio, bem como a estreita colaboração com os parceiros e com as entidades públicas, procuram sempre contribuir para o desenvolvimento das suas atividades e serviços com o objetivo de atenuar desequilíbrios sociais e económicos.

"Verifica-se uma grande mudança nas misericórdias nos últimos 20 anos, adquiriram uma verdadeira complexidade empresarial, com muitos recursos humanos e com uma faturação anual brutal, sendo a sua atuação do ponto de vista da coesão territorial extremamente importante, nomeadamente ao nível do

emprego enquanto grandes empregadores, mas também ao nível da economia local." (organização social A).

"O papel das organizações sociais é fundamental no que respeita ao emprego, nomeadamente as misericórdias enquanto grandes empregadores e que promovem a coesão social nas comunidades onde estão integradas. O papel das organizações sociais no âmbito da coesão social é muito relevante porque tem a responsabilidade de garantir a cobertura social de apoio fundamental para os territórios." (organização social B).

"Diremos que se não existissem unidades económicas a funcionar na economia social seriam dramaticamente evidentes maiores assimetrias na sociedade nacional. A estas entidades se deve o apoio a idosos, crianças, portadores de deficiência e doentes em cuidados paliativos, em particular aqueles que não tem meios financeiros para a eles recorrerem. A quantidade e diversidade de profissionais especializados e/ou menos diferenciados que o setor emprega e extremamente importante na oferta de emprego ao ponto de ser deficitária a oferta." (organização social F).

"As misericórdias adquiriram uma verdadeira importância, sendo a sua atuação do ponto de vista da coesão territorial extremamente importante, nomeadamente ao nível do emprego enquanto grandes empregadores." (organização social H).

"São uma fonte importante de emprego assim como de coesão social, sendo uma organização importante para a empregabilidade na comunidade." (organização social I).

O papel das organizações da economia social no que respeita à empregabilidade é singular, sendo promotoras de emprego e geradoras de riqueza. A União das Misericórdias Portuguesas enquadra a importância das misericórdias no que respeita ao emprego e à coesão social, referindo que *"As Misericórdias têm um papel fundamental relativamente à coesão social, porque as misericórdias muitas vezes estão em zonas onde os serviços públicos do Estado já desapareceram todos, e a única coisa que existe continua a ser as misericórdias, no âmbito até da política de emprego."* As misericórdias em estudo nesta matéria têm uma importância digna de registo, sendo na maioria dos conselhos do distrito as maiores empregadoras, depois do município, tendo um grande impacto na vida das famílias e contribuindo substancialmente para a economia local, com influência direta no tecido empresarial.

"Entra aqui obviamente o número de trabalhadores, no que respeita à empregabilidade que está intimamente ligada com a economia do território, somos o segundo maior empregador e temos uma influencia muito grande no que respeita como disse à empregabilidade, mas também promovendo a coesão territorial com

a nossa atuação integrada e em prol de quem precisa de nós." (organização social C).

"Somos uma organização com uma importância relevante no tecido empresarial e social da região, somos um grande empregador do concelho." (organização social D).

"O papel das organizações sociais quer ao nível do emprego, quer ao nível da coesão social é muito importante e essencial para a vida das comunidades. Estas organizações sociais, nomeadamente as misericórdias são, nos concelhos onde estão inseridas, grandes empregadores tendo um grande impacto na vida das famílias. São também promotoras de coesão social porque desenvolvem atividades sociais que vão de encontro às necessidades das populações e dos territórios." (organização social E).

"As organizações sociais, nomeadamente as misericórdias são normalmente grandes empregadores, dando emprego a muita gente nos concelhos onde se situam, ajudando assim muitas famílias e a própria economia local. Também dando apoio aos utentes com as suas valências contribuem para o bem-estar da população idosa." (organização social G).

"O papel das organizações sociais é fundamental no que respeita ao emprego, nomeadamente as misericórdias enquanto grandes empregadores promovem a coesão social nas comunidades onde estão integradas, tem a responsabilidade de garantir a cobertura social de apoio fundamental para os territórios." (organização social J).

"A importância das organizações sociais no que respeita à empregabilidade é fundamental. As misericórdias onde quer que se situem são sempre vistas como potenciais empregadores, e verdadeiramente dão trabalho a muita gente e são o sustento financeiro de muitas famílias. Em matéria de coesão social, obviamente todo o território que tenha uma misericórdia esta contribui, quer do ponto de vista social através dos serviços que presta à comunidade, quer do ponto de vista económico porque dinamiza a economia local." (organização social L).

"O papel das organizações da economia social é extremamente importante no que diz respeito ao emprego, isto porque a maior parte delas são grandes empregadores nos concelhos onde a se situam e, portanto, funcionam também como motores da economia local. Já do ponto de vista da coesão social as organizações sociais tendo um propósito comum na sociedade que é servir os mais necessitados e fragilizados socialmente o que é fator de união e cooperação conjunta." (organização social M).

"A organização social tem papel predominante em termos sociais porque direcionam a sua missão para o combate às desigualdades sociais e para o apoio da população mais frágil, exemplo disso são as organizações sociais do Alentejo e deste distrito. Também tem um papel extremamente importante no que respeita ao

emprego porque são uma força empregadora nos concelhos onde desenvolvem as suas atividades contribuindo quer para a coesão social no território quer para o aumento da empregabilidade." (organização social P).

Tendo por base a abordagem das misericórdias enquanto organizações de economia social, estas referem que têm um papel predominante em termos sociais porque direcionam a sua missão para o combate às desigualdades sociais e para o apoio da população mais frágil. A sua atuação visa satisfazer necessidades sociais, promover o combate à exclusão, sendo o seu papel cada vez mais importante no bem-estar das populações e contribuindo assim para o desejado equilíbrio e coesão social. São ainda promotoras de emprego e geradoras de riqueza, sendo a sua atuação crucial nos territórios onde estão inseridas.

9.5. Complementaridades entre as organizações de economia social, no âmbito da cooperação e trabalho em rede

Para compreender as possíveis complementaridades entre as organizações de economia social, no âmbito da cooperação e trabalho em rede, importa salientar que a sua forma de atuação consiste num padrão de ação dinâmico, interventivo, cooperativo e local entre entidades de natureza pública e privada, com o objetivo de potenciar o desenvolvimento de respostas aos problemas sociais existentes nas comunidades onde intervém. Exemplos como a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados⁷³ e o Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social, que existe desde 19 de dezembro de 1996 e representa o referencial do modelo de parceria público-social que teve como objetivo primordial a criação de uma rede nacional de proteção social, equipamentos e serviços, principalmente dirigida aos cidadãos em situação de maior vulnerabilidade e exclusão social, possibilitam a compreensão da importância das complementaridades entre as organizações de economia social, no âmbito da cooperação e trabalho em rede, conforme identifica a União das Misericórdias Portuguesas "*O Trabalho em rede, o maior exemplo será a rede de cuidados continuados que é uma rede pública gerida pelo Estado e que tem como principal parceiro em número de camas as misericórdias*

⁷³ *A rede nacional de cuidados continuados integrados tem como objetivos a prestação de cuidados de saúde e de apoio social de forma continuada e integrada a pessoas que, independentemente da idade, se encontrem em situação de dependência. Os cuidados continuados integrados estão centrados na recuperação global da pessoa, promovendo a sua reabilitação, autonomia e melhorando a sua funcionalidade, no âmbito da situação de dependência em que se encontra, com vista à sua reintegração sociofamiliar.* Instituto de Segurança Social - <https://www.seg-social.pt/> (2022-02-21).

portuguesas. Outro exemplo é o pacto para a cooperação, que faz 25 anos foi assinado nos tempos em que era primeiro-ministro o atual secretário-geral da ONU.”

As misericórdias apontam a importância da estrutura que é coordenada pelo Secretariado Regional de Évora da União das Misericórdias, que promove de forma regular reuniões entre todas as misericórdias do distrito de Évora, com o objetivo de partilha de experiências e de cooperação. Promove ainda uma comunicação muito profícua, através da divulgação regular de circulares com informações sobre o panorama nacional no que respeita à intervenção social e respetiva legislação.

“As misericórdias do distrito de Évora têm uma estrutura montada através do Secretariado Regional de Évora da União das Misericórdias e regularmente reunimo-nos todos, ou seja, os responsáveis das misericórdias do distrito. É sempre um momento de conversa, de partilha e de entreaajuda e naturalmente de cooperação.” (organização social A).

“Em termos da complementaridade entre organizações da economia social posso falar sobre a União das Misericórdias Portuguesas em termos de comunicação, nomeadamente a saída regular de circulares, ou seja, tem uma comunicação muito boa, é muito acima da média. A União está muito atenta ao panorama nacional o que possibilita um conhecimento entre todas as misericórdias do distrito da legislação e outras informações. A relação próxima, as parcerias e a partilha trazem benefícios vantajosos.” (organização social C).

“As misericórdias do distrito de Évora reúnem-se regularmente para partilhar e cooperar.” (organização social H).

“As santas casas da misericórdia do distrito fazem um trabalho muito importante em rede e em cooperação exemplo de como a partilha de experiências entre todos os atores que desenvolvem respostas ou apoio à comunidade onde atuam é fundamental.” (organização social J).

É ainda referido que a relação próxima, as parcerias e a partilha de conhecimento trazem benefícios vantajosos e complementaridade social entre as várias organizações, o que resulta em sinergias e até economicidade em termos de recursos.

“As organizações da economia social têm que trabalhar em conjunto e em cooperação de forma estratégica, com o objetivo de encontrar soluções de resposta às necessidades das pessoas, bem como aproveitar o trabalho em rede para otimizar serviços.” (organização social O).

“As complementaridades são evidentes entre organizações da economia social, uma vez que trabalhamos para o mesmo fim e num mesmo espírito de missão, ou

seja, dar apoio a todas as situações de carência e desigualdade social." (organização social M).

Realçam ainda a singularidade de cada misericórdia, que, intervindo no seu território específico de atuação, relacionam a cooperação estratégica e trabalho em rede numa partilha de interesses comuns, como forma de chegar a todos cumprindo a sua missão de apoio nas situações de carência e desigualdade social.

"Temos uma complementaridade social entre as várias organizações do concelho que resulta em sinergias e até economicidade em termos de recursos em prol das pessoas e famílias que acompanhamos." (organização social D).

"Nós colaboramos com os nossos parceiros de uma forma efetiva e eles colaboram connosco de uma forma exemplar. Não existem duas misericórdias iguais, por que cada uma delas tem os seus aspetos intrínsecos e está inserida num meio e numa comunidade que apresenta a sua própria cultura. Existe sempre a tendência de cada misericórdia ser sempre o espelho do projeto pessoal do seu provedor ou provedora. A minha perspetiva é que as misericórdias estão para servir e não para se servir. Estamos aqui para servir não importa a quem. (organização social E).

"Cada entidade do setor tem diferentes ofertas de acordo com as valências pelas quais optou por funcionar. As limitações espaciais, geográficas e especificidade das respostas sociais aconselham uma permanente colaboração entre entidades e regulador de forma a encontrar soluções para cada caso, seja identificado pela segurança social ou outra qualquer entidade, pública ou privada." (organização social F).

A prevenção na atribuição de duplos apoios à mesma família por organizações sociais diferentes é também resultado do trabalho em rede e cooperação, visando a cobertura social da população carenciada na comunidade onde atuam.

"As santas casas da misericórdia do distrito fazem um trabalho muito importante em rede e em cooperação exemplo de como a partilha de experiências entre todos os atores que desenvolvem respostas ou apoio à comunidade onde atuam é fundamental." (organização social B).

"Estamos a resolver um problema que é um problema do país, se não fosse o trabalho em rede e cooperação entre algumas organizações, teríamos mais famílias a beneficiar do mesmo apoio em instituições diferentes, esta complementaridade também contribui para a sustentabilidade. Tem que haver uma boa relação entre as várias organizações da comunidade para apoiar as famílias na medida das suas necessidades, promovendo a cobertura social do concelho, no âmbito desta complementaridade e no que respeita à cooperação e trabalho em rede, aproveitamos o desenvolvimento de parcerias locais ao nível das atividades

sociais e lúdicas de modo que possamos otimizar o orçamento destas atividades de uma forma mais sustentável.” (organização social N).

O desenvolvimento de parcerias locais ao nível das atividades sociais e lúdicas tem como objetivo a otimização de recurso, trabalhando em conjunto e em rede, contribuindo para a sustentabilidade das organizações da economia social.

"No que respeita às complementaridades entre organizações de economia social as parcerias estratégicas e a cooperação entre si é motor da coesão social e tem resultados até na sustentabilidade destas, nomeadamente no trabalho em rede e na otimização de recursos." (organização social P).

"É importante, mas depende do concelho e das instituições que lá existem, e dos interesses, se forem partilhados corre bem, se não é mais difícil." (organização social G).

"Há uma articulação necessária e eficaz com os parceiros da cooperação para melhoria da organização e funcionamento da instituição." (organização social I).

"Todas as associações que existem pelo país fora são muito importantes, e devemos valorizar todos os serviços que são prestados, quer nas próprias freguesias, quer nas sedes de concelho. Trabalhar em cooperação estratégica e em rede é uma forma de chegarmos a todos." (organização social L).

Estes mecanismos assentes na complementaridade entre as organizações de economia social, no âmbito da cooperação e trabalho em rede, possibilitam um compromisso coletivo, incidindo sobre uma racionalização de intervenções, otimizando recursos, reduzindo custos e riscos e promovendo à partilha de experiências, de conhecimento e de saber técnico em prol de uma comunidade mais justa e solidária.

9.6. Sustentabilidade económica e constrangimentos no desempenho das atividades

As especificidades das organizações da economia social que têm impacto na sua sustentabilidade económica estão relacionadas com a caracterização do utente que procura as respostas sociais desenvolvidas por estas organizações. Um utente idoso, dependente, com fraca rede de apoio familiar e com baixas reformas, consigna uma realidade que tem naturalmente impacto na sustentabilidade económica das organizações, uma vez que a comparticipação paga por esta tipologia de utente e a comparticipação paga pelo Estado no âmbito dos acordos de cooperação não

corresponde ao seu custo médio, obrigando as organizações a um esforço considerável para conseguir o necessário equilíbrio financeiro.

"No que respeita às especificidades, a característica relacionada com o utente idoso, dependente, com fraca rede de apoio familiar e com baixas reformas tem naturalmente impacto na sustentabilidade económica da misericórdia tendo em conta o custo médio utente e a comparticipação paga pelo Estado no âmbito dos acordos de cooperação, obrigando a um esforço enorme para conseguir o equilíbrio financeiro." (organização social B).

"A misericórdia tem que apresentar resultados positivos, que servem para reinvestir e promover o equilíbrio financeiro. No que respeita ao excedente financeiro que é realizado é para reinvestir e não para aforrar e colmatar o prejuízo financeiro que temos tido todos os anos." (organização social E).

"Os filhos dos nossos utentes apenas integram os mesmos no lar quando já não têm capacidade para cuidar deles, ou seja, quando estes já se encontram num grau de dependência muito grande, isto porque precisam da sua reforma para a sua subsistência familiar. Isto acaba por ser um fenómeno social muito preocupante que revela a fragilidade financeira quer das famílias bem como o problema social que envolve o próprio idoso. Ao serem muito dependentes, os idosos também necessitam de maiores cuidados e por inerência é necessária maior capacidade financeira, porque o dinheiro que advém dos acordos de cooperação não chega para tudo o que é necessário." (organização social G).

"No que respeita às especificidades e tendo como exemplo a santa casa da misericórdia os nossos utentes das estruturas residências para pessoas idosas são dependentes, com fraca rede de apoio familiar e com baixas reformas o que tem naturalmente impacto na sustentabilidade económica da misericórdia. A comparticipação dos acordos de cooperação não corresponde ao custo real do utente o que obriga a um esforço considerável para conseguir o equilíbrio financeiro." (organização social J).

"Falando das especificidades das organizações sociais do Alentejo. Nós aqui temos um problema relacionado com as reformas dos idosos que recebem muitos deles, 200 EUR, 300 EUR e nem com o valor relativo aos acordos de cooperação por cada utente e as comparticipações da família, que também tem inúmeras dificuldades porque tem vencimentos muito baixos, conseguimos muitas vezes chegar ao custo médio utente. Temos aqui que ter um equilíbrio, não podemos acolher todos os utentes sem possibilidades de pagar o seu custo mensal... temos que ter um equilíbrio e olhar para o social, mas também para a sustentabilidade das organizações, face à forte dependência do financiamento público." (organização social L).

"As mensalidades que os idosos pagam, dado que o cálculo é efetuado tendo em consideração as fracas reformas que os idosos deste Distrito recebem, aliadas à questão dos acordos de cooperação que são valores muito baixos, estas são especificidades que tem impacto direto na sustentabilidade das organizações sociais do Distrito." (organização social P).

Quando falamos da resposta social de estrutura residencial para pessoas idosas, as misericórdias apontam uma realidade associada que tem um particular impacto na sua sustentabilidade e que se traduz na integração de utentes com graves debilidades do ponto de vista da saúde, uma vez que estes não têm vaga na resposta social de unidade de cuidados continuados integrados. Esta situação consigna constrangimentos financeiros para as organizações sociais, uma vez que as comparticipações pagas pelo Estado são distintas entre estas duas respostas sociais, sendo a comparticipação das unidades de cuidados continuados substancialmente superior.

"A questão da pandemia foi uma questão conjuntural e esperemos que não se repita, mas temos hoje uma outra questão que é mais estrutural, as estruturas residências para pessoas idosas hoje estão se a tornar em unidades de cuidados continuados de longa duração e aquilo que o estado paga às instituições pelas estruturas residências para pessoas idosas não é nem de perto nem de longe o que se paga a uma unidade de cuidados continuados." (organização social D).

"Cada vez mais os utentes das respostas da terceira idade, típicas, nomeadamente as estruturas residências para pessoas idosas com problemas do foro mental, demências, alzheimer e outros problemas graves de saúde com dependência total, ora esta tipologia de utentes foge ao que se encontra tipificado para a integração em estruturas residências para pessoas idosas e que não corresponde ao verdadeiro custo destes utentes, nomeadamente no que respeita aos recursos humanos necessários. Esta realidade não sendo acompanhada pelo financiamento correto de acordo com a tipologia de utente acarreta graves prejuízos e impactos na sustentabilidade das organizações sociais." (organização social M).

A regulação considerada excessiva por parte do Estado cria entropias nos modelos de governabilidade das organizações sociais com impacto direto na sustentabilidade, nomeadamente as obrigações que acarretam custos na sua aplicação, como por exemplo o aumento do salário mínimo nacional. Embora as organizações sociais o considerem justo, referem tratar-se de um constrangimento financeiro.

"As especificidades das organizações da economia social, nomeadamente no que respeita às misericórdias e que tem impacto na sustentabilidade, está na forma de gestão, ou seja, na forma como gerem o património, as receitas e os custos e naturalmente a forma como reinvestem. O aumento do salário mínimo, embora justo, não veio ajudar. O rigor é muito importante, mas o conhecimento no âmbito da gestão é fundamental para se tomar as decisões de forma que as misericórdias sejam sustentáveis." (organização social C).

"Regulação excessiva por parte do Estado criando ao mesmo tempo dependência nas políticas de gestão das instituições e criando obrigações que acarretam custos não compensados de algumas pelas receitas." (organização social F).

A voluntariedade dos órgãos sociais das organizações sociais e, por consequência, a não profissionalização da gestão de topo das organizações sociais tem consequências diretas nos processos de gestão e na tomada de decisão, com claros reflexos na sustentabilidade, nomeadamente financeira.

"A dependência de financiamento público, no Alentejo as reformas dos nossos idosos que são muito baixas, a pouca capacidade financeira das famílias. No que respeita aos órgãos sociais das misericórdias, estes serem voluntários e muitos deles ainda na vida profissional ativa. A não profissionalização da gestão de topo das organizações sociais, que desenvolvem a sua atividade de forma voluntária é uma das especificidades destas organizações que tem impacto na sua sustentabilidade económica." (organização social O).

Nesta medida a sustentabilidade das organizações sociais não pode ser só a sobrevivência. A sustentabilidade tem de passar pelo desenvolvimento de áreas empresarias, sem desvirtuar a natureza da sua missão e o seu fim social.

"A sustentabilidade tem que ser a possibilidade de desempenhar a sua missão, desempenhar o seu fim social, porque se trabalhamos apenas para sobreviver o que fazemos pode já não ter nada a ver com a missão original, desvirtuando o seu fim social. O caminho da sustentabilidade é um caminho que aqui no Alentejo é muito difícil, há muitas misericórdias que tem recursos muito escassos e muito pouca possibilidade de os aumentar, mas temos que avançar e arranjar maneira de fazer isso. As misericórdias têm que ter alguma estrutura, porque poderão ser chamadas a ter papéis, até de almofada social. Por outro lado, nós temos que ter uma perfeita consciência que as necessidades das pessoas vão sempre crescer e a capacidade do Estado não vai crescer, ou até vai diminuir um bocadinho, porque vai ter que se dividir por mais áreas. Mas aconteça o que acontecer nós temos que ter a perceção e que mesmo envolvendo respostas das famílias e tudo, nós vamos ter que ir arranjar dinheiro noutros sítios. Nós misericórdias vamos ter que ter financiamento externos tem que vir de áreas empresariais, ou de outras áreas que possamos desenvolver." (organização social A).

Obter estes dividendos reinvestindo-os no funcionamento das respostas sociais existentes, inovando em novas respostas para responder aos problemas sociais e às diferentes necessidades da população, passa pela aposta no financiamento externo, nomeadamente com o desenvolvimento de candidaturas a projetos de financiamento, através do *fundraising* dirigido às atividades e serviços que desenvolvem com enfoque

no reconhecimento, envolvendo os seus *stakeholders* e investindo na capacitação da gestão de topo em matéria de gestão, são medidas essenciais para a sustentabilidade destas organizações, dirimindo os constrangimentos no desenvolvimento das atividades que as caracterizam.

"O caminho da sustentabilidade é um caminho muito difícil, há muitas misericórdias que tem recursos muito escassos e muito pouca possibilidade de os aumentar. As misericórdias vão ter que ter financiamentos externos, e estes têm que vir de áreas empresariais, ou de outras áreas que possamos desenvolver." (organização social H).

"Gestão criteriosa dos recursos humanos e uma prestação de serviços com qualidade." (organização social I).

"A grande dependência de financiamento público no desenvolvimento da missão destas organizações sociais, nomeadamente dos acordos de cooperação e de candidaturas a projetos de financiamento de modo a acompanhar as exigências quer de edificado, quer de serviços prestados é um grande problema com impacto na sustentabilidade, bem como a falta de reconhecimento pela sociedade civil do importante trabalho que desenvolvemos." (organização social N).

Segundo a União das Misericórdias Portuguesas, as especificidades das organizações sociais que têm impacto na sustentabilidade estão relacionadas com a gestão dessas organizações, dando especial importância à capacitação da gestão de topo, nomeadamente no desenvolvimento de competências na área da gestão, potenciando a otimização de recursos humanos, materiais e tecnológicos, a partilha de serviços entre organizações e a gestão eficaz do seu património, das suas receitas e custos, com especial enfoque na forma como reinvestem.

"Nós neste âmbito da sustentabilidade temos um longo caminho pela frente. É necessário gestão, gestão, gestão e gestão, É necessário conseguir transmitir, quer às mesas administrativas, quer às diretoras técnicas que a gestão passa por eles, com a motivação das equipas e efetuar uma gestão otimizada dos recursos humanos. Nos territórios de baixa densidade, as organizações têm que começar a pensar que, para serem sustentáveis têm que partilhar serviços. Portanto ou fazem partilha de serviços, ou dificilmente serão sustentáveis. Quando aqui falamos de serviços partilhados, estamos a falar de prestação de serviços, ou seja, uma instituição que não desenvolve determinado serviço e recorre a uma outra instituição para que esta lhe faça essa prestação de serviço. A União das Misericórdias pode apoiar, naturalmente sempre dentro dos limites de autonomia das misericórdias." (União das Misericórdias Portuguesas).

O desenvolvimento de áreas empresarias, o reinvestimento da receita produzida nas atividades e serviços dinamizados e a aposta no conhecimento ao nível da gestão são premissas essenciais apontadas pela União das Misericórdias Portuguesas para a sustentabilidade das organizações sociais.

“Aquilo que dizemos sempre às misericórdias, é que estas devem sempre explorar todas as possibilidades que possam contribuir para a sua sustentabilidade, até porque se elas tiverem indicado determinadas possibilidades no seu objeto social, e uma vez que são para reinvestimento dentro da área social. Temos misericórdias que produzem vinho, temos misericórdias que produzem azeite, misericórdias que têm fábrica de enchidos, misericórdias que têm padarias, misericórdias que têm bombas de gasolina. Enquanto as mesas administrativas não se capacitarem a elas mesmas que a saída é a gestão, e que aquilo que o Estado nos paga e que os utentes e as famílias nos pagam será sempre pouco, sendo apenas uma ponta do problema, e não o problema na sua totalidade.” (União das Misericórdias Portuguesas).

9.7. Posicionamento relativamente à profissionalização da gestão de topo das organizações sociais

As misericórdias identificam os seus posicionamentos relativamente à profissionalização da gestão de topo das organizações sociais de formas distintas. A existência de um patamar de gestão mais operacional com técnicos especializados em gestão, mantendo assim a gestão de topo num patamar estratégico desenvolvido por voluntários é defendida por cinco (5) das quinze (15) misericórdias em estudo.

“Nós vamos ter que definir dentro destas organizações, o que é a responsabilidade técnica profissional e o que é a responsabilidade política estratégica. E a responsabilidade política estratégica deverá continuar a ser desenvolvida por voluntários, de forma a manter a visão e a missão da instituição e até a maneira como é vista pelo exterior, mas obrigatoriamente vamos ter que ter uma gestão operacional técnica profissional, pessoas que são remuneradas e que são avaliadas e que desempenham esse papel. A complexidade destas organizações já não dá para ser de outra maneira. Penso que será este o caminho que as organizações, do setor da economia social tem que seguir. Temos ainda por aí a limitação de mandatos. Nós temos provedores que são médicos, professores, canalizadores, carpinteiros e não é linear que uma pessoa que ganhe uma eleição tenha a capacitação de gestão para esta tipologia de organizações em seis meses ou num ano. Por isso é que eu acho que deverá existir a garantia técnica operacional.” (organização social A).

“Não sou contra a profissionalização da gestão, das pessoas estarem lá e serem remuneradas por isso, mas eu tenho a minha visão, a sociedade paga-me o

vencimento e eu retribuo à sociedade trabalhando gratuitamente, acho que as pessoas devem encarar isto como uma grande responsabilidade, não pode ser feito é com amorismo. Se alguém não tem essa possibilidade de dedicar tempo inteiro, porque tem um emprego tem que se fazer valer daquilo que são os técnicos e que existem nos mercados, técnico de gestão, técnico de economia, técnico de sociologia, animação, psicologia, seja de que área for, mas tem que ter os técnicos consigo, ninguém sabe tudo. O segredo é termos interdisciplinaridade e saber-se rodear dessas pessoas. Portanto ao nível da gestão não pode ser amadora não quer dizer que tenha que receber vencimento por isso." (organização social D.)

"É impossível o setor social concorrer com o setor privado no que respeita às remunerações, pelo que penso que este não será o caminho no que respeita à profissionalização da gestão de topo, ou seja, da mesa administrativa. O caminho terá que passar pela criação na estrutura das misericórdias de um patamar intermédio de gestão técnica profissionalizada com responsabilidades atribuídas." (organização social H).

"Este tema é muito controverso. A figura de diretor coordenador, ou seja, de um profissional que sirva de mediador entre a mesa administrativa e os serviços não existia e agora já vai aparecendo em muitas misericórdias, isto demonstra a necessidade de haver uma pessoa mais próxima que responde a terminados problemas e que os transmita a mesa administrativa, isso faz toda a diferença no que respeita a gestão, estando na instituição a tempo inteiro podemos dar uma resposta mais eficaz e pronta ou seja no imediato." (organização social M).

"Não sou a favor dos órgãos da santa casa sejam remunerados, porque existe sempre a tendência a abusar, isto deriva da condição do ser humano. Sou a favor da existência de um gestor profissional, que fica num patamar entre a operacionalização e a mesa administrativa, tendo como função trabalhar a estratégia de gestão, a sustentabilidade da organização. Os órgãos, mesa administrativa, conselho fiscal e assembleia geral continuar a serem voluntários." (organização social P).

O caminho da profissionalização é defendido por oito (8) das quinze (15) misericórdias, consignando este mecanismo como forma de incentivo à integração nos órgãos sociais de pessoas capacitadas, uma vez que identificam constrangimentos na constituição de listas para a eleição dos órgãos destas organizações. A gestão com base num princípio de voluntariedade e disponibilidades flutuantes dos elementos que compõem a gestão de topo não possibilita uma gestão prática eficaz e sustentável, com graves implicações do ponto de vista das responsabilidades inerentes à tomada de decisão, pelo que a profissionalização poderá responder a essa fragilidade.

"Poderia funcionar como um incentivo para os irmãos com mais capacitação apresentarem interesse para integrar os órgãos sociais das organizações sociais, porque, e aqui na santa casa da misericórdia, tem existido sempre só uma lista, e temos que muitas vezes de andar atrás das pessoas para integrar essa única lista,

ou seja, não existem pessoas com vontade para exercerem funções nos órgãos sociais e isso no futuro será uma enorme dificuldade. Possivelmente essa profissionalização da gestão de topo poderia ser um caminho." (organização social B).

"A profissionalização da gestão tem que ocorrer nas organizações da economia social, o trabalho voluntário da gestão de topo, implica muita disponibilidade e sacrifício até das nossas próprias famílias. Somos voluntários e embora estejamos sempre comunicantes todos os dias, mas tem que existir uma gestão prática e no momento. Depois temos aqui outro ponto que tem a ver com a responsabilização, os funcionários ou a equipa técnica tem competência e responsabilidade no que diz respeito à operacionalidade das decisões, mas não relativamente às decisões propriamente ditas" (organização social C).

"Pessoalmente entendo que no futuro as organizações sociais têm que ter uma gestão profissionalizada, agora a resposta da irmandade e da comunidade não está virada para esta solução. Esta solução teria vantagens inegáveis, porque o tempo é precioso e cada vez é mais difícil conciliar a profissão, a vida pessoal e o voluntariado nesta dimensão." (organização social E).

"O regime de voluntariado maioritariamente praticado nestas organizações nem sempre é a melhor prática em benefício da eficácia da gestão podendo, de alguma forma, desresponsabilizar os seus atores e, por vezes, distorcendo certas práticas de gestão, razão pela qual seria desejável a profissionalização do setor. Contudo, o eminente caráter social destas organizações, faz com que a sociedade tenha alguma atitude censória se fossem profissionalizados os seus gestores." (organização social F).

"Poderá ser um caminho para as organizações da economia social, as exigências de gestão são cada vez maiores, a complexidade, os constrangimentos e os desafios que estas organizações enfrentam exigem cada vez mais disponibilidade diária e capacitação de quem as dirige." (organização social J).

"Temos que ter cada vez mais nas mesas administrativas pessoas novas, com formação superior e nomeadamente na área da gestão. É um caminho bastante inovador e precisamos de novas direções com espírito e capacitação. É importante também que, quem esteja à frente das instituições esteja lá presente todo o dia e obviamente tem que ser remunerado, dando cumprimento a todas as exigências, pois tudo está numa evolução permanente." (organização social L).

"É certo que se as organizações sociais têm problemas de sustentabilidade, obviamente que a profissionalização da gestão implica mais um custo, mas futuramente tem que se ponderar entre o ter e o não ter e a relação custos/benefícios para a gestão." (organização social N).

"Uma gestão de topo profissionalizada é uma mais-valia para a definição, acompanhamento e avaliação de planos estratégicos que poderão conduzir ao desenvolvimento de atividades de autofinanciamento, o caminho de futuro é este." (organização social O).

Uma gestão organizada e suportada apenas no trabalho dos técnicos das organizações ou a não aposta na profissionalização da gestão de topo num futuro próximo são os argumentos de duas (2) das quinze (15) misericórdias.

"Não consideramos importante." (organização social G).

"É preciso apenas uma gestão organizada, participativa e com técnicos qualificados para atingir os objetivos de sustentabilidade." (organização social I).

Em suma, o posicionamento relativamente à profissionalização da gestão de topo das organizações sociais é considerado como o caminho pela maioria das misericórdias em estudo, sendo apontado como um mecanismo benéfico e promotor de eficácia na gestão, conduzindo as organizações sociais para um desenvolvimento estratégico e sustentável das várias fontes de financiamento em prol do cumprimento da sua missão social.

9.8. Perspetiva sobre o futuro das organizações da economia social

A perspetiva sobre o futuro das organizações da economia social da União das Misericórdias Portuguesas está intimamente ligada com a *"capacitação e com a gestão estratégica virá o resto, ou seja, a sustentabilidade. Tem que partir de cada organização, ou seja, sentir a necessidade que precisa dessa capacitação porque se não sentir se for qualquer coisa imposta com tudo o que é imposto não tem não terá bons resultados não funciona, causa reserva. Têm que perceber que é através da capacitação que chegam lá naturalmente aliada a gestão estratégica da organização. Concluindo a capacitação aliada à gestão estratégica conflui para tudo o resto, nomeadamente para a sustentabilidade."*

As misericórdias apresentam uma perspetiva sobre o futuro das organizações da economia social que enquadra o aumento da esperança média de vida, os indicadores do desemprego a par de salários reais baixos e a parca resposta qualitativa e quantitativa do Estado que levam a que o papel do setor social seja cada vez mais importante e vital.

"Numa sociedade evoluindo em crescimento da população idosa e com níveis de desemprego preocupantes a par de salários reais baixos, com o Estado sem resposta qualitativa e quantitativamente adequada, o papel do setor social é cada

vez mais importante. Diremos até vital tendo em conta a sua dimensão e qualidade das respostas sociais que apresenta." (organização social F).

O novo paradigma de necessidades da população idosa cada vez mais dependente com patologias do foro mental e graves fragilidades do ponto de vista da saúde, exige das organizações um esforço enorme na contratação de recursos humanos com competências técnicas, bem como a aposta em recursos materiais com o objetivo de maximizar a qualidade das atividades e serviços prestados.

"Um desafio enorme que as misericórdias têm pela frente, é que quem trabalha no lar hoje em dia, tem que saber lidar com pessoas com demência, tem que saber lidar com pessoas com cuidados paliativos, tem que saber lidar com uma serie de doenças crónicas. E o seu trabalho que é um trabalho de doação grande, e, portanto, nós temos que conseguir pagar-lhe mais, mas isto são desafios enormes que as misericórdias vão ter pela frente. Os utentes vão ter mais necessidades, os profissionais vão ter que ganhar melhor, mas também o termos ansiedade em relação ao futuro é bom." (organização social A).

"A perspetiva de futuro para as organizações da economia social é muito má, nos próximos anos garantidamente com o novo paradigma das necessidades da população idosa, as organizações vão ter muitas dificuldades em responder com as valências que já desenvolvem." (organização social C).

"Um desafio enorme que as misericórdias têm pela frente é sem dúvida a tipologia de utentes da estrutura residencial para pessoas idosas, cada vez mais dependentes, com patologias do foro mental e outras que exigem das organizações um esforço enorme do ponto de vista dos recursos, humanos e materiais, que não tem reflexo na comparticipação por parte do Estado e que pode colocar em causa a continuidade e a qualidade dos serviços e atividades prestados." (organização social H).

Superar a excessiva dependência do financiamento público no âmbito dos acordos de cooperação e das comparticipações dos utentes e suas famílias, explorando outras fontes de financiamento e desenvolvendo as atividades com pendor mais empresarial, de modo a reinvestir essas receitas nos serviços e respostas sociais direcionados às populações mais fragilizadas social e economicamente, é um dos maiores desafios que as organizações da economia social enfrentam. Identificam a necessidade da mudança em termos de política estatal, apoiando mais as organizações sociais que apresentam dificuldades no autofinanciamento.

"A perspetiva de futuro tem que passar pelo aumento da comparticipação dos acordos de cooperação por forma a ajudar as organizações sociais do ponto de

vista financeiro de modo que possibilite às organizações manterem as respostas sociais que desenvolvem." (organização social B).

"A sustentabilidade das organizações da economia social depende da articulação com o estado português no âmbito do protocolo de cooperação social na missão de prestação de serviços com qualidade aos cidadãos mais carenciados." (organização social I).

"A perspetiva de futuro tem que passar por mais e melhores apoios financeiros, de forma que as organizações sociais possam continuar a desenvolver as suas atividades com qualidade e de acordo com a sua missão social." (organização social J).

"Cada vez mais, se torna difícil governar estas instituições. As instituições cada vez mais têm problemas financeiros precisamente pela questão dos financiamentos que são muito reduzidos, e não permitem até perspetivar o futuro para que se desenvolvam a respostas aos serviços como nós costumamos chamar de excelência." (organização social P).

No Alentejo esta realidade é mais preocupante face à baixa densidade populacional, com utentes com poucas reformas e famílias com baixos rendimentos. Referem ainda que, se estas mudanças não ocorrerem, muitas organizações sociais ficarão pelo caminho face à relação intrínseca existente entre o financiamento, a sustentabilidade e qualidade do serviço prestado.

"Se houver uma mudança em termos de política estatal no sentido de apoiar mais este setor social excelente, se não o setor social vai diminuir, porque há instituições que não vão conseguir aguentar, uma vez que não se conseguem arranjar forma de se autofinanciar, porque o interior do país, o Alentejo, são zonas mais deprimidas, de baixa densidade populacional, onde as pessoas são essencialmente operários, ou agrícolas ou mesmo de outro setor mas com baixos rendimentos e baixas reformas e se não houver um apoio estatal as famílias não tem a possibilidade de pagar o custo e essas as instituições vão ter dificuldades em aguentar-se no mercado social." Organização social D).

"Na maior parte das organizações da economia social deparam-se com os mesmos problemas de sustentabilidade onde o futuro será muito difícil. Com as reformas dos idosos que são muito baixas e as famílias cada vez mais pobres, não existindo outras fontes de financiamento e se o estado não aumentar o valor dos acordos de cooperação o futuro destas organizações está comprometido." (organização social G).

"Difícilmente as instituições conseguirão sobreviver na situação em que se encontram nos próximos tempos. Tenho uma visão diferente para o futuro das instituições, muitas ficarão pelo caminho se não existir outra forma de apoio, outros meios de sustentabilidade e de financiamento." (organização social L).

O grande desafio de futuro das organizações da economia social é, de facto, a sustentabilidade. Conseguir ganhar autonomia financeira, desenvolver a qualificação e capacitação dos recursos humanos, e encontrar alternativas à disponibilidade flutuante da gestão de topo tendo em consideração o seu regime voluntário são metas de futuro essenciais para a continuidade destas organizações.

"O maior constrangimento para a implementação da estratégia é que não temos nenhum mesário a tempo inteiro na instituição, com a agravante é que respondemos da mesma forma criminalmente mesmo voluntários. A preocupação primordial da misericórdia é a sustentabilidade. Quando me falam da questão social e económica isto só tem um denominador comum que é a sustentabilidade." (organização social E).

"De alguns anos a esta parte a economia social está na ordem do dia, por tudo, pelo que movimenta, pelos serviços que presta, pelas pessoas que emprega, pelo trabalho social que desenvolve na comunidade, e se as misericórdias faltarem, ou sejam não conseguirem prestar o apoio e os serviços aos seus utentes do ponto de vista social o país sofrerá gravemente. Em termos de futuro perspectiva-se para as organizações da economia social muitas dificuldades, muitos desafios do ponto de vista da sustentabilidade." (organização social M).

"O futuro destas organizações não se faz sem ter financiamento, seja ele qual for, seja autofinanciamento, seja financiamento da comunidade, sejam as receitas próprias, sejam dos próprios utentes, o financiamento tem que existir para que se possa gerir em prol da sustentabilidade visando a qualidade dos serviços prestados." (organização social N).

"O grande desafio de futuro das organizações da economia social é de facto a sustentabilidade. Conseguir ganhar a autonomia financeira aliada à qualificação e capacitação dos recursos humanos é uma meta de futuro. Com a entrega às autarquias de responsabilidades que se encontram na esfera de competência da administração central e com elas a respetiva dotação orçamental podendo as autarquias de uma forma mais diferenciada promover à formalização de acordos. Na minha opinião este será o futuro." (organização social O).

Súmula

Economia social: contexto multidimensional

Importância das políticas públicas no contexto da atuação da organização

As políticas públicas dirigidas à economia social podem consagrar dimensões, como a coesão territorial, a inovação e a internalização, a saúde, a educação, a segurança social, o ambiente e biodiversidade, e a responsabilidade social.

As misericórdias em estudo identificaram como muito importantes, no âmbito do desenvolvimento de políticas públicas, as dimensões: coesão territorial, saúde, educação, segurança social, ambiente e biodiversidade e a responsabilidade social. Foram consideradas importante as dimensões inovação e a internalização.

A identificação das áreas em que o desenvolvimento de políticas públicas são mais prementes para responder efetivamente às necessidades das pessoas de forma real, sistemática e holística pelas misericórdias em estudo teve como objetivo a construção de um referencial tendo por base as expectativas das misericórdias nesta matéria.

O que distingue a economia social da economia tradicional

Como diferença maior as misericórdias, enquanto organizações da economia social, consignam a missão de carácter social o principal foco e o seu propósito único, onde, do ponto de vista económico, a sustentabilidade consagra a forma equilibrada de concretizar os objetivos e metas a alcançar para cumprir a sua missão. Referem ainda que a economia tradicional tem como propósito maior ganhos financeiros e distribuição destes pelos seus acionistas.

As vantagens e desvantagens de ser uma organização da economia social

Quando abordamos as vantagens e desvantagens de ser uma organização da economia social, podemos consignar que as vantagens de ser uma organização da economia social apontadas pelas misericórdias apresentam maior expressividade na necessidade da ajuda ao outro, na voluntariedade da disponibilização de tempo dirigido ao próximo e na contribuição de forma efetiva na construção de uma sociedade mais inclusiva. A necessidade de fazer face a problemas relativos à sustentabilidade económica, à necessidade de reconhecimento efetivo por parte da sociedade civil e estar suscetível à permeabilidade de outros interesses que não aqueles que devem nortear a atuação das organizações de cariz social e solidário espelham também algumas carências e fragilidades que foram evidenciadas como desvantagens de ser uma organização da economia social.

O papel das organizações da economia social, no que respeita ao emprego e à coesão social

Tendo por base a abordagem das misericórdias enquanto organizações de economia social, estas referem que têm um papel predominante em termos sociais porque direcionam a sua missão para o combate às desigualdades sociais e para o apoio da população mais frágil. A sua atuação visa satisfazer necessidades sociais, promover o combater à exclusão, sendo o seu papel cada vez mais importante no bem-estar das populações, contribuindo assim para o desejado equilíbrio e coesão social. São ainda promotoras de

emprego e geradoras de riqueza, sendo a sua atuação crucial nos territórios onde estão inseridas.

Complementaridades entre as organizações de economia social, no âmbito da cooperação e trabalho em rede

As misericórdias em estudo apontam as seguintes complementaridades entre as organizações de economia social, no âmbito da cooperação e trabalho em rede:

- A estrutura que é coordenada pelo Secretariado Regional de Évora da União das Misericórdias que promove de forma regular reuniões entre todas as misericórdias do distrito de Évora, com o objetivo de partilha de experiências e de cooperação. Promove ainda uma comunicação muito profícua, através da divulgação regular de circulares com informações sobre o panorama nacional no que respeita à intervenção social e respetiva legislação.
- A relação próxima, as parcerias e a partilha de conhecimento trazem benefícios vantajosos e complementaridade social entre as várias organizações, o que resulta em sinergias e até economicidade em termos de recursos.
- Realçam ainda a singularidade de cada misericórdia, que, intervindo no seu território específico de atuação, relacionam a cooperação estratégica e trabalho em rede numa partilha de interesses comuns, como forma de chegar a todos cumprindo a sua missão de apoio nas situações de carência e desigualdade social.
- A prevenção na atribuição de duplos apoios à mesma família por organizações sociais diferentes é também resultado do trabalho em rede e cooperação visando a cobertura social da população carenciada na comunidade onde atuam.
- O desenvolvimento de parcerias locais ao nível das atividades sociais e lúdicas tem como objetivo a otimização de recursos trabalhando em conjunto e em rede, contribuindo para a sustentabilidade das organizações da economia social.

Estes mecanismos assentes na complementaridade entre as organizações de economia social, no âmbito da cooperação e trabalho em rede, possibilitam um compromisso coletivo, incidindo sobre uma racionalização de intervenções, otimizando recursos, reduzindo custos e riscos, promovendo à partilha de experiências, de conhecimento e de saber técnico em prol de uma comunidade mais justa e solidária.

As especificidades das organizações de economia social que têm impacto na sua sustentabilidade económica e os constrangimentos no desempenho das suas atividades

As especificidades das organizações de economia social que têm impacto na sua sustentabilidade económica estão relacionadas com:

- A caracterização do utente que procura as respostas sociais desenvolvidas por estas organizações;
 - ✓ idoso, dependente, com fraca rede de apoio familiar e com baixas reformas;
- A integração de utentes com graves debilidades do ponto de vista da saúde, não tendo estes vagas nas unidades de cuidados continuados integrados;
- A regulação por parte do Estado considerada excessiva;

- A voluntariedade dos órgãos sociais das organizações sociais e, por consequência, a não profissionalização da gestão de topo das organizações sociais;
- A dificuldade no recrutamento é um constrangimento no desempenho das atividades das organizações sociais;
- A falta de reconhecimento pela sociedade civil.

A sustentabilidade das organizações sociais não pode ser só a sobrevivência, tem de passar pelo desenvolvimento de áreas empresarias sem desvirtuar a natureza da sua missão e o seu fim social. Obter estes dividendos reinvestindo-os no funcionamento das respostas sociais existentes, inovando em novas respostas para responder aos problemas sociais e às diferentes necessidades da população, passa pela aposta no financiamento externo, nomeadamente com o desenvolvimento de candidaturas a projetos de financiamento, através do *fundraising* dirigido às atividades e serviços que desenvolvem com enfoque no reconhecimento, envolvendo os seus *stakeholders* e investindo na capacitação da gestão de topo em matéria de gestão, são medidas essenciais para a sustentabilidade destas organizações, dirimindo os constrangimentos no desenvolvimento das atividades que as caracterizam.

Posicionamento relativamente à profissionalização da gestão de topo das organizações sociais

As misericórdias em estudo identificam o seu posicionamento relativamente à profissionalização da gestão de topo das organizações sociais de formas distintas, a saber:

- A existência de um patamar de gestão mais operacional, com técnicos especializados em gestão, mantendo assim a gestão de topo num patamar estratégico desenvolvido por voluntários é defendida por 5 das 15 misericórdias em estudo;
- O caminho da profissionalização é defendido por 8 das 15 misericórdias em estudo, consignando este mecanismo como forma de incentivo à integração nos órgãos sociais de pessoas capacitadas, uma vez que identificam constrangimentos na constituição de listas para a eleição dos órgãos destas organizações;
- Uma gestão organizada e suportada apenas no trabalho dos técnicos das organizações ou a não aposta na profissionalização da gestão de topo num futuro próximo, são os argumentos de duas (2) das quinze (15) misericórdias.

O posicionamento relativamente à profissionalização da gestão de topo das organizações sociais é considerado como o caminho pela maioria das misericórdias em estudo, sendo apontado como um mecanismo benéfico e promotor de eficácia na gestão, conduzindo as organizações sociais para um desenvolvimento estratégico e sustentável das várias fontes de financiamento em prol do cumprimento da sua missão social.

Perspetiva sobre o futuro das organizações da economia social

As misericórdias em estudo apresentam uma perspetiva sobre o futuro das organizações da economia social, que enquadra:

- O papel do setor social seja cada vez mais importante e vital face ao aumento da esperança média de

vida, aos indicadores do desemprego a par de salários reais baixos, a parca resposta qualitativa e quantitativa do Estado;

- O novo paradigma de necessidades da população idosa cada vez mais dependente com patologias do foro mental e graves fragilidades do ponto de vista da saúde, exige das organizações um esforço enorme na contratação de recursos humanos com competências técnicas, bem como a aposta em recursos materiais com o objetivo de maximizar a qualidade das atividades e serviços prestados;
- Superar a excessiva dependência do financiamento público no âmbito dos acordos de cooperação e das participações dos utentes e suas famílias, explorando outras fontes de financiamento e desenvolvendo as atividades com pendor mais empresarial, de modo a reinvestir essas receitas nos serviços e respostas sociais direcionados às populações mais fragilizadas social e economicamente, é um dos maiores desafios que as organizações da economia social enfrentam.
- Identificam a necessidade da mudança em termos de política estatal, apoiando mais as organizações sociais que apresentam dificuldades no autofinanciamento.
- O grande desafio de futuro das organizações da economia social é, de facto, a sustentabilidade. Conseguir ganhar autonomia financeira, desenvolver a qualificação e capacitação dos recursos humanos, e encontrar alternativas à disponibilidade flutuante da gestão de topo tendo em consideração o seu regime voluntário, são metas de futuro essenciais para a continuidade destas organizações.

IV - CONCLUSÕES

As organizações sociais enfrentam, nos dias de hoje, inúmeros desafios de carácter conjuntural e estrutural, consequência do contexto económico e social em que estão inseridas e pela escassez de recursos a que estão sujeitas. A sustentabilidade das organizações sociais, alicerçada na relação estratégica entre gestão de topo, dirigentes e equipas, quer ao nível interno, quer ao nível externo, as fontes de financiamento, os modelos de governabilidade e as estruturas formais e informais de atuação, a seleção/captação de recursos/talentos e a relação com os *stakeholders* são parâmetros de análise que possibilitaram a construção do quadro de referência das reciprocidades entre organizações sociais e economia social. A gestão das organizações sociais em todas as suas dimensões, sempre foi, continua a ser e será certamente uma inexorável problemática. Também as organizações sociais estão dependentes de um contexto, das oportunidades emergentes, das restrições e pressões financeiras, materiais e humanas incontornáveis, tornado a gestão destas organizações desafiante. Essas contingências provocadas por fatores exógenos, cada vez mais imprevisíveis, mais influentes e em maior número, e por fatores endógenos são as condicionantes impulsionadoras e geradoras das políticas, práticas e estratégias da gestão destas organizações. Estas organizações, cuja ação foi, ao longo dos tempos, marcada por uma forte dimensão assistencialista, enfrentam nos dias de hoje inúmeros desafios de índole conjuntural e estrutural, motivados pelo dinamismo do contexto das sociedades atuais.

A identificação dos objetivos e das questões de investigação permitiu consignar a identificação do universo que compreendeu vinte e cinco (25) Santas Casas da Misericórdia do Distrito de Évora, sendo que apenas vinte e uma (21) se encontram a desenvolver atividade com indicação de número de pessoas apoiadas e número de colaboradores diretos, sendo este o universo considerado na presente investigação.

Aos vinte e um (21) pedidos de colaboração, quinze (15) foram respondidos de forma positiva. A consignação dos quinze (15) estudos de caso correspondem à abrangência geográfica de treze (13) dos catorze (14) concelhos do Distrito de Évora. Considerando a missão da União das Misericórdias Portuguesas, que visa assegurar a autonomia, a identidade individual e coletiva das santas casas das misericórdias e assumindo-se ao mesmo tempo como a garante da orientação, coordenação, dinamização e representação destas, foi também solicitada a colaboração da União para participação através de entrevista semiestruturada, visando compreender a sua posição/visão sobre a temática e

objetivos da presente investigação, considerando o seu carácter representativo das misericórdias a nível nacional. Relativamente à população deste estudo, identificamos a gestão de topo das quinze (15) misericórdias.

Seguidamente, serão mobilizados os elementos de síntese que permitiram responder ao objetivo geral, tendo por base os objetivos específicos definidos e as hipóteses avançadas.

Do ponto de vista do enquadramento territorial, os indicadores demográficos tornam-se num instrumento de grande utilidade para perceber as necessidades atuais e futuras da população e fazer correspondê-las às atividades e serviços desenvolvidos pelas organizações sociais. No distrito de Évora, onde as misericórdias desenvolvem a sua atuação, verifica-se um dos principais desafios relacionado com a demografia, e que se reveste de um desequilíbrio demográfico caracterizado pela diminuição da população mais jovem e pelo aumento da população com idade mais elevada (INE, 2021). Consequentemente, a evolução das estruturas familiares veio colocar novos desafios em termos de necessidades sociais, obrigando a um exercício de organização das respostas públicas e privadas com vista à promoção do bem-estar individual e coletivo. Esta realidade convoca para a reflexão e posicionamento o papel das famílias, da comunidade, dos poderes públicos e das organizações sociais, numa perspetiva de conciliação e de identificação das necessidades intrínsecas desta população mais idosa e fragilizada na procura das soluções mais adequadas. A dignidade desta franja da população e das suas famílias, o apoio social e económico, a proximidade à população, a coesão social e local, a solidariedade e a economia consubstanciam o terreno de intervenção/atuação das organizações sociais, exigindo para o Distrito de Évora a necessidade de mais e melhores respostas para a população idosa.

Relativamente à história e relevância sociocultural das misericórdias do Distrito de Évora, o seu reconhecimento histórico encontra-se patente sob documento histórico e demais informação documental e infográfica que faz parte do espólio de cada misericórdia. Encontra-se explanado nos compromissos, documento que consigna a forma estatutária de organização de cada misericórdia, o objetivo que assenta a sua criação: prestar apoio à comunidade cumprindo as 14 obras de misericórdia. No distrito de Évora contamos com misericórdias com mais de 500 anos de história e outras irmandades mais recentes, o que revela que os princípios de intervenção desde a sua fundação ainda estão atuais na sociedade de hoje.

As santas casas da misericórdia encontram-se sujeitas ao regime especial decorrente do Compromisso celebrado entre a União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal Portuguesa, ou de documento bilateral que o substitua. Têm, também, reconhecida a sua personalidade jurídica civil, com estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social. As misericórdias apresentam correspondência entre o consignado no seu compromisso relativamente à identificação da “*Denominação, fim e natureza jurídica*” e a definição da sua missão. A definição da missão evoca a prática das catorze obras de misericórdia, tanto corporais como espirituais, a solidariedade dirigida a quem precisa e o apoio aos mais carenciados, bem como a realização de atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, tendo por base os princípios do humanismo e da doutrina e moral cristãs. Consigna ainda a prestação de serviços e soluções inovadoras de elevada qualidade, numa relação equilibrada entre o custo e benefício, com o objetivo de corresponder às necessidades e às expectativas dos utentes.

Identifica, ainda, como missão preservar e difundir o seu património cultural, material e imaterial, promovendo também práticas e parcerias de apoio enquanto organizações da economia social. A visão consubstancia, nas misericórdias, a validação enquanto modelo de referência na sua intervenção, numa perspetiva de qualidade dos serviços e atividades desenvolvidas, de cooperação e parceria onde a melhoria contínua e as boas práticas são referidas como indicadores de excelência. Identificam como valores que norteiam a sua ação, e que procuram responder de forma clara e inequívoca aos pressupostos do seu compromisso, o humanismo, a ética, a responsabilidade, a doutrina cristã, a coesão social, a solidariedade, o trabalho em equipa, a cooperação, a inovação, o rigor, a sustentabilidade, entre outros.

As misericórdias identificaram como primordiais as áreas de atividade dirigidas para a população idosa, para a infância/juventude e para a comunidade. Dessa referenciação, é possível verificar que a área de intervenção transversal às quinze (15) misericórdias é a área da população idosa, sendo que sete (7) misericórdias desenvolvem atividade nas três áreas primordiais já referenciadas. A abrangência geográfica das misericórdias consubstancia uma prevalência de âmbito concelhio, verificando-se, no entanto, nomeadamente na resposta social de estrutura residencial para idosos (ERPI), uma abrangência mais alargada, podendo na admissão de utentes a organização social considerar admissões ao nível distrital e até mesmo nacional. As admissões que são consideradas num espectro de atuação mais alargado e que não vão de encontro com o

indicado no âmbito geográfico consignado no seu compromisso, são justificadas com base em critérios de solidariedade e sustentabilidade da própria misericórdia.

Relativamente à tipologia de respostas sociais com maior expressividade desenvolvidas pelas misericórdias em estudo na área da população idosa, podemos verificar que as respostas sociais de estrutura residencial para pessoas idosas – ERPI e o serviço de apoio domiciliário – SAD são respostas desenvolvidas pelas quinze (15) misericórdias (100%), sendo a resposta social de centro de dia – CD desenvolvida por treze (13) misericórdias (86,87%).

Quando falamos do acesso às respostas sociais, foi também possível concluir que a aplicação pelas misericórdias dos critérios de priorização definidos pressupõe sempre uma conjugação direta com o princípio de sustentabilidade da organização. As questões mais sensíveis colocam-se relativamente ao acesso às respostas sociais direcionadas para a população idosa, pelo que das quinze (15) misericórdias apenas uma não apresenta lista de espera para admissão nas respostas sociais. As misericórdias que apresentam listas de espera identificaram que a resposta social que apresenta um maior número de utentes a aguardar admissão é a estrutura residencial para pessoas idosas.

Face aos dados recolhidos é possível verificar que a área de atuação direcionada para a população idosa é a que apresenta um maior número de serviços e atividades no âmbito das respostas sociais desenvolvidas pelas misericórdias, indo de encontro com as transformações verificadas na sociedade, com especial enfoque nas alterações demográficas, no progressivo envelhecimento da população e no aumento da esperança média de vida, que têm influência nos indicadores referentes à exclusão social e que consubstanciam a necessidade de intervenção das misericórdias direcionada para a área da população idosa.

A comunicação é, do ponto de vista estratégico, uma ferramenta essencial para transmitir informação sobre as atividades e serviços desenvolvidos pelas organizações sociais, tendo como objetivo cativar a atenção e o interesse da população para a relevância da sua missão, a clareza e originalidade da sua mensagem, identificando quais os meios de comunicação mais adequados para chegar de forma mais rápida e acessível ao público-alvo em causa. As misericórdias não exploram todas as potencialidades que os meios de divulgação podem trazer, nomeadamente enquanto veículos de informação, comunicação e divulgação das suas atividades fomentando o reconhecimento destas junto da comunidade.

Relativamente à atuação das misericórdias nos territórios, do ponto de vista social e económico, são alavancadas premissas como: a garantia das necessidades básicas, a dignidade da pessoa humana, a pobreza e a exclusão social, o apoio às famílias, os princípios de solidariedade que consubstanciam a génese das atividades desenvolvidas e dos serviços prestados pelas misericórdias numa perspetiva de qualidade e numa ação profundamente enraizada no contexto local de atuação. A qualidade dos serviços prestados é uma aposta destas organizações, investindo na tecnicidade dos seus recursos humanos com vista à diferenciação positiva.

Os territórios de baixa densidade populacional apresentam uma menor capacidade das suas infraestruturas sectoriais potenciarem a atratividade económica e competitividade com problemas na resposta às necessidades de recursos humanos qualificados. As misericórdias enquanto grandes empregadores são promotores da dinamização dos diferentes potenciais locais e regionais e do seu desenvolvimento, reforçando as identidades territoriais, gerando valor e criando emprego.

A generalidade das misericórdias do Distrito de Évora aposta na capacitação e na qualificação dos seus recursos humanos, de forma a estimular evoluções disruptivas geradoras de uma nova e mais alargada capacidade competitiva por parte do tecido produtivo. Apoiam uma política de promoção da natalidade através da empregabilidade e do apoio à primeira infância, facilitando a articulação entre a vida profissional e familiar, e melhorando a atratividade, promovendo a fixação no território em perda demográfica. Identificam a qualificação e capacitação dos recursos humanos como resposta às transformações socioeconómicas, promovendo a estabilidade no emprego e contrariando a precariedade no mercado de trabalho.

As organizações da economia social, através dos valores que as unem, como a solidariedade, igualdade, não discriminação, justiça, equidade e transparência, e da sua atuação no apoio aos mais vulneráveis representam um dos principais pilares da coesão social, assegurando, com o seu trabalho, soluções que garantem o bem-estar social e o desenvolvimento local. As misericórdias, enquanto organizações da economia social, referem que têm um papel predominante em termos sociais porque direcionam a sua missão para o combate às desigualdades sociais e para o apoio da população mais frágil, visando satisfazer necessidades sociais e promovendo o combate à exclusão. A sua atuação contribui cada vez mais para o bem-estar das populações, cooperando para o desejado equilíbrio e coesão social. São promotoras de emprego e geradoras de riqueza, sendo a sua atuação crucial nos territórios onde estão inseridas. As misericórdias

consignam em si um esforço concertado de valorização da identidade competitiva destes territórios do ponto de vista social e económico, afigurando-se, deste modo, imperioso e necessário que as misericórdias sejam chamadas a reforçar a sua intervenção nos territórios, considerando as transformações societais, nomeadamente os novos modelos familiares, a crise, económica e financeira, o envelhecimento das populações, o aumento da esperança média de vida, o despovoamento do Alentejo e a emergência de novas formas de pobreza, contribuindo invariavelmente para o desenvolvimento da economia local e coesão social de forma solidária e sustentável.

Cumpra-se, assim, o objetivo 1, que visava caracterizar as organizações sociais no campo da economia social, e confirma-se a hipótese 1, segundo a qual as organizações sociais no campo da economia social cobrem as dimensões social, económica e financeira.

A definição da estratégia organizacional e, por inerência, da forma de governabilidade, está intimamente ligada com o conhecimento dos órgãos de gestão sobre o ambiente interno e externo da organização. A sua capacitação para a identificação dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e das ameaças, endógenas e exógenas, é fundamental para definir objetivos e metas estratégicas envolvendo o todo da organização na sua concretização. Considerando a análise efetuada aos modelos de governabilidade das misericórdias, verificamos que o modelo de governabilidade identificado nestes quinze (15) estudos de caso, do ponto de vista estrutural e estratégico, é dinâmico, sendo influenciado por fatores como a sua missão, o território onde desenvolve a sua atividade, a dimensão e complexidade da organização e a capacitação dos elementos da gestão de topo. Da informação recolhida foram identificados três modelos de governabilidade:

- i) Modelo de liderança democrático – é um modelo participativo na medida em que a gestão de topo procura auscultar os trabalhadores da misericórdia antes de definir a sua estratégia organizacional. É valorizado o envolvimento de toda a estrutura no processo estratégico;
- ii) Modelo de liderança autocrático – é um modelo rígido, onde a definição da estratégia é definida de forma unilateral pela gestão de topo. Esta orienta e controla todo o funcionamento da estrutura de modo a obter estabilidade, segurança e a previsibilidade dos processos;

iii) Modelo de governabilidade em transição – é um modelo que apresenta alguns indicadores comuns a ambos os modelos anteriores. O processo de comunicação e decisão estratégica está concentrado entre a gestão de topo e os patamares hierárquicos da organização, proporcionando um ambiente colaborativo, mas controlado entre toda a estrutura organizativa. É necessário, assim, alargar a comunicação e a partilha de informação ao todo, envolvendo todos os trabalhadores no processo de definição estratégica.

Quando relacionamos o vínculo voluntário dos elementos que compõem a gestão de topo e a prevalência da formação académica superior desta, é perceptível que a capacitação e desenvolvimento de competências influenciam diretamente a adoção com maior expressão do modelo de governabilidade (8 das 15 misericórdias em estudo) baseado no processo de gestão participativo entre todos os elementos da organização. No entanto as disponibilidades flutuantes da gestão de topo suscitam constrangimentos em relação à eficácia do processo de decisão. As misericórdias identificaram que a sua estrutura organizativa responde aos seus compromissos, ou seja, é composta pela mesa administrativa, mesa da assembleia geral e pelo conselho fiscal, exercendo cada um dos órgãos sociais as suas competências, potenciando estrategicamente e em conjunto o cumprimento da sua missão social. O organograma e a estrutura organizacional está intrinsecamente ligada com o modelo de governabilidade, ou seja, o desenho da estrutura é resultado da visão particular da gestão de topo relativa ao processo estratégico de tomada de decisão. Este processo tem como ferramentas de suporte os planos estratégicos, de atividades e orçamento, e os relatórios de atividade e de contas anuais, sendo ambos um imperativo legal e estatutário consignado no Compromisso das misericórdias. As misericórdias apresentam planos diferenciados, uns mais exaustivos, completos e exemplificativos da intervenção que outros, refletindo de alguma forma a dimensão e complexidade organizativa das diferentes misericórdias em estudo, não obstante todos eles consideraram as suas atividades de intervenção, num equilíbrio entre o que foi realizado, os constrangimentos identificados e a estratégia que pretendem desenvolver de futuro. Os diferentes níveis hierárquicos constituintes da estrutura da maioria das misericórdias apresentam uma comunicabilidade holística e integrada sob a égide operacional e funcional.

Aliado ao modelo de governabilidade e à sua dimensão de suporte já explicitada, à estrutura organizativa, ao desenho dos planos estratégicos e aos níveis hierárquicos que participam na definição da estratégia da organização encontra-se uma outra dimensão

cuja base de incidência são as pessoas que constituem a estrutura de decisores. A este nível, é importante salientar que em todas as estruturas das organizações se comprovou que os elementos pertencentes aos órgãos sociais das misericórdias, nomeadamente da assembleia geral, conselho fiscal e mesa administrativa, desempenham estas funções de forma voluntária e com disponibilidades flutuantes, ou seja, sem uma periodicidade fixada para a sua permanência na organização. Esta realidade é ainda mais acutilante quando falamos das mesas administrativas, que são órgãos de administração responsáveis pela definição, implementação e avaliação dos objetivos estratégicos, o que suscita constrangimentos em relação à eficácia do processo de decisão e avaliação do seu impacto na estrutura organizacional e na forma de administração/governabilidade das misericórdias.

Não obstante a disponibilização de um gabinete de auditoria pela União das Misericórdias Portuguesas e a disponibilização de modelos de avaliação da qualidade das respostas sociais pelo Instituto de Segurança Social I.P, a maioria das misericórdias não considera a realização de auditorias internas (autoavaliação) ou externas como uma prioridade ou procedimento potenciador de melhorias organizacionais.

Considerando a importância da estrutura organizativa e por inerência da forma de administração/governabilidade, foi solicitado às misericórdias para que, de forma reflexiva, inferissem se o modelo de governabilidade adotado estaria calibrado e em consonância com os seus objetivos estratégicos traçados, e se a sua forma de gestão conseguia, ou não, responder aos constrangimentos e desafios futuros da organização.

A análise efetuada à informação obtida revela alguma diversidade nas respostas, que vão desde um sim categórico, passando pelo não, com dificuldades, tenho dúvidas, tem que ser revisto e pode ser melhorado. A não profissionalização da gestão de topo, o distanciamento dos seus associados, a política orçamental e a reação aos problemas correspondem a algumas das causas identificadas pelas misericórdias que consideram que o seu modelo de governabilidade não está calibrado ao ponto de responder aos constrangimentos e desafios futuros da organização. As misericórdias identificaram ainda a voluntariedade da gestão de topo como um dos fatores que influencia de forma concreta a resposta aos constrangimentos e desafios futuros do modelo de governabilidade destas organizações.

Da análise efetuada, fica assim evidenciado que a grande maioria das misericórdias direciona a sua ação para a resposta imediata, operacional e de funcionamento, aos problemas da sociedade, focando-se no cumprimento das suas missões sociais, não

considerando como prioridade estratégica ações de autoavaliação do impacto que as suas decisões podem trazer ao seu modelo de gestão.

Estas conclusões permitiram fazer cumprir o objetivo 2, que consignava a identificação do quadro e a caracterização das práticas de governabilidade das organizações sociais. Devido aos vários constrangimentos identificados, a hipótese 2, segundo a qual a governabilidade das organizações sociais enquadra práticas de gestão que permitem enfrentar as dificuldades e os desafios no novo contexto económico-social, foi validada de forma parcial.

O potencial humano das organizações sociais é uma importante fonte para a construção das suas capacidades organizacionais, tendo implicações importantes para uma gestão mais eficiente e eficaz, de forma a maximizar a criação de valor social. A escassez de recursos humanos é, com alguma frequência, fator condicionante, sendo importante compreender como se podem otimizar os recursos disponíveis e potenciar um nível de desempenho estratégico da gestão de recursos humanos.

A consignação na estrutura organizacional do órgão de gestão de recursos humanos tem uma função importante e sistémica, na mediação, agregação e desenvolvimento das competências e interesses dos trabalhadores, em consonância com a missão da organização e com os seus objetivos estratégicos. As misericórdias identificam o seu órgão de gestão de recursos humanos de forma muito plural e diversificada. Desde o setor de recursos humanos, a secretaria, os serviços administrativos coadjuvados com as direções técnicas, a gestão de recursos humanos e a unidade administrativa e de recursos humanos, muitas são as designações/nomenclaturas utilizadas para identificar o órgão de gestão de recursos humanos. A maioria das misericórdias designa o órgão de gestão de recursos humanos numa dimensão mais administrativa e com dependência hierárquica direta à mesa administrativa/gestão de topo.

No que respeita às tarefas/funções do órgão de gestão de recursos humanos, estas correspondem na sua generalidade a uma dimensão mais funcional, nomeadamente à execução e/ou orientação do processamento e pagamento das remunerações aos trabalhadores, o registo e conferência dos dados relativos à assiduidade e pontualidade, a elaboração e verificação dos mapas de férias, a atualização da informação nos processos individuais dos trabalhadores, entre outras. O recrutamento foi a prática de gestão de recursos humanos que ganhou maior relevância por parte das misericórdias, consignando esta prática num contexto organizacional muito alargado, com a

intervenção de várias áreas funcionais no processo em conjunto com a área de gestão de recursos humanos. O órgão de gestão de recursos humanos das quinze (15) misericórdias apresenta um total de 35 trabalhadores. Destes, dez (10) apresentam formação superior aliada a tipologias de funções diferenciadas com pendor administrativo e destes apenas seis (6) estão afetos ao referido órgão a 100%. Numa análise holística, podemos assim consignar que a importância do órgão de GRH nas quinze (15) misericórdias não apresenta na maioria dos casos um carácter estratégico, uma vez que as atividades que fazem parte da gestão administrativa dos recursos humanos são atividades de natureza essencialmente burocrática. Assim, a GRH deverá ganhar força e expressão dentro do desenho organizacional das misericórdias, correspondendo a uma necessidade crescente de afetar recursos qualificados numa perspectiva de empowerment das suas capacidades organizacionais, tendo implicações importantes para a definição de uma gestão estratégica que se quer mais eficiente e eficaz.

As formas de comunicabilidade vertical e horizontal numa organização social com as características das misericórdias em estudo, quando bem definidas, podem garantir uma gestão eficaz, um clima organizacional saudável e o fortalecimento das relações de trabalho. No que respeita às formas de comunicabilidade desenvolvidas pelas misericórdias, temos sete (7) misericórdias em que a forma de comunicação corresponde a uma verticalidade, que tem por base o nível estrutural e hierárquico definido dentro da organização, e oito (8) misericórdias que desenvolvem as duas formas de comunicabilidade, vertical e horizontal. O desenvolvimento das duas formas de comunicação, vertical e horizontal, numa organização é potenciador de fluxos de informação estratégica que permitem à gestão de topo fazer chegar a toda a estrutura os seus objetivos e metas, mas também dentro do mesmo patamar hierárquico o envolvimento dos trabalhadores na partilha de informação coordenada e eficaz.

Quando abordamos quais as dificuldades no recrutamento de RH, as quinze (15) misericórdias apontam a grande dificuldade de encontrar candidatos/as com perfil para trabalhar com pessoas idosas com mobilidade muito reduzida e muitos em total dependência. É de referir que esta função é executada na sua totalidade nas misericórdias em estudo por mulheres. Uma outra dificuldade prende-se com os tempos de trabalho, nomeadamente o trabalho por turnos e aos fins-de-semana, situação que é muitas vezes impeditiva da constituição da relação contratual.

A categoria profissional que foi identificada pelas misericórdias como sendo aquela onde a dificuldade de contratação é maior está intimamente ligada com os constrangimentos acima identificados, centrando-se nas auxiliares de ação direta. Face às dificuldades de recrutamento e mesmo quando o perfil dos/as candidatos/as não é o mais adequado à função, as misericórdias veem-se obrigadas a contratar, trabalhando o perfil e adaptação destas pessoas através do acolhimento e acompanhamento direto na execução das tarefas.

Um outro aspeto importante que também tem relevância nas dificuldades de recrutamento é a remuneração. Quando falamos na categoria profissional de auxiliar de ação direta estamos a falar de valores remuneratórios em média muito aproximados ao salário mínimo nacional em termos de remuneração mensal, não sendo de todo um fator atrativo quando a função é desgastante, física e emocionalmente.

O capital humano é a maior fonte de vantagem competitiva das organizações sociais tendo em consideração as atividades que desenvolvem, os seus públicos-alvo e o seu contexto de atuação. Tornou-se importante efetuar uma caracterização dos RH das misericórdias em estudo, tendo por base variáveis como: quantificação; área funcional; tipologia de vínculo; remunerações; faixa etária (grupos de idade; género e habilitação literária).

Temos assim uma quantificação total de 1423 trabalhadores com vínculo laboral no conjunto das quinze (15) misericórdias. Podemos verificar que oito (8) das misericórdias apresentam nos seus quadros entre 100 e 169 trabalhadores remunerados e num outro intervalo de análise temos sete (7) misericórdias em que esta variação se centra entre 26 e 72 trabalhadores remunerados. Este primeiro dado revela que a complexidade organizacional, embora diversificada, compreende misericórdias de dimensões mais reduzidas do ponto de vista dos RH e no seu oposto dimensões consideráveis, o que em certa medida valida as assimetrias territoriais que o distrito de Évora apresenta.

Quando falamos na variável denominada área funcional, é nesta área que o conjunto destes trabalhadores com vínculo, laboral ou voluntário, exercem as suas tarefas. A referida área está relacionada com as atividades desenvolvidas pelas organizações, ou seja, as respostas sociais e serviços de apoio, ou coadjuvantes, no funcionamento organizacional definido pelas misericórdias.

Quando analisamos a variável tipologia de vínculo é necessário, tendo em consideração os indicadores identificados pelas misericórdias, analisar os dados relativos a

trabalhadores com vínculo laboral a tempo completo e a tempo parcial, nas tipologias de contrato sem termo - efetivo, contrato a termo certo e avenças. Numa perspetiva global podemos avançar que as quinze (15) misericórdias apresentam nos seus quadros a tempo completo 1070 trabalhadores com vínculo na modalidade de contrato sem termo - efetivo, 219 trabalhadores com vínculo na modalidade de contrato a termo certo e 93 trabalhadores na modalidade de avença. A tempo parcial as quinze (15) misericórdias apresentam 10 trabalhadores com vínculo na modalidade de contrato sem termo - efetivo, 10 trabalhadores com vínculo na modalidade de contrato a termo certo e 21 trabalhadores na modalidade de avença.

Após análise relativa à variável denominada tipologia de vínculo, importa agora conjugar esses indicadores com a média remuneratória subjacente.

Na variável, tempo completo a média remuneratória global das misericórdias é a seguinte:

- ✓ modalidade de contrato de trabalho sem termo – efetivo é de 785,30€;
- ✓ modalidade de contrato de trabalho a termo certo é de 751,86€;
- ✓ modalidade de avença é de 683,63€.

Já variável, tempo parcial a média remuneratória global das misericórdias é a seguinte:

- ✓ modalidade de contrato de trabalho sem termo – efetivo é de 465,11€;
- ✓ modalidade de contrato de trabalho a termo certo é de 564,41€;
- ✓ modalidade de avença é de 578,86 €.

Os valores ora indicados revelam que independentemente da tipologia de vínculo a remuneração média global paga pelas misericórdias não se revela atrativa, apresentando valores muito próximos do salário mínimo nacional.

Da análise aos dados relativos aos indicadores faixa etária: grupos de idade e de género verificamos que a maioria dos 1423 trabalhadores com vínculo laboral, corresponde ao intervalo de idades compreendidas entre os 45 e 54 anos (490 trabalhadores - 34,43%), entre os 30 e 44 anos (488 trabalhadores - 34,30%) e entre os 55 a 65 anos (306 trabalhadores – 21,50%). Quanto à distribuição dos trabalhadores por género, verifica-se que a grande maioria dos trabalhadores com vínculo laboral pertencem ao sexo feminino, com 1292 trabalhadoras (91%) e apenas 131 trabalhadores (9%) do sexo masculino.

Relativamente às habilitações literárias dos trabalhadores das quinze (15) misericórdias podemos observar a seguinte expressão por nível de ensino:

✓449 trabalhadores apresentam o 3.º ciclo do ensino básico (9.º ano), o que corresponde a 31,55% da totalidade dos trabalhadores;

✓306 trabalhadores com o ensino secundário (12.º ano) e cursos técnico profissionais, correspondendo a 21,50% da totalidade dos trabalhadores.

✓279 trabalhadores são profissionais com ensino superior correspondendo a 16,61% da totalidade dos trabalhadores;

Já com o 2.º ciclo do ensino básico (6.º ano) e com o 1.º ciclo do ensino básico (4.º ano) as misericórdias apresentam, 214 (15,04%) e 168 (11,81%) trabalhadores respetivamente. O nível de qualificação inferior ao 1.º ciclo do ensino básico não tem relevância significativa nestas organizações, apresentando apenas 0,49%, o que corresponde a 7 trabalhadores.

Podemos, então, sublinhar que o nível de qualificação relativo ao 3.º ciclo do ensino básico (9.º ano) é aquele que apresenta maior relevância, com 449 trabalhadores. Não obstante, verifica-se uma tendência de evolução para os níveis de qualificação seguintes, confirmando que a aposta em recursos humanos mais qualificados deverá ter uma tendência evolutiva em todas as organizações sociais.

Importa compreender a forma como as misericórdias, com vista à capacitação dos dirigentes e das suas equipas, consideram as práticas de gestão no âmbito da formação enquanto ferramentas essenciais na administração de seus recursos. A importância da formação profissional nos tempos atuais é cada vez mais relevante quer para a organização, quer para os próprios trabalhadores.

Relativamente à elaboração de um diagnóstico de necessidades de formação dos recursos humanos, a maioria das misericórdias em estudo (12) refere elaborar este diagnóstico com o contributo das várias áreas orgânicas na identificação das necessidades de formação. Os planos de formação interna decorrentes dos diagnósticos de necessidades são formulados com o contributo do plano de formação da União das Misericórdias Portuguesas, com o Instituto de Emprego e Formação Profissional – IEF e recorrendo também a empresas externas. São também aproveitadas as competências dos centros de recursos no âmbito do reconhecimento, validação e certificação de competências profissionais (RVCC Profissional).

No âmbito das necessidades de formação, quando analisamos esse indicador em função da categoria profissional, verificamos que a categoria profissional identificada pelas misericórdias que revela expressivamente uma maior necessidade de formação é a de auxiliar de ação direta. As misericórdias identificaram as áreas de formação onde os

seus trabalhadores evidenciam maiores necessidades de desenvolvimento, apontando a geriatria como área primordial. Conjugando o indicador da categoria profissional com a área de formação de maior carência, verificamos que ambos confluem para um público-alvo específico, a população idosa. As funções das auxiliares de ação direta estão diretamente relacionadas com o apoio e cuidado direto do utente idoso, zelando pelo bem-estar geral do mesmo, num relacionamento diário que lhe permite um conhecimento profundo das necessidades, tendo como responsabilidade a garantia que estas são suprimidas. Em segunda linha é apontada a área da saúde mental, onde as demências e as doenças do foro mental têm cada vez mais expressão na condição física e psíquica deste público-alvo.

No âmbito da capacitação dos dirigentes foi considerado pelas misericórdias como importante abordar a necessidade da capacidade de gestão na observância e aplicação de instrumentos e procedimentos normalizados, que potenciem a eficácia contínua e generalizada de boas práticas de gestão. A aposta numa qualidade objetiva da prestação de serviços e no desenvolvimento das respostas sociais que corresponda às expectativas dos utentes, dos trabalhadores e dos demais *stakeholders* consubstancia um ambiente organizacional gerador de maior confiança.

Foi ainda invocada a comunicação e as novas tecnologias como instrumentos que a gestão de topo das misericórdias tem ao seu dispor para gerir as suas equipas centradas em dinâmicas de trabalho colaborativo. Reforçando ainda que uma liderança participada, motivada e capacitada, com formação adequada e multidisciplinar, está preparada para esbater contrariedades, minimizar problemas, mas acima de tudo potenciar uma gestão empreendedora com espírito inovador. Ainda assim, será fundamental o investimento estratégico e efetivo na capacitação e no desenvolvimento das práticas de gestão enquanto ferramentas essenciais na gestão dos recursos humanos das misericórdias.

Assim, foi considerado pelas misericórdias que é através da consolidação dos recursos, otimizando a eficiência organizacional, reforçando a imagem interna e externa da organização e do seu valor e credibilidade e aumentando as competências e o envolvimento dos trabalhadores que as organizações sociais devem consignar a sua ação para a sustentabilidade. Neste contexto, cabe à gestão de topo um papel dinamizador e impulsionador no desenvolvimento global dos seus recursos humanos, baseado na capacitação, formação e autonomia. Podemos, assim, concluir que as misericórdias

identificam uma relação intrínseca entre a formação dos seus recursos humanos e a sua sustentabilidade.

A multiplicidade de respostas sociais desenvolvidas e de públicos-alvo que apresentam carências socioeconómicas, que de outra forma não teriam uma resposta adequada face aos custos praticados no mercado livre, é uma realidade que consigna constrangimentos relativos à própria sustentabilidade económica destas organizações. Decorrente da diversidade dos modelos de governabilidade, da gestão aplicada, da complexidade das estruturas organizacionais, mas essencialmente das suas características económicas, as gestões de topo destas organizações sociais têm de desenvolver estratégias para a sustentabilidade que tenham em conta as suas características e o seu contexto de financiamento.

As principais estratégias de sustentabilidade interna identificadas pelas misericórdias consignam a forma de gestão dos recursos que têm disponíveis com o objetivo de garantir a máxima eficiência, eficácia e rentabilização.

A aposta na autonomia energética, nomeadamente na utilização de equipamentos que possibilitem ganhos do ponto de vista energético, a par da rentabilização de investimentos, da renegociação de contratos e da negociação de preços com os fornecedores foram estratégias de sustentabilidade interna identificadas e que visam uma gestão rigorosa dos custos e proveitos financeiros das misericórdias.

Foi ainda referido que o seu equilíbrio financeiro passa também pela equidade nas admissões dos utentes, pela revisão anual das suas participações e das participações das famílias e pela atualização dos complementos de dependência dos utentes pensionistas que está diretamente ligada com o maior ou menor grau de dependência destes e que pode implicar o pagamento de uma prestação social por parte da segurança social. Uma outra estratégia de sustentabilidade interna identificada pelas misericórdias está relacionada com a importância da formação e capacitação dos recursos humanos destas organizações de modo a ganhar qualidade nos serviços prestados.

Quando abordamos os constrangimentos à implementação das estratégias de sustentabilidade interna, as misericórdias identificam a dificuldade de recrutamento de recursos humanos e, por inerência, a própria gestão destes recursos como um fator decisivo quer na definição, quer na implementação das estratégias de sustentabilidade. A polivalência dos técnicos é também um aspeto que contribui de forma negativa para o desenvolvimento das respostas sociais, uma vez que a polivalência é a única forma de

gestão possível às misericórdias para dar cumprimento às exigências relativas ao quadro de pessoal adequado/exigido para cada resposta social em função do seu número de utentes. Um outro aspeto também muito relevante enquanto constrangimento prende-se com a parca disponibilidade dos elementos que compõem a gestão de topo, na sua maioria voluntários ainda a exercer atividade profissional a tempo completo, o que impede que a gestão de topo seja um órgão efetivamente presente na diáde da organização. A redução do financiamento público no âmbito dos acordos de cooperação, os encargos bancários e as obrigações fiscais no âmbito do património são também identificados como constrangimentos à implementação das estratégias de sustentabilidade interna.

As estratégias de autofinanciamento identificadas pelas misericórdias consignam o desenvolvimento das fontes próprias, rentabilizando-as e reinvestindo os seus resultados/receitas em benefício da manutenção das suas atividades e das respostas sociais dinamizadas, potenciando o desenvolvimento de novos projetos sociais tendo como ancora a sua missão social.

O objetivo da sustentabilidade financeira por via do autofinanciamento está associado a uma gestão rigorosa dos ativos financeiros e ao desenvolvimento da área empresarial, nomeadamente na aposta e investimento em atividades associadas ao património cultural e artístico, ao património agrícola e ao património imóvel, gerindo as reservas que são reinvestidas com o objetivo de obter a sustentabilidade pelo seu rendimento.

O desenvolvimento de parcerias locais ao nível das atividades sociais e lúdicas, com o objetivo de cooperação e partilha de serviços com vista à redução de custos, e a constituição de equipas direcionadas especificamente para identificar possíveis candidaturas a projetos de financiamento adequadas ao objeto social das misericórdias são estratégias de sustentabilidade externa desenvolvidas pelas misericórdias alvo desta investigação.

No que respeita às fontes de financiamento, existe um conjunto alargado de tipologias de financiamento que enquadram fontes de financiamento públicas, fontes de financiamento privadas, fontes de financiamento próprias e, por fim, outras fontes de financiamento. Estas fontes têm como objetivo primordial o desenvolvimento de medidas de natureza financeira que consubstanciam o suporte para as organizações prosseguirem a sua missão, através do desenvolvimento das suas atividades. Concomitantemente, é importante referir que o grau de financiamento destas

organizações sociais é muito variável e encontra-se intimamente ligado com a dimensão da organização e com as atividades, serviços e respostas sociais desenvolvidas.

Da análise efetuada, conclui-se que, embora o financiamento público, consignado na sua maioria por transferências públicas no âmbito dos acordos de cooperação, constituem um fator determinante para a sustentabilidade financeira das organizações sociais, este tem apresentado uma tendência de redução ao longo dos anos, resultando no aumento do valor da comparticipação do utente e das suas famílias. Esta realidade é confirmada pela presente análise onde as outras fontes de financiamento tendem a transformar-se gradualmente na receita com maior expressividade nos orçamentos das misericórdias.

Embora deva ser um objetivo das organizações sociais mitigar a dependência do financiamento direto do Estado no desenvolvimento das suas atividades e da sua prestação de serviços, é necessário desenvolver e apostar nas demais fontes de financiamento que não impliquem aumentar a comparticipação dos utentes e das suas famílias, sob pena de acentuar as dificuldades económicas e sociais daqueles, para os quais, estas organizações dirigem a sua intervenção social.

Uma gestão equilibrada e rigorosa das fontes de financiamento, dos custos e das receitas, numa relação proporcional e sistémica com a gestão de recursos humanos, investindo na formação/capacitação dos trabalhadores, apostando na contratação de profissionais qualificados e otimizando os demais recursos, financeiros, materiais e tecnológicos em prol da qualidade dos serviços prestados são postulados identificados pelas misericórdias que procuram na sua atuação o cumprimento da sua missão tendo por base uma governabilidade sustentável.

Considerando a caracterização das práticas de gestão das organizações sociais em todas as suas dimensões (objetivo 3), foi possível validar a hipótese 3, uma vez que as organizações sociais adotam práticas de gestão com vista à capacitação dos dirigentes e das suas equipas, e consideram que as práticas de gestão são ferramentas essenciais na administração de seus recursos. No entanto, torna-se fundamental aliar a componente estratégica à gestão de recursos humanos.

Os *stakeholders* são atores internos e externos que se relacionam diretamente ou indiretamente com a organização. Considerando a sua especificidade, os *stakeholders* podem ter diferentes níveis de influência nas organizações, devendo os seus interesses e expectativas serem considerados pela gestão de topo das organizações sociais de modo a melhorar a sua eficiência estratégica. No entanto, a tarefa de reconhecer e integrar as

mesmas na execução das atividades, planeando e executando estratégias correspondentes às expectativas reais ou potenciais dos *stakeholders* é um desafio nestas organizações. O posicionamento das misericórdias no que respeita aos seus *stakeholders* aponta o alinhamento e a comunicabilidade como fundamentais, direcionando o foco para a cooperação estratégica em rede e para a participação e para as expectativas de todos os *stakeholders* na vida das organizações. A cooperação estratégica em rede resulta de um entendimento recíproco entre diferentes atores que, voluntária e num plano de igualdade, intentam fazer convergir os respetivos recursos para a realização de projetos comuns, materializando, dessa forma, uma intervenção partilhada, pese embora a existência de determinadas dificuldades e divergências de pontos de vista. As misericórdias reconhecem a União das Misericórdias Portuguesas enquanto elo de ligação e complementaridade dos objetivos de intervenção entre as misericórdias do distrito, uma vez que promove o trabalho em cooperação e em rede no desenho de soluções concertadas para os territórios de atuação e intervenção de cada misericórdia. A imagem também é um aspeto identificado na relação com os *stakeholders*, nomeadamente a forma como a atuação das misericórdias é entendida e reconhecida na comunidade onde estão integradas. É fundamental a participação e o envolvimento de toda a organização e dos demais *stakeholders* no momento de apresentação do balanço integral das atividades desenvolvidas, das decisões tomadas e dos resultados obtidos pelas organizações sociais, de modo a alcançar validação do trabalho desenvolvido, tendo como finalidade a persecução da missão definida. A avaliação/responsabilização é um mecanismo que está relacionado com a possibilidade dos *stakeholders* devolverem contributos à gestão de topo, legitimando as suas ações e/ou alertando para a correção de eventuais desvios identificados. No entanto, a fraca participação nas assembleias gerais não possibilita uma avaliação/validação do trabalho desenvolvido pela gestão de topo das misericórdias, sendo também a responsabilização um fator dissuasor da integração de quadros nas listas para os órgãos sociais.

A prestação de contas efetiva e transparente é um desafio para todas as misericórdias e pode significar confiança e credibilidade junto de todos os *stakeholders*, contribuindo para a eficácia da organização. Do ponto de vista da limitação da aplicabilidade global da *accountability*, temos a importância e quase exclusividade que é dada aos instrumentos de quantificação financeira nesta avaliação, em detrimento da performance funcional, que contribui para a qualidade das atividades desenvolvidas pelas misericórdias e também para uma avaliação mais globalizante.

Ainda assim, as misericórdias identificaram que a sua relação com os seus *stakeholders* internos e externos, sendo efetiva, estratégica e orientada, permite melhorar o processo de tomada de decisão. A informalidade relacional entre as misericórdias e os seus *stakeholders* possibilita também a integração e a motivação da sua participação no modelo de gestão organizacional.

A influência da hierarquia de interesses sobre o processo de formulação estratégica obriga as misericórdias a manter-se permanentemente atentas aos interlocutores que as rodeiam, ajustando o seu próprio comportamento àqueles que são os anseios dos *stakeholders* considerados relevantes, o que pressupõe um diagnóstico sistemático do ponto de vista organizacional. Mesmo quando este diagnóstico não é realizado pelas misericórdias, existe uma certa interdependência entre os objetivos organizacionais e as formas como são geridas as várias expectativas dos *stakeholders*, que em função do seu relacionamento com a organização influenciam os mecanismos de gestão e a noção de desempenho interiorizada pela gestão de topo.

As relações com os vários *stakeholders* relevantes, utentes e suas famílias, trabalhadores, fornecedores, sindicatos, tutela, organizações congéneres e demais agentes da comunidade pautam-se por valores associados à prossecução dos seus fins específicos. O relacionamento com os diferentes *stakeholders* concretiza-se numa base de solidariedade e confiança, que só pode explicar-se pela fortíssima interdependência entre as misericórdias e toda a comunidade que com elas se relaciona.

Podemos, assim, concluir que as misericórdias valorizam a gestão estratégica das suas relações com os *stakeholders* que se encontram muito bem identificados, numa lógica de otimização do processo, que visa alcançar os melhores resultados possíveis para o desempenho global e cumprimento dos objetivos estabelecidos no campo da sua atuação, de e para a comunidade. O êxito na implantação das decisões estratégicas depende da coesão entre as diretrizes aprovadas pela gestão de topo e o envolvimento de todos, contribuindo para a ética e a credibilidade das misericórdias.

A confiança demonstrada, a aposta na comunicabilidade, na abertura para ouvir e integrar o *feedback* que recebe dos seus *stakeholders* e estimular a sua participação na vida organizacional das misericórdias são mecanismos que procuram ir de encontro às suas expectativas. Os *stakeholders* manifestam as suas expectativas utilizando os canais de comunicabilidade que as misericórdias colocam ao dispor, quer internos, facilitadores da comunicação com os trabalhadores, utentes e suas famílias, quer externos, através de mecanismos como o telefone, a rede social *facebook*, o correio ou presencialmente,

entre outros de acesso aberto a todos aqueles que se relacionam diretamente e/ou indiretamente com as misericórdias. A informação que é recolhida através destes mecanismos de comunicação é posteriormente analisada pela gestão de topo das misericórdias, sendo facilitadora da contribuição efetiva dos *stakeholders* na sua atuação/intervenção e promovendo ajustamentos ou clarificação de procedimentos.

As misericórdias procuram integrar no cumprimento da sua missão social as expectativas dos *stakeholders*, que consignam a prestação e desenvolvimento de serviços de qualidade aos seus utentes e suas famílias, a resposta eficaz e atempada às situações de fragilidade existentes no seu território de atuação, ao desenvolvimento dos seus trabalhadores, do ponto de vista das suas competências e das suas condições de trabalho, ao fortalecimento da relação com os fornecedores e ao trabalho e cooperação em rede com os parceiros.

Foi, assim, cumprindo o objetivo 4, que visava conhecer as expectativas e os compromissos dos *stakeholders*, e confirma-se a hipótese 4, os *stakeholders* têm expectativas e assumem compromissos relativamente à ação das organizações sociais.

Podemos concluir que no decurso da presente investigação encontramos resposta para as questões inicialmente colocadas: a governabilidade das organizações sociais enquadra práticas de gestão para enfrentar as dificuldades e desafios no novo contexto económico-social; as organizações sociais consideram que a capacitação dos dirigentes e suas equipas, a par da importância das práticas de gestão, são ferramentas essenciais na administração dos seus recursos. A economia social incorpora um espaço de pluralidade e diversidade, onde o espectro económico e social se funde e incorpora num contexto multidimensional. A economia social confirma que é possível aliar o empreendedorismo com a cidadania e a rendibilidade com a solidariedade, numa conjugação que visa a empregabilidade e a estabilidade no emprego, o reforço da coesão social, a cooperação e o trabalho em rede, a sustentabilidade económica e o desenvolvimento do capital humano e social das suas organizações. A identificação, pelas misericórdias, das áreas em que o desenvolvimento de políticas públicas são mais prementes para responder efetivamente às necessidades das pessoas de forma real enquadra as dimensões relacionadas com a coesão territorial, a inovação e a internalização, a saúde, a educação, a segurança social, o ambiente e biodiversidade, e a responsabilidade social. As diferentes abordagens e adaptações no domínio das políticas públicas devem enquadrar diferentes áreas científicas e diferentes saberes técnicos, para

identificar e desenvolver respostas aos constrangimentos, às oportunidades e os desafios multidimensionais que a economia social exige.

As organizações sociais enfrentam consideráveis desafios quer de carácter conjuntural, quer estrutural, não sendo possível ignorar que as suas especificidades têm impacto na sustentabilidade económica. Como já referido, um dos principais constrangimentos estratégicos das organizações advém de questões relacionadas com a voluntariedade dos órgãos sociais, no caso das misericórdias, as disponibilidades flutuantes dos elementos que compõem as mesas administrativas/gestão de topo. A maioria das misericórdias entende que o caminho da profissionalização pode ser um mecanismo de incentivo à integração, nos órgãos sociais, de pessoas capacitadas na área da gestão, de modo a salvaguardar as responsabilidades inerentes à tomada de decisão.

A parca diversificação das fontes de financiamento, os baixos valores associados às participações dos utentes e das suas famílias, em consequência das baixas reformas dos utentes e pela fragilidade económica das famílias em termos de rendimento disponível, consigna uma realidade que tem naturalmente impacto na sustentabilidade económica das organizações, obrigando-as a um esforço considerável para conseguir o necessário equilíbrio financeiro.

A regulação considerada excessiva por parte do Estado cria entropias nos modelos de governabilidade das organizações sociais, com impacto direto na sustentabilidade. As obrigações associadas acarretam custos na sua aplicação, como por exemplo o aumento do salário mínimo nacional que, embora seja considerado justo, causa constrangimentos financeiros para as organizações sociais. Nesta medida, a sustentabilidade das organizações sociais não pode ser só a sobrevivência. A sustentabilidade tem de passar pelo desenvolvimento de áreas empresariais, sem desvirtuar a natureza da sua missão e o seu fim social.

A possibilidade de reinvestir as receitas no funcionamento das respostas sociais existentes, inovando em novas respostas com o objetivo de responder aos problemas sociais e às diferentes necessidades da população, a aposta no financiamento externo, com o desenvolvimento de candidaturas a projetos de financiamento, o desenvolvimento do *fundraising* dirigido às atividades e serviços que desenvolvem com enfoque no reconhecimento, envolvendo os seus *stakeholders* e o investimento na capacitação/profissionalização da gestão de topo são medidas essenciais para a sustentabilidade destas organizações.

Numa perspetiva global sobre o futuro das organizações sociais, as misericórdias referem que o aumento da esperança média de vida, os indicadores do desemprego a par de salários reais baixos e a parca resposta do Estado exige que o papel do setor social seja cada vez mais importante e vital na sociedade.

O novo paradigma de necessidades da população idosa, cada vez mais dependente, com patologias do foro mental e graves fragilidades do ponto de vista da saúde, exige das organizações um esforço enorme na contratação de recursos humanos com competências técnicas, bem como na aposta em recursos materiais com o objetivo de maximizar a qualidade das atividades e serviços prestados.

Superar a excessiva dependência do financiamento público no âmbito dos acordos de cooperação e das comparticipações dos utentes e suas famílias, explorando outras fontes de financiamento e desenvolvendo as atividades com pendor mais empresarial, de modo a reinvestir essas receitas nos serviços e respostas sociais direcionados às populações mais fragilizadas social e economicamente, é um dos maiores desafios que as organizações da economia social enfrentam.

As misericórdias identificam também a necessidade da mudança em termos de política estatal, apoiando mais as organizações sociais que apresentam dificuldades no autofinanciamento. No Alentejo esta realidade é mais preocupante face à baixa densidade populacional, com utentes com parcas reformas e famílias com baixos rendimentos. Se estas mudanças não forem entendidas como um processo, muitas organizações sociais ficarão pelo caminho face à relação intrínseca existente entre o financiamento, a sustentabilidade e a qualidade do serviço prestado.

O desenvolvimento de estratégias como: ganhar autonomia financeira aliada à qualificação e capacitação dos recursos humanos, encontrar alternativas à disponibilidade flutuante da gestão de topo face ao carácter marcadamente voluntário dos órgãos sociais e apostar na sua profissionalização como meta de futuro, tendo sempre presente a sua missão, são desafios que as organizações da economia social enfrentam em prol da sustentabilidade.

A presente investigação permitiu gerar conhecimentos relevantes do ponto de vista da sustentabilidade das organizações sociais, no caso, as misericórdias, pelo que se entende que seria pertinente estender a investigação em todas as suas dimensões de análise aos contextos das demais organizações da economia social do distrito.

REFERÊNCIAS

Abreu, L. (2008). *O papel das Misericórdias na sociedade portuguesa de Antigo Regime. In Santa Casa da Misericórdia de Montemor-o-Novo: história e património*, ed. Jorge Fonseca (cord.), (25 – 43).

Abreu, L. (2014). *Misericórdias, rodas e hospitais: a herança do Antigo Regime. In 500 anos de História das Misericórdias*, ed. Vários, (101 – 114).

Almeida, H., Santos, C., & Albuquerque, C. (2018). *Social entrepreneurship and innovation. Osmosis between social and market based principles*. 1st annual ACRN Conference on Social-Entrepreneurship Perspectives. Linz: ACRN Conference. (14-16)
Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/324455023> (04-03-2021)

Andrade, A., Franco, R. (2007). *Economia do conhecimento e organizações sem fins lucrativos*. Porto: SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação (15).

Assens, C. (2014). *A Gestão das Redes - Tecer Laços Sociais para o Bem-Estar Económico*, Edições Piaget, Lisboa, (21)

Azevedo, C.; Couto, P. (2010). *O desafio da sustentabilidade das OSFL e as finanças locais*. In C. Azevedo, R. Franco, J. Meneses (Eds.), *Gestão de organizações sem fins lucrativos*. Lisboa: Vida Económica. (371-407).

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, (36-134).

Barney, J. (2014), *Gaining and sustaining competitive advantage*, 4th Edition, Pearson Education Limited, Harlow, (125)

Beckert, J.; Zafirovski, M. (Eds.) (2006) *International encyclopedia of economic sociology*. London: Routledge. (120 -122).

Berger, I. P. (1978). *Perspectivas sociológicas – uma visão humanística*. 4.^aed. Petrópoles: Vozes

Berkovics, D. (2010). *Fiche de Lecture – Cannibals with Forks, The Triple Bottom Line of the 21st Century Business – John Elkington 1997*. Observatoire du Management Alternatif, HEC Paris. 2009-2010. (1-16).

Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional – Estrutura e Pessoas*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. (478).

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 4.^a Edição., Lisboa: Instituto de Ciências Sociais e Políticas (44)

Blake, R., & Mouton, S. (1981). *Management by Grid® principles or situationalism: Which? Group & Organization Studies*, 6(4), (439- 455).

Boyer, L., & Equilbey, N. (1990). *Histoire du management*. Paris: Les Editions D'organisation.

Braga, A., & Carvalho, A. (2010). *A Influência dos Stakeholders no Processo de Tomada de Decisão em Entidades Locais Sem Fins Lucrativos – uma Revisão de Literatura*. In Atas do 16.º Congresso da APDR Associação Portuguesa para o Desenvolvimento regional. (2495-2526).

Cardoso, C. (2000). *Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspectivas e novos desafios*. In Cunha, M. P. (Coord.), *Teoria Organizacional Perspetivas e Prospetivas*, Lisboa, Publicações D. Quixote: (225-250).

Caeiro, J. C. 2008. *Economia social; conceitos, fundamentos e tipologia*, Revista Katálysis 11, 1: (61 – 72)., disponível em (03-04-2021)

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141449802008000100006&lng=en&tlng=pt

Carta Social 2021 disponível em <http://www.cartasocial.pt/index2.php> (06-02-2021)

Carvalho, A., & Braga, A. (2010). *Os Modelos de Governance nas Non profit Organizations de Atuação Local: uma Revisão de Literatura*. 16º Congresso da APDR, Funchal – Madeira (1810-1811)

Carvalho, C. [et al.]. *Gestão das organizações: uma abordagem integrada e prospetiva*. 2ª ed rev e melhorada. 2.ª imp. Lisboa: Sílabo, 2020 (190 – 192)

Cattani, A., Laville, L., Gaiger, I., & Hespanha, P. (orgs.) (2009). *Dicionário internacional da outra economia*. Coimbra: Almedina

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Editora Campus (4-11).

Chiavenato, I. (2015). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. 5. ed. São Paulo: Manole. (234)

Claro, O, Claro, P., & Amancio, R. (2008, outubro/dezembro). *Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações*. Revista de Administração (RAUSP), 43(4), (289-300)

Coleção de estudos de economia social N.º 10 (2019). Conta Satélite da Economia Social / Social Economy Satellite Account 2016 - Inquérito ao Trabalho Voluntário / Survey on Volunteer Work 2018

Collette, C., & Pigé, B. (2008). *Economie sociale et solidaire: gouvernance et contrôle*. Paris: Dunod. (75-87)

Contributos para a definição de um perfil das organizações sociais em Portugal – Research Notes on IMPACT ECONOMY. Disponível em (2019-12-23)

https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11413/1/Research%20Notes%20on%20IMPACT%20ECONOMY_Contributos%20para%20a%20defini%C3%A7%C3%A3o%20perfil%20OS.pdf

Correia, N., Oliveira, M., & Gomez, P. (2016). *Dimensions of social innovation and the roles of organizational actor: the proposition of a framework*. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 17(6). (102-105).

Disponível em https://doi.org/10.1590/1678_69712016/administracao.v17n6p102-133
(10-12-2020)

Costa, A. (2012). *As práticas de desenvolvimento de recursos humanos em organizações sociais – estudo de caso*. [Dissertação de mestrado não publicada]. Universidade de Évora. (37-38)

Courtney, R. (2013). *Strategic Management in the Third Setor*, Palgrave Macmillan, New York, (93)

Coutinho, P. (2015). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas – Teoria e Prática*. 2.^a ed. Coimbra. Almedina (328-329;335-339)

Dahie, M., & Mohamed A. (2017). *Human Resource Management Practice and Organizational Performance: Case Study from Hormuud Telecom in Mogadishu-Somalia*. *European Researcher*, 8 (2), (78-87).

Deadrick, L., & Stone, L. (2014). *Human resource management: Past, present, and future*. *Human Resource Management Review*, 24(3), (193–195).

Deshaies, B. (1992). *Metodologia da investigação em ciências humanas*. Lisboa: Instituto Piaget

DGSSFC. (2006). *Manual resposta sociais: nomenclaturas/conceitos*. Lisboa.

Domingues, R. (2014). *A contribuição da economia social na concepção de políticas públicas para o desenvolvimento local*. [Dissertação de mestrado não publicada]. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, (26-27)

Eco, U. (2002). *Como se faz uma tese em ciências sociais*. 9.^a ed. Lisboa: Editorial Presença

Elkington, J. (1998). *Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business*. Environ. Qual. Manage., 8: (37-51). Disponível em (17-11-2020) <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>

Estatutos das IPSS (Instituições particulares de solidariedade social) – Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro

Ferreira, S. (2009). *Terceiro Sector, Dicionário Internacional da Outra Economia*, Coimbra: Edições Almedina. (322-327)

Fernandes, M. (2016). *A Economia Social em Portugal: Necessidades, perspectivas e Financiamento*. Grupo do partido popular europeu no Parlamento Europeu (10-23) – disponibilizado em (2021-04-05) https://aipes.pt/wp-content/uploads/2015/05/AF_JMF_ECONOMIA_LIVRO_ISSU.pdf

Francisco, L. (2012). *O desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos na perspetiva dos stakeholders*. [Tese de Doutoramento não publicada]. Universidade da Beira Interior. (3-5)

Freeman, R. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. (53).

Fischer, A. (2002). *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Gente. (9-15).

Gemma, G. (2009). *La economia social en las leyes*, CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, social y Cooperativa, n.º 66, Octubre. (5-35).

Guerra, C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Lisboa: Principia, (61 – 87).

Giddens, A. (2010). *Sociologia*. Lisboa: Edições Gulbenkian

Global Commission on the future of work – Work for a brighter future – Disponível em (2019-10-11)

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/cabinet/documents/publication/wcms_662410.pdf

Graça, E. (2019). *Economia Social em Portugal – Uma encruzilhada virtuosa* Lisboa, Revista de Economia Social, n. ° 6, setembro. (2-18)

Gold, M. (1997). *A new outline of social psychology*. Washington, DC: APA.

Hart, L., & Milstein, B. (2003). *Creating sustainable value*. Academy of Management Executive, 17(2), (56-67).

Disponível em. (27-11-2020)

https://www.researchgate.net/publication/229045047_Creating_Sustainable_Value

Hersey, P., & Blanchard, H. (1982). *Grid® Principles and Situationalism: Both! A Response to Blake and Mouton*. Group & Organization Studies, 7(2), (207–210).

Holmstrom, R., & Tirole, J. (1989). *The Theory of the Firm*. In Handbook of Industrial Organization, Vol. 1, ed. Richard Schmalensee & Robert Willig. Amsterdam: North-Holland. (61-133).

INE — Instituto Nacional de Estatística e CASES, Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, (2013). Conta Satélite da Economia Social 2010.

INE — Instituto Nacional de Estatística e CASES, Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, (2016). Conta Satélite da Economia Social 2013.

Instituto de Segurança Social. IP, (2005). *Manual de Boas Práticas*. Lisboa

Instituto de Segurança Social. IP, (2014). *Guia prático – constituição de instituições particulares de solidariedade social*. Lisboa

Instituto da Segurança Social, IP, (2010). *Centro de Dia - manual de processos-chave*. 2.º edição Revista. Lisboa. (1-210)

Instituto da Segurança Social, IP, (2010). *Creche - manual de processos-chave*. 2.º edição Revista. Lisboa. (1-210)

Instituto da Segurança Social, IP, (2007). *Estrutura residencial para idosos - manual de processos-chave*. Lisboa. (1-221)

Instituto da Segurança Social, IP, (2010). *Serviço de apoio domiciliário - manual de processos-chave*. 2.º edição Revista. Lisboa. (1-219)

Instituto da Solidariedade Social. IP. (2014). *Guia Prático - Apoios Sociais- Programa de Cooperação para a Qualidade e Segurança das Respostas Sociais*. Lisboa

IPCG 2018 – Instituto Português de Corporate Governance, Disponível em (2020-06-08)

https://cgov.pt/images/ficheiros/2018/codigo_de_governo_das_sociedades_ipcg_vf.pdf

Jeurissen, R. (2000). *Journal of Business Ethics*, 23(2), (229-231). Obtido em 04-04-2021, de <http://www.jstor.org/stable/25074238>

Kovács, I. (2002). *As metamorfoses do emprego*. Oeiras, Celta Editora.

Lei de bases da economia social – Lei n.º 30/2013 de 08 de maio

Lima, A., & Pacheco, A. (org.). (2006). *Fazer investigação – Contributos para a elaboração de dissertações e teses*. Porto: Porto Ed (16).

Lopes, C. (2015). *A influência dos stakeholders na responsabilidade social empresarial estratégica*. Lisboa: ISCTE-IUL, 2015. [Tese de Doutoramento, Universidade de Évora]. Repositório Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10071/10038> (9-24).

Maravilha, M., & Santos, M. (2019). *Representações sociais dos gestores sociais em relação às práticas de empreendedorismo e inovação social como instrumento estratégico de sustentabilidade: as IPSS de Castro Daire com respostas sociais para a 3ª idade*. III Congresso Ibero-Americano de Intervenção Social. Livro de Atas. 2019. Porto: Lema d'Origem. (249-264). ISBN: 978-989-8890-11-5

Martins, R. (2010). *Comunicação de Gestão da Mudança: Como (Re)criar Uma Organização de Confiança no Terceiro Setor*. In C. Azevedo, R. Franco e J. Meneses (Coord.). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: O Desafio da Inovação Social*. Porto: Vida Económica. (273-284).

Marques, S. C. (2014). *A importância da gestão na sustentabilidade de Organizações Sem Fins Lucrativos prestadoras de serviços sociais* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Repositório Institucional da Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/27778>

Maximiano, A. (2000). *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, (406-409).

Mendes, A. (2011). *Organizações de Economia Social: o que as distingue e como podem ser sustentáveis*. Fluxos & Riscos – Revista de Economia Social, N.º 2, (29-53).

Mendes, A. (2018). *Importância Económica e Social das IPSS em Portugal*. CNIS (39 - 40).

Meneses, W. (2016). *Gestão de Organizações e criação de valor partilhado*. Lisboa: Universidade Católica Editora. (260)

Mills, W. (1975). *A Imaginação sociológica*. 4.ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores

Noya, A., & Emma, C. (2007). *The Social Economy: Building Inclusive Economies*, OECD, Paris (9-10)

OECD (2007). *The Social Economy: Building Inclusive Economies*, OECD, Paris.

Disponível em
<http://kwasnicki.prawo.uni.wroc.pl/pliki/The%20Social%20Economy%20Building%20Inclusive%20Economies.pdf> (2021-01-28)

Oliveira, J. F. (Coord.) 2006). *Profissão Líder: Desafios e Perspectivas*. São Paulo: Saraiva. (54-56)

Oliveira, L. M. (2018). *Gestão de pessoas*. Porto Alegre: Sagah, (83)

Parente, C. (2010). *Gestão de Pessoas nas OSFL*. In C. Azevedo, R. Franco, J. Meneses (EDS.), *Gestão de Organizações sem fins lucrativos*, Lisboa: Vida Económica. (307-353)

Parreira, P., Mónica L., & Carvalho, C. (Coord.) (2017). *Gestão de pessoas nas organizações*. Coimbra: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra. (9-29)

Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*; 3rd Edition, Sage Publications, Califórnia, USA. (247-251)

Pereirinha, J. (2008). *Política Social – Fundamentos da Atuação das Políticas Públicas*, Lisboa, Universidade Aberta, (27;32)

Pimentel, D. (2017). *A empresa: um olhar sociológico*. Lisboa: Althum.com, 2017. (24)

Pinho, J., & Sacramento, S. (2009). *Accountability: já podemos traduzi-la para o português?* Revista de Administração Pública, vol. 43, número. 6, novembro-diciembre (1343-1368).

Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach*. San Francisco: Jossey-Bass. (22-52)

Quivy, R., & Campenhoudt, V. (2008). *Manual de investigação em ciência sociais*, 5.^a edição, Lisboa, Gradiva (31e 138).

Sá, I. G., & Lopes, M. A. (2008). *História breve das misericórdias portuguesas: 1498-2000*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, (5-9).

Schuler, R., & Jackson, S. (2014). *Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today*. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1. (35-55).

Stephen E., Heidi G., & Edward G. (eds.) (2016). *Sage Handbook of the Sociology of Work and Employment*, Editorial Arrangement

Roberto, J., & Serrano, A. (2007). *As Organizações Económico-Sociais e os seus Stakeholders*, *Revista Economia Global e Gestão (ISCTE Business School)*, n.º 2/2007, Vol. XII, agosto (73 – 93)

Serrano, M. M. (2003). *Sociologia, Organizações e Pessoas: Contributos para Equacionar o Desenvolvimento dos Recursos Humanos*. *Economia e Sociologia*, nº 75. (43-60).

Serrano, M. M. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos*, *SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações*, Working Papers, n.º 1/2010 (3-39).

Serrano, M. M. (2009). *Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Estudos de Caso numa Rede de Empresas*. [Tese de Doutoramento não publicada]. Lisboa: ISEG/UTL.

Serrano, M. M. (2014). *A gestão de recursos humanos: uma perspetiva sociológica! Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, (4). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i4.2118>

Serviço de Biblioteca e informação documental, Universidade de Évora (S/d). “*Guia de apoio ao utilizador – citações bibliográficas*” NP405 e APA 7.^a ed.

Silva, S., Santos, N., Mota, J., & Martín, I. (2014). *Sustentabilidade das Instituições particulares de solidariedade social em Portugal*. (32-33; 39-41).

Disponível em (2020-10-11)

<https://www.ideg.pt/wp-content/uploads/Sustentabilidade-das-Institui%C3%A7%C3%B5es-Particulares-de-Solidariedade-Social.pdf>

Sirmon, D., Hitt, M., & Ireland, R. (2007). *Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box*, Academy of Management Review 32, (273-292)

Sousa, S. (2013). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num Contexto de Crise Económica*. (14-15)

Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata (53 – 96)

Ramakanth, J. (1988). *On the Situational Leadership Theory of Hersey and Blanchard*. Indian Journal of Industrial Relations, 24(1), (1-16).

Registo das IPSS (Instituições particulares de solidariedade social) – Portaria n.º 778/83 de 23 de julho

Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F., Cunha, R.C., Cabral Cardoso, C., & Marques, C.A. (2015). “*Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*”. Lisboa: Edições Silabo. (57-70).

Rodrigues, E. (2000). *O Estado-Providência e os processos de exclusão social: considerações teóricas e estatísticas em torno do caso português*.(173-200).

Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/1477.pdf> (2022-01-03)

Ruwer, L., & Canoas, J. (2010). *Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: especificidades dos recursos humanos, perspectivas e desafios*. Serviço Social e Realidade, v. 18, n. 2, (107-132).

The social economy in the european union (2012). European Economic and social committee. Disponível em <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf> (2020-02-17)

Vala, J. (1986). *A Análise de Conteúdo*. In Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto (org.). Metodologia das Ciências Sociais (16ª edição de 2014). (101 – 128)

Vellani, C., & Maisa R. (2009). *Sustentabilidade e Contabilidade. IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)*. São Paulo: Editora Científica Sandra Rolin Ensslin. (187-206).

Weber, M. (1947). *A Teoria da organização social e económica*. Traduzido por AM Henderson e Talcott Parsons, The Free Press.

Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications (9).

ANEXOS

ANEXOS

Pedido de colaboração enviado para as Misericórdias do Distrito

Exmo. (a) Provedor (a) da Santa Casa da Misericórdia de ...

O meu nome é Ana Delfina Leal Granjeira Costa, sou doutoranda em Sociologia da Universidade de Évora e encontro-me a realizar um projeto de investigação designado “*A Sustentabilidade das Organizações Sociais no contexto da Economia Social: o caso das Santas Casas da Misericórdia*” acolhido pelo Polo da Universidade de Évora do CICS.NOVA – Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais—e sob orientação da Professora Doutora Maria Manuel Renga Capelão Serrano.

Considerando o desenvolvimento do projeto de investigação acima referenciado, pretende-se entender, no âmbito das reciprocidades entre organizações sociais e economia social, a comunicabilidade entre os seguintes parâmetros de análise, a saber:

- I) a relação estratégica entre gestão de topo, dirigentes e equipas, quer ao nível interno, quer ao nível externo;
- II) a governabilidade e as estruturas formais e informais de atuação;
- III) a seleção/captação de recursos/talentos.

Pretende-se, assim, relacionar a governabilidade das organizações sociais com as suas práticas de gestão no contexto da economia social, bem como desenvolver um olhar mais cirúrgico do ponto de vista analítico para a natureza das práticas de governabilidade e de gestão dos seus recursos humanos, que em função dos propósitos destas organizações apresentam desafios particulares.

Para poder desenvolver a investigação em causa, a vossa colaboração é fundamental, pelo que solicito que me seja concedida a possibilidade de realizar uma entrevista, em data a acordar. Prevê-se que a entrevista tenha uma duração média de 1 hora e 30 minutos, a qual será gravada mediante autorização.

Garantimos o anonimato das organizações e dos entrevistados e asseguramos que a informação recolhida será usada unicamente para o fim da investigação.

Dada a importância do papel que a Organização que superiormente dirige desempenha na sua área de atuação, apelamos à vossa participação, na certeza de que o Vosso contributo é crucial para a concretização e sucesso deste projeto de investigação,

Antecipadamente grata, apresento os meus melhores cumprimentos

Atentamente,

Ana Costa

Pedido de colaboração enviado para a União das Misericórdias Portuguesas

Exmo. Sr. Presidente,
Secretariado da União das Misericórdias Portuguesas
Dr. Manuel Augusto Lopes de Lemos

O meu nome é Ana Delfina Leal Granjeia Costa, sou doutoranda em Sociologia da Universidade de Évora e encontro-me a realizar um projeto de investigação designado “*A Sustentabilidade das Organizações Sociais no contexto da Economia Social: o caso das Santas Casas da Misericórdia*”, acolhido pelo Polo da Universidade de Évora do CICS.NOVA – Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais e sob orientação da Professora Doutora Maria Manuel Renga Capelão Serrano.

Considerando o desenvolvimento do projeto de investigação acima referenciado, pretende-se entender, no âmbito das reciprocidades entre organizações sociais e economia social, a comunicabilidade entre os seguintes parâmetros de análise, a saber:

- IV) a estratégica organizacional, o modelo de gestão - dirigentes e equipas - e a relação com o ambiente externo;
- V) as práticas de gestão / governabilidade e as estruturas formais e informais de atuação;
- VI) os procedimentos e critérios de recrutamento de recursos humanos

Através da condução de um conjunto de estudos de caso, pretende-se relacionar a governabilidade das organizações sociais com as suas práticas de gestão no contexto da economia social. Procura-se ainda desenvolver um olhar mais cirúrgico do ponto de vista analítico para a natureza das práticas de gestão dos seus recursos humanos que, em função dos propósitos destas organizações apresentam desafios particulares.

Considerando o objetivo geral acima identificado, este desmultiplica-se nos seguintes objetivos específicos:

- I) Caracterizar as organizações sociais no campo da economia social;
- II) Identificar o quadro e caracterizar as práticas de governabilidade das organizações sociais;

- III) Identificar e caracterizar as práticas de gestão das organizações sociais em todas as suas dimensões;
- IV) Conhecer as expetativas e os compromissos dos Stakeholders.

Seria ainda pertinente para este projeto de investigação, obter a visão da União das Misericórdias Portuguesas sobre a importância da atuação das organizações da Economia Social no contexto nacional, tendo em consideração as especificidades do seu campo de atuação e os seus modelos de governabilidade e práticas de gestão.

Neste sentido, apelo à Vossa colaboração e disponibilidade para a realização de uma entrevista a realizar através de plataforma digital.

Numa fase posterior, serão contactadas as Santa Casas da Misericórdia dos 14 concelhos do Distrito de Évora, com o intuito de realizar entrevistas com os seus responsáveis sobre a temática de investigação, pelo que se apela à Vossa colaboração na disseminação e validação deste projeto de investigação junto das Santa Casas da Misericórdia dos 14 concelhos do Distrito de Évora.

Agradecendo desde já a Vossa disponibilidade.

Atentamente,

Ana Costa

Guião Final de Entrevista Semiestruturada (Inicial)

Identificação do entrevistado	
Idade	
Função/Cargo	
Antiguidade na função/cargo	
Formação académica	
Tipologia de vínculo com a organização	
Género	

Contactos da organização	
Número de contacto preferencial	
Enderenço eletrónico	

I - Caracterização da organização social

P1 – Como caracteriza a organização social tendo por base os seguintes indicadores?

Natureza jurídica	
Filiação associativa/representativa	
Áreas de Intervenção	
Abrangência geográfica	
Meios de divulgação digital (página web, redes sociais, outros...)	
Missão, visão e valores	

P2 – Como caracteriza a organização, quer a nível social, quer a nível económico?

P3 – Do ponto de vista social e económico, que fatores considera terem maior influência na atuação da organização e de que forma essa influência é exercida?

P4 – Considerando a posição da organização na comunidade, poderá efetuar uma breve síntese sobre a sua história e os seus principais intervenientes?

II - Serviços e atividades

P5 – Quais as áreas de atividade, serviços e/ou valências desenvolvidas pela organização?

P6 – Quais as tipologias de respostas sociais que a organização desenvolve?

P7 – No que respeita ao acesso às respostas sociais, como é efetuada a seriação?

P8 – A organização aplica uma grelha de critérios de priorização?

P9 – Existem de listas de espera? Em que valência a lista de espera é maior?

III - Modelo de governabilidade

P10 – Descreva o modelo de governabilidade da organização?

P11 – Existe na organização um organograma que represente a sua amplitude hierárquica e funcional? Se Sim solicitamos a sua disponibilização.

P12 – A estrutura organizativa da organização responde aos estatutos/compromissos da organização? Se Sim solicitamos a sua disponibilização.

P13 – A organização elabora planos estratégicos, de atividades e orçamento? Se Sim solicitamos a sua disponibilização.

Em caso afirmativo, quem são os responsáveis pela elaboração, execução e revisão dos mesmos?

P14 –Quais os níveis hierárquicos que participam na definição da estratégia da organização?

P15 – No que respeita à tomada de decisão, a organização definiu uma estrutura de decisores?

P16 – É avaliado o impacto da decisão no modelo de gestão da organização? Como e com que periodicidade?

P17 - A organização promove a elaboração de regulamentos e normas internas de forma a uniformizar procedimentos e processos? Como são estes comunicados?

P18 – A organização elabora relatórios de atividade e de contas anuais? Quem tem competências para aprovar esses relatórios? Se Sim solicitamos a sua disponibilização.

P19 – A organização promove auditorias (internas e externas)? Quando e como?

IV - Recursos humanos

P20 – Qual a designação do órgão responsável pela GRH?

P21 - Qual a dependência hierárquica do órgão de GRH?

P22 – A organização elabora balanço social?

P23 – Quais as tarefas elaboradas pelo órgão de GRH?

P24 - Quantas pessoas trabalham na GRH?

P25 – Existe um mapa de pessoal com indicação de tipologia de vínculo, categoria profissional e número de trabalhadores?

P26 – A organização apresenta um manual/documento com a descrição do conteúdo funcional e das responsabilidades por categoria profissional? em caso afirmativo, quem o elabora?

P27 – Encontram-se definidos dentro da organização as formas de comunicabilidade vertical e horizontal?

P28 – Como caracteriza os trabalhadores da organização tendo por base os seguintes indicadores?

Vínculo à organização	Designação	Quantificação	Valor médio de Remuneração
Tempo completo	Efetivo		
	Contrato a termo certo		
	Outros		
Tempo parcial	Efetivo		
	Contrato a termo certo		
	Outros, quais?		

Trabalhadores	Quantificação	Área funcional
Remunerados		
Voluntários		

Indicador	Faixa etária	Quantificação
Grupos de idade	Menos de 30	
	30 a 44	
	45 a 54	
	55 a 65	
	Mais de 65	
Género	Masculino	
	Feminino	
Habilitações académicas	Inferior ao 1.º ciclo do ensino básico	
	1.º ciclo do ensino básico (4.º ano)	
	2.º ciclo do ensino básico (6.º ano)	
	3.º ciclo do ensino básico (9.º ano)	
	Ensino secundário (12.º ano) e cursos técnico profissionais	
	Ensino superior	

P29 – A organização realiza um diagnóstico de necessidades de formação dos recursos humanos?

P30 – É efetuado um plano de formação interna? Se sim, Este tem em consideração cada categoria profissional? Se não existe plano de formação como é que os trabalhadores frequentam formação e com que periodicidade?

P31- Qual(ais) as categorias profissionais que necessitam mais formação? Em que áreas?

P32 – Quais as técnicas de recrutamento de trabalhadores e de voluntários que são aplicadas pela organização?

P33 – Quais as dificuldades no recrutamento de RH? (não existem, ou existem, mas sem competências próprias...)

P34 - Quais as técnicas de integração/socialização organizacional de novos recursos humanos (trabalhadores e voluntários) desenvolvidas pela organização?

P35 - Considera que a capacitação dos dirigentes e suas equipas, a par da importância das práticas de gestão, são ferramentas essenciais na gestão dos seus RH? De que forma?

P36 – A organização recorre às medidas de apoio ao emprego? Se Sim quais?

Medidas de incentivo ao emprego			Quant.
Instituto de Emprego e Formação Profissional	Medidas de incentivo ATIVAR	Apoio financeiro aos empregadores que celebrem contratos de trabalho sem termo ou a termo certo, por prazo igual ou superior a 12 meses, com desempregados inscritos no IEFP, com a obrigação de proporcionarem formação profissional aos trabalhadores contratados.	
	Promoção de Igualdade de Género no Mercado de Trabalho	Apoio financeiro aos empregadores que celebrem contratos de trabalho com desempregados inscritos nos serviços de emprego, do sexo sub-representado em determinada profissão.	
Outros, quais?			

Segurança Social	Incentivos à contratação	1.º Emprego	
		Desempregado de longa duração	
		Desempregado de muita longa duração	
	Redução de taxa contributiva	Trabalhador com uma incapacidade para o trabalho de % igual ou superior a 20	
Outros, quais?			

P37 – Quais as vantagens para a organização em recorrer a estas medidas de apoio ao emprego?

V - Fontes de financiamento

P38 – Quais as principais fontes de financiamento da organização?

Fontes de Financiamento públicas (Estado, Autarquias locais, outras...)	
Fontes de Financiamento privadas	
Fontes de Financiamento próprias (Rendas, prestações de serviços, venda de bens, outras...)	
Outras fontes de financiamento (receitas provenientes do pagamento dos serviços por parte dos clientes, donativos monetários, doações em espécie, fundraising/iniciativas de angariação de fundos, outras...)	

P39 – Qual o peso (%) de cada uma das fontes de financiamento no orçamento da organização?

P40 – Quais as áreas de atuação/valências que apresentam um custo maior para a organização?

VI – Accountability (visão de longo prazo)

P41 – A organização apresenta a construção colaborativa de um plano de objetivos, responsabilização e autoavaliação? Se sim este tem em consideração:

A identificação do compromisso para com a organização

A proatividades nas ações individuais

Decisões claras e transparentes

P42 – Como caracteriza esse plano no que respeita a:

Compromisso para com a organização	
Proatividade nas ações individuais	
Decisões claras e transparentes	

VII – Sustentabilidade

P43 – Quais são as principais estratégias de sustentabilidade interna da organização?

P44 – Quais são os principais constrangimentos à implementação dessa estratégia?

P45 – Como define a eficiência da organização, ou seja, a relação entre os recursos empregues e os resultados alcançados? (avaliação interna)?

P46 – Qual a avaliação externa do desempenho da organização? (feedback, evidências, relatos...)

P47– Qual a relação entre a formação dos recursos humanos e a sustentabilidade da organização?

P48 – São desenvolvidas estratégias de autofinanciamento da organização? Quais e de que forma?

P49 – Quais são as principais estratégias de sustentabilidade externa da organização?

P50 – Como se posiciona a organização no que respeita à cooperação estratégica em rede?

P51 – Quem são os principais parceiros de rede da organização?

P52 – A organização desenvolve candidaturas de projetos a entidades externas financiadoras nacionais e internacionais? Quais?

P53 – A organização desenvolve parcerias formais e informais? Quais e de que forma?

Formais

Informais

Com que objetivo?

VIII – Stakeholders

P54 – Qual a intervenção/participação dos principais *stakeholders* (recursos humanos da organização de todos os setores, cargos e hierarquias, clientes, fornecedores, poder público, sindicatos e a comunidade local, entre outros) no modelo de gestão organizacional?

P55 – Quais as expectativas dos *stakeholders* relativamente à organização?

P56 – como manifestam as suas expectativas?

P57 – O que a organização faz para tomar em consideração as expectativas dos *stakeholders*?

IX - Economia Social: contexto multidimensional

P58 – Identifique o que distingue a economia social da economia privada?

P59 – Classifique a importância das seguintes políticas públicas no contexto da atuação da organização? Justifique

Políticas públicas	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
Coesão Territorial				
Justificação				
Inovação e internalização				
Justificação				
Saúde				
Justificação				
Educação				
Justificação				
Segurança social				
Justificação				
Ambiente e biodiversidade				
Justificação				
Responsabilidade social				
Justificação				
Outras				
Justificação				

P60 – Quais as vantagens e desvantagens de ser uma organização da economia social?

P61 - Como classifica o papel das organizações da economia social, no que respeita ao emprego e à coesão social?

P62 - Como compreende as possíveis complementaridades entre as organizações de economia social, no âmbito da cooperação e trabalho em rede?

P63 - Identifique as especificidades das organizações de economia social que têm impacto na sua sustentabilidade económica?

P64 – Como se posiciona relativamente à profissionalização da gestão de topo das organizações sociais?

P65 - Como perspectiva o futuro para as organizações da economia social?

P66 – Quais são os principais constrangimentos da organização no desempenho da sua atividade?

P67- O modelo de governabilidade está calibrado ao ponto de responder aos constrangimentos e desafios futuros da organização?

Guião Final de Entrevista Semiestruturada (Final)

Identificação do entrevistado	
Idade	
Função/Cargo	
Antiguidade na função/cargo	
Formação académica	
Tipologia de vínculo com a organização	
Género	

Contactos da organização	
Número de contacto preferencial	
Enderenço eletrónico	

I - Caracterização da organização social

P1 – Como caracteriza a organização social tendo por base os seguintes indicadores?

Natureza jurídica	
Filiação associativa/representativa	
Áreas de Intervenção	
Abrangência geográfica	
Meios de divulgação digital (página web, redes sociais, outros...)	
Missão, visão e valores	

P2 – Como caracteriza a organização, quer a nível social, quer a nível económico?

P3 – Do ponto de vista social e económico, que fatores considera terem maior influência na atuação da organização e de que forma essa influência é exercida?

P4 – Considerando a posição da organização na comunidade, poderá efetuar uma breve síntese sobre a sua história e os seus principais intervenientes?

II - Serviços e atividades

P5 – Quais as áreas de atividade, serviços e/ou valências desenvolvidas pela organização?

P6 – Quais as tipologias de respostas sociais que a organização desenvolve?

P7 – No que respeita ao acesso às respostas sociais, como é efetuada a seriação?

P8 – A organização aplica uma grelha de critérios de priorização?

P9 – Existem de listas de espera? Em que valência a lista de espera é maior?

III - Modelo de governabilidade

P10 – Descreva o modelo de governabilidade da organização?

P11 – Existe na organização um organograma que represente a sua amplitude hierárquica e funcional? Se Sim solicitamos a sua disponibilização.

P12 – A estrutura organizativa da organização responde aos estatutos/compromissos da organização? Se Sim solicitamos a sua disponibilização.

P13 – A organização elabora planos estratégicos, de atividades e orçamento? Se Sim solicitamos a sua disponibilização.

Em caso afirmativo, quem são os responsáveis pela elaboração, execução e revisão dos mesmos?

P14 –Quais os níveis hierárquicos que participam na definição da estratégia da organização?

P15 – No que respeita à tomada de decisão, a organização definiu uma estrutura de decisores?

P16 – É avaliado o impacto da decisão no modelo de gestão da organização? Como e com que periodicidade?

P17 - A organização promove a elaboração de regulamentos e normas internas de forma a uniformizar procedimentos e processos? Como são estes comunicados?

P18 – A organização elabora relatórios de atividade e de contas anuais? Quem tem competências para aprovar esses relatórios? Se Sim solicitamos a sua disponibilização.

P19 – A organização promove auditorias (internas e externas)? Quando e como?

IV - Recursos humanos

P20 – Qual a designação do órgão responsável pela GRH?

P21 - Qual a dependência hierárquica do órgão de GRH?

P22 – A organização elabora balanço social?

P23 – Quais as tarefas elaboradas pelo órgão de GRH?

P24 - Quantas pessoas trabalham na GRH?

P25 – Existe um mapa de pessoal com indicação de tipologia de vínculo, categoria profissional e número de trabalhadores?

P26 – A organização apresenta um manual/documento com a descrição do conteúdo funcional e das responsabilidades por categoria profissional? em caso afirmativo, quem o elabora?

P27 – Encontram-se definidos dentro da organização as formas de comunicabilidade vertical e horizontal?

P28 – Como caracteriza os trabalhadores da organização tendo por base os seguintes indicadores?

Vínculo à organização	Designação	Quantificação	Valor médio de Remuneração
Tempo completo	Efetivo		
	Contrato a termo certo		
	Outros		
Tempo parcial	Efetivo		
	Contrato a termo certo		
	Outros, quais?		

Trabalhadores	Quantificação	Área funcional
Remunerados		
Voluntários		

Indicador	Faixa etária	Quantificação
Grupos de idade	Menos de 30	
	30 a 44	
	45 a 54	
	55 a 65	
	Mais de 65	
Género	Masculino	
	Feminino	
Habilitações académicas	Inferior ao 1.º ciclo do ensino básico	
	1.º ciclo do ensino básico (4.º ano)	
	2.º ciclo do ensino básico (6.º ano)	
	3.º ciclo do ensino básico (9.º ano)	
	Ensino secundário (12.º ano) e cursos técnico profissionais	
	Ensino superior	

P29 – A organização realiza um diagnóstico de necessidades de formação dos recursos humanos?

P30 – É efetuado um plano de formação interna? Se sim, Este tem em consideração cada categoria profissional? Se não existe plano de formação como é que os trabalhadores frequentam formação e com que periodicidade?

P31- Qual(ais) as categorias profissionais que necessitam mais formação? Em que áreas?

P32 – Quais as técnicas de recrutamento de trabalhadores e de voluntários que são aplicadas pela organização?

P33 – Quais as dificuldades no recrutamento de RH? (não existem, ou existem, mas sem competências próprias...)

P34 - Quais as técnicas de integração/socialização organizacional de novos recursos humanos (trabalhadores e voluntários) desenvolvidas pela organização?

P35 - Considera que a capacitação dos dirigentes e suas equipas, a par da importância das práticas de gestão, são ferramentas essenciais na gestão dos seus RH? De que forma?

P36 – A organização recorre às medidas de apoio ao emprego? Se Sim quais?

Medidas de incentivo ao emprego			Quant.
Instituto de Emprego e Formação Profissional	Medidas de incentivo ATIVAR	Apoio financeiro aos empregadores que celebrem contratos de trabalho sem termo ou a termo certo, por prazo igual ou superior a 12 meses, com desempregados inscritos no IEFP, com a obrigação de proporcionarem formação profissional aos trabalhadores contratados.	
	Promoção de Igualdade de Género no Mercado de Trabalho	Apoio financeiro aos empregadores que celebrem contratos de trabalho com desempregados inscritos nos serviços de emprego, do sexo sub-representado em determinada profissão.	
Outros, quais?			
Segurança Social	Incentivos à contratação	1.º Emprego	
		Desempregado de longa duração	

		Desempregado de muita longa duração	
	Redução de taxa contributiva	Trabalhador com uma incapacidade para o trabalho de % igual ou superior a 20	
Outros, quais?			

P37 – Quais as vantagens para a organização em recorrer a estas medidas de apoio ao emprego?

V - Fontes de financiamento

P38 – Quais as principais fontes de financiamento da organização?

Fontes de Financiamento públicas (Estado, Autarquias locais, outras...)	
Fontes de Financiamento privadas	
Fontes de Financiamento próprias (Rendas, prestações de serviços, venda de bens, outras...)	
Outras fontes de financiamento (receitas provenientes do pagamento dos serviços por parte dos clientes, donativos monetários, doações em espécie, fundraising/iniciativas de angariação de fundos, outras...)	

P39 – Qual o peso (%) de cada uma das fontes de financiamento no orçamento da organização?

P40 – Quais as áreas de atuação/valências que apresentam um custo maior para a organização?

VI – Accountability (visão de longo prazo)

P41 – A gestão de topo da organização apresenta de forma pública e regular informação sobre a estratégia de gestão definida, fazendo autoavaliação da “obra feita” bem como dos objetivos não alcançados, justificando o porquê?

VII – Sustentabilidade

P42 – Quais são as principais estratégias de sustentabilidade interna da organização?

P43 – Quais são os principais constrangimentos à implementação dessa estratégia?

P44 – Como define a eficiência da organização, ou seja, a relação entre os recursos empregues e os resultados alcançados? (avaliação interna)?

P45 – Qual a avaliação externa do desempenho da organização? (feedback, evidências, relatos...)

P46– Qual a relação entre a formação dos recursos humanos e a sustentabilidade da organização?

P47 – São desenvolvidas estratégias de autofinanciamento da organização? Quais e de que forma?

P48 – Quais são as principais estratégias de sustentabilidade externa da organização?

P49 – Como se posiciona a organização no que respeita à cooperação estratégica em rede?

P50 – Quem são os principais parceiros de rede da organização?

P51 – A organização desenvolve candidaturas de projetos a entidades externas financiadoras nacionais e internacionais? Quais?

P52 – A organização desenvolve parcerias formais e informais? Quais e de que forma?

Formais

Informais

Com que objetivo?

VIII – Stakeholders

P53 – Qual a intervenção/participação dos principais *stakeholders* (recursos humanos da organização de todos os setores, cargos e hierarquias, clientes, fornecedores, poder público, sindicatos e a comunidade local, entre outros) no modelo de gestão organizacional?

P54 – Quais as expectativas dos *stakeholders* relativamente à organização?

P55 – como manifestam as suas expectativas?

P56 – O que a organização faz para tomar em consideração as expectativas dos *stakeholders*?

IX - Economia Social: contexto multidimensional

P57 – Identifique o que distingue a economia social da economia privada?

P58 – Classifique a importância das seguintes políticas públicas no contexto da atuação da organização? Justifique

Políticas públicas	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
Coesão Territorial				
Justificação				
Inovação e internalização				
Justificação				
Saúde				
Justificação				
Educação				
Justificação				
Segurança social				
Justificação				

Ambiente e biodiversidade				
Justificação				
Responsabilidade social				
Justificação				
Outras				
Justificação				

P59 – Quais as vantagens e desvantagens de ser uma organização da economia social?

P60 - Como classifica o papel das organizações da economia social, no que respeita ao emprego e à coesão social?

P61 - Como compreende as possíveis complementaridades entre as organizações de economia social, no âmbito da cooperação e trabalho em rede?

P62 - Identifique as especificidades das organizações de economia social que têm impacto na sua sustentabilidade económica?

P63 – Como se posiciona relativamente à profissionalização da gestão de topo das organizações sociais?

P64 - Como perspectiva o futuro para as organizações da economia social?

P65 – Quais são os principais constrangimentos da organização no desempenho da sua atividade?

P66- O modelo de governabilidade está calibrado ao ponto de responder aos constrangimentos e desafios futuros da organização?

Guião de Entrevista Semiestruturada - União das Misericórdias Portuguesas

Identificação do entrevistado	
Idade	
Função/Cargo	

Contactos da organização	
Número de contacto preferencial	
Enderenço eletrónico	

I - Caracterização

P1 – Qual a abrangência representativa da União das Misericórdias Portuguesas?

P2 – Numa lógica de parceria e internalização que estruturas integra a União das Misericórdias Portuguesas e com que objetivo?

II - Serviços e atividades

P3 – Que tipologia de apoio presta a União das Misericórdias Portuguesas às Misericórdias e em que área?

III - Modelo de governabilidade

P4 – Que modelo de governabilidade das Misericórdias defende a UMP?

IV - Recursos humanos

P5 – Como se posiciona a UMP no que respeita à capacitação dos dirigentes e suas equipas, a par da importância das práticas de gestão, enquanto ferramentas essenciais na gestão dos RH das Misericórdias?

IX - Economia Social: contexto multidimensional

P6 – Como Classifica a UMP a importância das políticas públicas no contexto da atuação das Misericórdias no todo Nacional?

P7 - Como classifica o papel das organizações da economia social, no que respeita ao emprego e à coesão social?

P8 - Como compreende as possíveis complementaridades entre as organizações de economia social, no âmbito da cooperação e trabalho em rede?

P9 - Identifique as especificidades das organizações de economia social que têm impacto na sua sustentabilidade económica?

P10 – Como se posiciona relativamente à profissionalização da gestão de topo das organizações sociais?

P11 - Como perspetiva o futuro para as organizações da economia social?

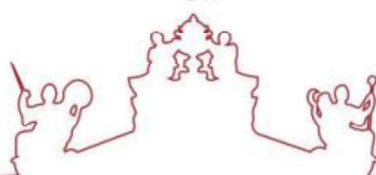
Consentimento informado e validação de conteúdo da entrevista

Na sequência do pedido de colaboração para participação no projeto de investigação designado “A Sustentabilidade das Organizações Sociais no contexto da Economia Social: o caso das Santas Casas da Misericórdia”, onde foi explicitado a finalidade e os objetivos do estudo, bem como, os procedimentos inerentes à entrevista a realizar, nomeadamente o método de realização, a sua previsão de duração e gravação mediante autorização, garantido o anonimato das organizações e dos entrevistados e assegurado que a informação recolhida será usada unicamente para o fim da investigação, solicito após a realização da entrevista que ocorreu em ___/___/___ no período de ___h a ___h o consentimento informado e a validação da transcrição do seu conteúdo.

___/___/___

Valido o conteúdo da transcrição

Assinatura do Entrevistado/a _____



Universidade de Évora - Instituto de Investigação e Formação Avançada