U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA UNIVERSIDADE DO PORTO

O PAPEL DO CAPITAL INTELECTUAL NA INOVAÇÃO SOCIAL

O CASO DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DO PORTO (SCMP)

Jorge Alberto da Rocha Ferreira de Lima

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientado por

Professora Doutora Maria da Conceição Pereira Ramos

2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar, à minha orientadora, Prof. Doutora Maria da Conceição Ramos, agradeço o apoio, empenho e disponibilidade que sempre demonstrou durante o processo de elaboração do trabalho.

Agradeço também a todos os professores e colegas de Mestrado, que transformaram este desafio, numa caminhada aliciante e enriquecedora.

Aos meus amigos, familiares e colegas de trabalho, agradeço o entusiasmo com que sempre me incentivaram ao longo deste percurso.

Aos meus pais, à Laura e ao meu irmão, agradeço o amor incondicional, o exemplo e o apoio, que sempre me proporcionaram ao longo da vida.

À Valéria e ao Pedro, um agradecimento muito especial, pela inspiração, compreensão, paciência e solidariedade que evidenciaram, num período em que não me foi possível ser tão presente nas vossas vidas.

Muito obrigado!

Resumo

Alguns investigadores que têm explorado a perspetiva da empresa baseada nos recursos (*Resource Based View* - RBV), e neste âmbito, os efeitos da gestão estratégica dos recursos humanos (RH), defendem que a obtenção de vantagem competitiva sustentável não se centra exclusivamente no domínio do Capital Humano, sendo necessário trabalhar também, de forma integrada, os domínios do Capital Social e do Capital Organizacional, naquilo que alguns denominam de Capital Intelectual (Petty & Guthrie, 2000; Ricceri & Guthrie, 2009; Wright *et al.,* 2001).

Outros autores defendem ser ainda incipiente o estudo da relação entre estes diferentes tipos de capital e a natureza precisa da sua influência/contributo (Nahapiet, 2011; Subramaniam & Youndt, 2005).

Nos últimos cinco anos a Misericórdia do Porto tem vindo a afetar mais recursos e a desenvolver mais capacidades, dedicados a promover novas respostas sociais (sejam produtos, serviços ou soluções), situação que se materializou num maior número de novos projetos, em mais candidaturas a fundos comunitários, em mais receita e na captação de novos utentes e beneficiários (com novas e diferentes necessidades).

Pretende-se no âmbito desta dissertação, através de uma abordagem qualitativa e com base no caso da Santa Casa da Misericórdia do Porto (SCMP), da análise de diferentes relatórios públicos da Instituição, em concreto os Relatórios de Contas e mais recentemente, os Relatórios de Sustentabilidade, estudar eventuais (ou potenciais) relações e efeitos do desenvolvimento do capital intelectual, nos processos de inovação social, por forma a responder à seguinte questão de investigação: Como estão os esforços encetados nos últimos anos pela Misericórdia do Porto ao nível do capital intelectual, a contribuir para a melhoria dos resultados da inovação social?

Palavras-chave: Inovação Social; Capital Intelectual; Economia Social; SCMP

Abstract

Some researchers who have explored the Resource Based View (RBV), and in this context, the effects of the strategic management of human resources (HR), argue that in order to achieve a sustainable competitive advantage, an exclusive focus on the domain of Human Capital is not enough, and it is necessary to work, in an integrated way, the domains of Social Capital and Organizational Capital, in what some call Intellectual Capital (Petty & Guthrie, 2000; Ricceri & Guthrie, 2009; Wright et al., 2001) .

Other authors argue that the relationship between these different types of capital and the precise nature of their influence and contribution is still incipient (Nahapiet, 2011; Subramaniam & Youndt, 2005).

In the last 5 years, Misericórdia do Porto has been allocating more resources and developing more capabilities, to promote new social responses (products, services or solutions), and thus materialized in a greater number of new projects, in more applications for community funds, more revenue and in the attraction of new users and beneficiaries (with new and different needs).

The goal of this dissertation is, through a qualitative approach and based on the case of Santa Casa da Misericórdia do Porto, the analysis of different public reports of the Institution, in particular the Accounts Reports and more recently, the Sustainability Reports, to study eventual (or potential) relations and effects of the development of intellectual capital, in the processes of social innovation, in order to answer the following research question: How the efforts undertaken in recent years by Misericórdia do Porto in terms of intellectual capital, support the improvements in social innovation results?

Keywords: Social Innovation; Intellectual Capital; Social Economy

Índice

Agradecimentos i
Resumo ii
Abstract iii
Índice de Tabelas v
Índice de Figuras vi
1 Introdução 1
2 Revisão de Literatura 4
2.1 As Misericórdias Portuguesas 4
2.2 Economia Social em Portugal 13
2.3 Inovação Social 22
2.4 Capital Intelectual 24
2.5 Notas finais 33
3 Metodologia 34
4 Estudo de Caso – Santa Casa da Misericórdia do Porto 38
4.1 Introdução 38
4.2 Corpos Gerentes (Mandato 2014-2016) – *Criar as bases da Inovação Social* 39
4.3 "Estado da arte" em 2014 - *Despertar para uma nova vaga de Inovação Social* 40
4.4 Ano de 2015 – *Reforço da atividade na áreas social e da cultura* 46
4.5 Ano de 2016 – *Novas instalações dos Serviços Partilhados e Corporativos* 52
4.6 Corpos Gerentes (Mandato 2017-2020) – *Reforço da estabilidade governativa* 59
4.7 Ano de 2017 – *Visibilidade das TI nas práticas de gestão da SCMP* 60
4.8 Ano de 2018 – *Foco na Inovação Social* 65
4.9 Ano de 2019 – *Despertar para uma Inteligência Coletiva* 70
4.10 Os desafios para 2020 – *Uma visão de futuro assente na Sustentabilidade* 75
5 Reflexão crítica sobre o Estudo de Caso 76
6 Conclusões 83
Bibliografia 85

Índice de Tabelas

Tabela 1: As 14 Obras de Misericórdia 5
Tabela 2: Compilação da evolução dos principais indicadores da Conta Satélite 18
Tabela 3: Compilação dos resultados do Inquérito ao Setor da Economia Social 2018..... 21
Tabela 4: Principais contributos no domínio do Capital Intelectual..... 27
Tabela 5: Vantagens/desvantagens das metodologias de avaliação do Capital Intelectual .. 31
Tabela 6: Componentes/categorias de cada um dos domínios do Capital Intelectual..... 33
Tabela 7: Síntese de informação recolhida dos Estudo de Caso da SCMP 77

Índice de Figuras

Figura 1: Tipos de capital que concorrem para o Capital Intelectual.....29
Figura 2: Abordagem para o estudo de caso ao longo do tempo.....37
Figura 3: Modelo das 3 Linhas de Defesa da Organização 56
Figura 4: Estrutura radial do Departamento de Intervenção Social da SCMP.....73

1 Introdução

A Economia Social é um setor de atividade em crescimento, na Europa e em Portugal, fruto do reforço e alteração de alguns paradigmas sociais e societais, como a demografia (em especial o envelhecimento), o isolamento nas zonas interiores, os fluxos migratórios e o (des)emprego.

As Organizações que atuam na Economia Social distinguem-se das restantes, por centrarem os seus recursos e operações na criação de impacto social (enquanto resultado) e na sua própria sustentabilidade (uma vez que na génese são organizações sem fins lucrativos, não buscando o lucro económico).

São Organizações que apesar de privadas, apresentam-se muito dependentes do Estado enquanto financiador de grande parte da atividade social, sendo-lhes normalmente exigido mais em termos de resultados, em períodos de crise (quando a sociedade, a economia e o próprio Estado, estão em dificuldades económicas).

Dos diferentes tipos de entidades a atuar na Economia Social em Portugal, as Misericórdias apresentam caraterísticas muito próprias, por serem afiliadas na Igreja Católica e regidas pelo direito civil e canónico, por serem (em muitos casos) organizações seculares, por atuarem localmente (quase todas as cidades portuguesas têm uma Misericórdia, contabilizando a UMP - União das Misericórdias Portuguesas, 388 Misericórdias ativas em Portugal no ano de 2019) e em grande proximidade com os públicos fragilizados e carenciados.

Estas caraterísticas impactam na dinâmica e cultura organizacional das Misericórdias, ainda com muita mão-de-obra intensiva, fruto do peso das diferentes funções intrínsecas à sua atividade (nomeadamente ao nível de cuidados diretos aos utentes), com estruturas organizacionais pouco flexíveis e com baixos níveis de propensão para o risco, apresentando consequentemente limitações no campo da inovação, mais concretamente da inovação social, ou seja, no desenvolvimento de novos produtos e serviços geradores de impacto social.

O desafio é ainda mais relevante quando pensamos que atualmente a grande maioria das Misericórdias está com dificuldades económicas, que os gastos que têm de suportar para desenvolverem a sua atividade (de cariz social e caritativo) são claramente superiores aos rendimentos gerados, que grande parte da receita advém de subvenções, e que o Estado enquanto seu principal cliente é cada vez mais exigente ao nível da qualidade e segurança,

impondo um contexto extremamente regulado, mas pagando cada vez menos (e mais tarde) pelos serviços prestados.

Assim, num contexto onde é exigido às Misericórdias fazer mais e melhor com menos, o caminho da inovação, e da inovação social em concreto, mais do que uma necessidade, é uma obrigação, justificando-se assim o interesse e a relevância do estudo da temática da inovação social neste tipo de organizações.

Alguns investigadores que têm explorado a perspetiva da firma baseada nos recursos (*Resource Based View* - RBV) e neste âmbito, os efeitos da gestão estratégica dos recursos humanos, defendem que a obtenção de vantagem competitiva sustentável não se centra exclusivamente no domínio do Capital Humano, sendo necessário trabalhar também, de forma integrada, os domínios do Capital Social e do Capital Organizacional, naquilo que alguns denominam de Capital Intelectual, embora de forma não consensual.

O Capital Intelectual, é então um domínio mais macro, ainda no grupo dos recursos intangíveis, mas (apesar de ainda pouco estudado ao nível dos efeitos e impactos) com mais potencial para assegurar processos de aquisição de vantagem competitiva sustentável, do que cada um dos domínios individuais que o compõe.

Pretende-se no âmbito desta dissertação, através de uma abordagem qualitativa e com base no caso da Santa Casa da Misericórdia do Porto, estudar eventuais (ou potenciais) relações e efeitos do desenvolvimento do capital intelectual, nos processos de inovação social.

Nos últimos cinco anos a Misericórdia do Porto tem vindo a afetar mais recursos e a desenvolver mais capacidades, dedicados a promover novas respostas sociais (sejam produtos, serviços ou soluções), situação que se materializou num maior número de novos projetos, em mais candidaturas a fundos comunitários - em especial através do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POISE) e do Portugal Inovação Social (PIS), em mais receita e na captação de novos utentes e beneficiários (com novas e diferentes necessidades).

Será então objetivo desta dissertação, responder à seguinte questão de investigação:

Como estão os esforços encetados nos últimos anos pela Misericórdia do Porto ao nível do capital intelectual, a contribuir para a melhoria dos resultados da inovação social?

O documento está estruturado da seguinte forma: No Capítulo 2 apresenta-se a revisão de literatura que desenvolve os conceitos, definições e o estado da arte, no que concerne às Misericórdias Portuguesas, à Economia Social em Portugal, à Inovação Social e ao Capital Intelectual. As considerações metodológicas são explanadas na Capítulo 3 e o estudo de caso é desenvolvido no Capítulo 4. Por último é apresentada no Capítulo 5 uma reflexão crítica sobre o caso de estudo e as conclusões, no Capítulo 6, que sintetizam os principais contributos e limitações do estudo e perspetivas futuras.

2 Revisão de Literatura

2.1 As Misericórdias Portuguesas

Génese

As Misericórdias em Portugal, têm a sua origem no fim do século XV, concretamente em 1498, quando a Misericórdia de Lisboa é fundada por ação de D. Leonor, viúva de D. João II.

Ainda no mesmo ano, outras Misericórdias foram fundadas, como são os casos de Pereira, Góis e Montemor-o-Velho, Valença, Lagos e Tavira, entre outras (Correia, 1981; Serrão, 1998).

A recomendação régia, expressa a demonstração de espírito cristão de caridade e solidariedade social, reinante na corte portuguesa, alicerçada e inspirada pela espiritualidade da Rainha D. Leonor. (www.scmp.pt).

Após a criação das primeiras Misericórdias, foram sendo criadas muitas outras, "por toda a parte onde haviam portugueses", levando a uma "presença ubíqua em todos os territórios de administração portuguesa, europeus e extra europeus" (Sá & Lopes, 2008).

Desde então, o caminho que as Misericórdias e a própria Economia Social foram trilhando ao longo do tempo e até aos dias de hoje em Portugal, é sem dúvida alguma, indissociável.

Evolução histórica do seu papel na economia social

De acordo com Sá e Lopes (2008), durante o século XVI os privilégios que D. Manuel I e os seus sucessores, foram concedendo às Misericórdias, tornaram-nas Instituições bem-vindas a nível local e bem-vistas pelas respetivas elites sociais, ou seja, reuniam as características ideais para estabelecer a ponte entre ricos e pobres: os que tinham recursos, e os que deles mais precisavam.

Esta era uma realidade e um contexto que interessava também à coroa e ao clero, e "Foi de resto este seu carácter misto, religioso no espírito, mas leigo e régio no foro judicial, que lhe

permitiu sobreviver sem interrupções até aos dias de hoje, ao contrário da maior parte das ordens religiosas e das outras confrarias (eclesiásticas, isto é, sob autoridade episcopal)." (Sá & Lopes, 2008, p. 36).

De acordo com Graça e Graça (2002), em função desta génese, as Misericórdias sempre se distinguiram por uma abordagem de atuação holística, no que concerne às práticas de caridade e assistência desenvolvidas, assentes nas catorze "Obras de Misericórdia", sete corporais e sete espirituais, a saber:

Tabela 1: As 14 Obras de Misericórdia

Obras Corporais	Obras Espirituais
• Dar de comer a quem tem fome. • Dar de beber a quem tem sede. • Vestir os nús. • Dar pousada aos peregrinos. • Assistir aos enfermos. • Visitar os presos. • Enterrar os mortos.	• Dar bom conselho. • Ensinar os ignorantes. • Corrigir os que erram. • Consolar os tristes. • Perdoar as injúrias. • Suportar com paciência as fraquezas do nosso próximo. • Rogar a Deus por vivos e defuntos.

Fonte: Elaboração própria. Adaptado de Graça e Graça (2002).

Há medida que se foram disseminando pelo país e ao longo de quase 2 séculos, as Misericórdias tornaram-se máquinas administrativas e financeiras complexas, "aceitando depósitos e emprestando dinheiro a juros, de forma discriminatória" (Sá & Lopes, 2008, p.57), onde "a caridade cooperativa dos primeiros tempos deu lugar a instituições na qual numerosos indivíduos prestavam serviços diversificados mediante remuneração." (p.45), e consequentemente, "as misericórdias transformaram-se em poderosas instrumentos de conservação e reprodução de estatuto social para as elites locais." (p.58).

Durante o século XVIII, começam a enfrentar dificuldades, quer fruto da perda de rendimentos provocada pela alta de preços e créditos malparados (numa altura em que os juros eram uma das principais fontes de receita), quer fruto do volume excessivo de encargos pios instituídos (que absorviam grande parte das suas receitas).

A intervenção do poder central passa a ser mais coerente e eficaz, menos influenciada por interesses e recomendações régias ou cristãs, reconhecendo direitos aos cidadãos (entre os quais o direito ao socorro por parte de quem nada tem), introduzindo "os conceitos de beneficência, benemerência e filantropia que procedem do amor aos homens e não do amor a Deus" e adotando um papel mais orientado para a regulação, monitorização e inspeção das instituições caritativas particulares.

Com a sucessiva atualização e revisão da legislação, os testadores passam a doar os legados patrimoniais cada vez mais em benefício do socorro às franjas mais fragilizadas, carenciadas e vulneráveis da sociedade e em detrimento da criação de obrigações pias, situação que começou a influenciar e a materializar a criação de novos serviços nas misericórdias.

De acordo com Sá e Lopes (2008) e Graça e Graça (2002), o advento do Iluminismo, a magistratura do Marquês de Pombal, e o clima de conflitualidade político-ideológico e de guerra civil que se seguiu à revolução de 1820, provocaram "a primeira grande rutura na história das Misericórdias".

Em função desta nova realidade, num momento marcante na história das misericórdias portuguesas, em 1834, a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e a instituição que usa esse nome não é, desde essa data, uma Misericórdia, pois "por falta de irmãos eleitores na Misericórdia de Lisboa, os mesários em exercício pediram ao governo a nomeação da Mesa que foi instalada por decreto de 28 de Fevereiro com a incumbência de examinar a situação" e "é publicado o decreto de 11 de Agosto de 1834 que dissolve a Mesa e dá como extinta a irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa." (Graça & Graça, 2002).

Emerge um processo de "adaptação das misericórdias a novos tempos e a novas exigências, o que nem sempre é fácil dadas as vicissitudes locais e os interesses de quem nelas se instala", e "uma espécie de refundação das Misericórdias, onde a Coroa, na qualidade de sua perpétua protetora vai ter um papel a dizer. Um papel bastante interventivo e moralizador nalguns aspetos." (Graça & Graça, 2002).

Como descreve Graça e Graça (2002, s.p.), confrontadas com crescentes dificuldades as misericórdias procuram novas fontes de receita, através de "novas formas de financiamento, como as subscrições logo em meados do século e, mais tarde, bailes, espetáculos, quermesses, saraus, exposições, etc.", quer através de "uma nova personagem social que irá revigorar não poucas misericórdias: os brasileiros, isto é, portugueses que regressavam do Brasil, ricos e

ávidos de protagonismo e reconhecimento, sendo o Conde de Ferreira o exemplo mais conhecido." (s.p.).

No início do Século XX ,com a reforma dos serviços de saúde e beneficência desenvolvida por Hintze Ribeiro e a instauração da República, emergiram organismos de supervisão a nível nacional, mas não foi retirada a autonomia das misericórdias, que se assumiram "como os órgãos de assistência do país, reclamaram maior autonomia e rendimentos, mas reconheceram dever estar subordinadas à supervisão do Estado." (Graça & Graça, 2002).

Já as consequências da I Guerra Mundial e da Gripe Espanhola que se prolongou até ao fim da década de 20, tiveram forte impacto na situação das misericórdias, obrigando-as a lidar com uma realidade onde simultaneamente tiveram que gerir a depreciação de rendimentos (grande parte das receitas eram compostas por títulos de dívida pública) e o empobrecimento, do Estado, das populações e das próprias instituições.

Já na década de 30, o Estado Novo "definiu a assistência obrigatória prestada pelas misericórdias em cada concelho: socorro aos doentes em hospitais e domicílio, proteção às grávidas e recém-nascidos, assistência à primeira infância desvalida e aos velhos e inválidos de trabalho caídos em indigência" (Lopes, 2014, s.p.) e assumiu "a ação do Estado no sector da assistência como meramente supletiva, destacando as misericórdias enquanto órgãos centrais, orientadores e coordenadores a nível concelhio." São diminuídas as restrições à possibilidade de conservar e adquirir bens imóveis e consequentemente aumentam os legados de particulares a favor destas Instituições.

Esta nova realidade acaba por revitalizar ligeiramente as misericórdias, mas com a chegada da II Guerra Mundial, surgiram novamente as dificuldades financeiras, para o Estado, os cidadãos e consequentemente, para as Misericórdias também.

A entrada na década de 60 evidencia uma maior produção legislativa, com impacto positivo para as misericórdias, concretamente a Lei 2120/1963 de 19 de julho, que promulga as bases da política de saúde e assistência, que reconhece um "regime especial às Santas Casas de Misericórdia, cuja tradicional essência católica e atividade multivalente devem ser mantidas, sem prejuízo da atualização técnica e administrativa dos seus métodos de ação", reconhecendo-as como órgãos locais de saúde e assistência e a quem "compete o primeiro lugar nas atividades hospitalar e assistencial, por ação dos seus serviços próprios ou como centro coordenador daquelas atividades".

Assim, antes da revolução de 1974, existiam em Portugal, 351 misericórdias, que detinham dois terços das camas hospitalares do país, enquanto o Estado geria apenas os hospitais centrais de Lisboa, Coimbra e Porto.

Com o 25 de abril e o fim da ditadura, assiste-se a uma progressiva integração das instituições particulares de assistência nos serviços do Estado, bem como a uma reforma da natureza jurídica das misericórdias, onde deixavam de ser reembolsadas das despesas com doentes pobres e onde, apesar de manterem a propriedade dos edifícios hospitalares, tiveram de os ceder ao Estado e deixar de os gerir, uma vez que passaram a ser administrados por comissões nomeadas pelo governo.

O Decreto-Lei 704/74 de 7 de dezembro, refere no artigo 6.º que "As receitas próprias das pessoas coletivas de utilidade pública administrativa utilizadas até à data da publicação do presente decreto-lei na manutenção dos estabelecimentos hospitalares a que se reporta o artigo 1.º poderão passar a financiar outras atividades que se integrem na política social aprovada pelo Governo e que se dirijam em especial às populações de menores recursos.", situação que levou as Misericórdias a repensarem a sua forma de atuar, redefinindo novas estratégias de intervenção social.

De acordo com Dias e Fernandes (1993), o pós 25 de abril, foi um período de declínio e insegurança para as misericórdias, que as obrigou a unir esforços e definir novas estratégias de atuação.

Em 1976 é fundada a União das Misericórdias Portuguesas, "para orientar, coordenar, dinamizar e representar as Santas Casas de Misericórdia, defendendo os seus interesses e organizando serviços de interesse comum". (www.ump.pt).

Estava então estabelecido um contexto para a reorientação do foco da atividade das Misericórdias, antes centrado na área da saúde, para um foco mais centrado na área social.

Assim, "as Misericórdias canalizaram os seus esforços no desenvolvimento de ações orientadas, principalmente, para o campo da Infância, Jovens e Idosos. O fenómeno da intervenção e concentração das Misericórdias em três principais grupos-alvo, pode ser explicada, como já referimos, através da evolução e desenvolvimento dos Protocolos e Acordos com os Centros Regionais de Segurança Social e pelo estabelecimento de relações de colaboração e envolvimento em projetos de desenvolvimento social." (Dias & Fernandes, 1993, p. 45).

E no fim da década de 70, é criado o primeiro Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) através do Decreto-Lei n.º 519-G2/79, que no n.º1 do artigo 56º, define as misericórdias como "associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e moral cristãs".

A partir da década de 80, e mais concretamente com a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia, acentua-se esta dinâmica mais formal, regulamentada e regulada, da atuação e intervenção das Misericórdias na Economia Social.

Esta retrospetiva histórica sobre as misericórdias, evidencia as capacidades de resiliência, adaptação e inovação que as misericórdias foram capazes de desenvolver para sobreviver em períodos conturbados da história de Portugal, desde a sua génese no fim do século XV, na época medieval até aos dias de hoje, passando (e ultrapassando) os descobrimentos, as guerras (batalha de Alcácer Quibir, invasões napoleónicas, lutas entre miguelistas e liberais, I e II Grandes Guerras, …), as crises sanitárias (peste, febre amarela, gripe espanhola, …), as sucessivas revoluções políticas (monarquia, república, estado novo e ditadura, 25 de abril, união europeia), bem como as cíclicas crises financeiras e respetivas consequências sociais.

Ou seja, "…a forma como as misericórdias acompanharam os tempos, desde a sua fundação no dealbar do período moderno até aos dias de hoje … trata-se de um percurso singular, porque envolve épocas com contextos políticos, religiosos e sociais muito diversos." (Sá & Lopes, 2008, p. 8).

De facto se "Falamos hoje de exclusão social e de solidariedade, de desigualdades económicas e de processos de autoexclusão; no passado … usavam-se expressões diferentes que se referiam a realidades também diferentes, embora se reportassem sempre a situações de desigualdade que subsistem nos dias de hoje. Obras de misericórdia, caridade, beneficência, pobres, mendigos e vadios, pobres envergonhados, órfãs e dotadas, presos pobres" (Sá & Lopes, 2008, p. 5).

Fica confirmada a importância, tradição e obra histórica das Misericórdias Portuguesas, na área social e em prol dos mais fragilizados, vulneráveis e carenciados.

O caso particular da Santa Casa da Misericórdia do Porto

Em 1499, os homens bons e governantes do burgo portuense, instigados pela missiva que o Rei D. Manuel I lhes dirigiu, fundam também a Misericórdia do Porto (Basto, 1934).

Partindo da informação essencialmente do site da Santa Casa da Misericórdia do Porto, retiramos alguns dados relevantes para compreender a evolução e importância histórica desta instituição. (www.scmp.pt)

"O primeiro grande impulso proveio da carta régia de 15 de maio de 1521, em que D. Manuel I ordenou a anexação de um conjunto de hospitais que anteriormente eram geridas pelo município. O Rei D. Manuel I, bem como a Rainha D. Leonor, além da concessão de muitos privilégios e isenções, fizeram várias doações à Misericórdia."

"Em 1605, a Mesa Administrativa deliberou a construção de um novo hospital, denominado de D. Lopo de Almeida, benfeitor que faleceu em 29 de Janeiro de 1584 e que legou toda a sua fortuna à Misericórdia do Porto."

"Na segunda metade de setecentos, o Hospital de D. Lopo de Almeida já não era suficiente para recolher todos os doentes que ai acorriam. Em 1769, o arquiteto inglês John Carr conclui o projeto do novo Hospital Real de Santo António. No ano seguinte foi benzida e lançada a primeira pedra. Em 1799 estava terminado o corpo sul, que foi ocupado por 150 mulheres doentes provenientes do Hospital de D. Lopo de Almeida."

"Nesta época, além do Hospital de Santo António, a Misericórdia tinha à sua responsabilidade mais 6 hospitais e Casas de Recolhimento."

"A Santa Casa assumia o encargo de zelar pelas crianças expostas na Roda, situada na Rua dos Caldeireiros, prestava dotações à orfandade e à viuvez e socorria, com assistência religiosa, médicos, enfermeiros e remédios, os presos da Cadeia Civil do Porto (atual Centro Português de Fotografia)."

"No século XIX, outros estabelecimentos fundados graças à benemerência dos torna-viagem, vieram enriquecer a obra assistencial da instituição: Estabelecimento Humanitário do Barão de Nova Sintra, legado em 1871 pelo seu fundador José Joaquim Leite Guimarães; Hospital de Alienados do Conde de Ferreira, inaugurado em 1883, graças ao legado de Joaquim Ferreira dos Santos; Instituto para Surdos-Mudos Araújo Porto, inaugurado em 1893, criado com o legado de José Rodrigues de Araújo Porto."

Segundo os autores Sá e Lopes (2008, p.93), "Nos finais do século XIX só sete misericórdias ultrapassavam a receita anual de 20 milhões de réis. Eram essas as grandes Casas: Porto, Ponta Delgada, Braga, Viseu, Évora, Coimbra e Guimarães. A Misericórdia do Porto, pelas avultadíssimas receitas que possuía (434,5 milhões de réis) e pelos serviços que assegurava às populações, era uma instituição com características absolutamente excecionais. Administrava então o Hospital de Santo António, o Recolhimento dos Órfãos de Nossa Senhora da Esperança, o Estabelecimento Humanitário do Barão de Nova Sintra (internato para adolescentes), o Recolhimento de Velhas Inválidas de Stª Clara, o Recolhimento de Viúvas Pobres de Nossa Senhora das Dores, o Hospital dos Alienados do Conde Ferreira, o Instituto dos Surdos-Mudos Araújo Porto e os Hospitais dos Lázaros, das Lázaras, dos Entrevados e das Entrevadas. Em 1899 abriu um asilo para cegos com capacidade para 100 internados. A Misericórdia de Lisboa (com uma receita anual de 249,3 milhões de réis) constituía um caso à parte. Prestava, sem dúvida, notáveis e imprescindíveis serviços de assistência, mas era um organismo do Estado e não uma irmandade. Mesmo assim, a do Porto, que sempre manteve a sua natureza e a sua administração independente sem necessitar de chefias bem remuneradas pelo Estado, nem do monopólio das lotarias nacionais, deixava-a a enorme distância."

No final do século XIX, a Santa Casa da Misericórdia do Porto é "a principal instituição de beneficencia que existe em o nosso paiz e, podemos dizel-o, a unica talvez em todo o mundo; (...), se na ordem dos tempos não tem o primeiro logar, conquistou-o pela largueza dos seus fins, e por manter inalteravel a sua independencia, administrando o que lhe pertence e não precisando que o estado lhe nomeie um administrador subsidiado". (Goodolphim, 1998, p. 274).

Ainda segundo o site da Santa Casa da Misericórdia do Porto, temos as informações que se seguem (www.scmp.pt).

"No início do século XX foi inaugurado o Asilo de Cegos de São Manuel (1904), para asilo e ensino de rapazes cegos, e o Hospital de Convalescentes D. Francisco de Noronha e Menezes (1906)."

"Destinado a combater a tuberculose, o Sanatório-Hospital Rodrigues Semide foi criado em 1926 com o legado do benemérito Manuel José Rodrigues Semide."

Em 1938, fundou-se o Lar Pereira de Lima, estabelecimento destinado a acolher adultos cegos.

"Em 1956, o professor José Albuquerque e Castro fundou o Centro de Produção do Livro para o Cego, posteriormente designado por Centro Professor Albuquerque e Castro – Edições Braille."

"Durante o século XX, a Misericórdia procedeu à revalorização, ao aproveitamento e ao enriquecimento do seu património, com a construção de vários e grandes blocos residenciais."

"Em 1976, a conjuntura sociopolítica levou à nacionalização dos Hospitais de Santo António, do Conde de Ferreira e de Rodrigues Semide. Ao passarem para a administração do Estado, a Misericórdia do Porto perdeu uma das suas grandes áreas de intervenção - a saúde."

A área da saúde conheceu um grande desenvolvimento com a construção do Hospital da Prelada - Dr. Domingos Braga da Cruz, inaugurado em 1988.

Mais tarde construiu-se o Lar Nossa Senhora da Misericórdia e um estabelecimento, denominado "Casa da Rua - D. Lopo de Almeida", destinado ao apoio da população sem-abrigo.

Reconverteu-se a denominada "Obra de Recuperação de Mulheres" numa casa abrigo para mulheres vítimas de violência doméstica, atualmente designada "Casa de Santo António", e retomou-se a gestão do Hospital Conde de Ferreira, atualmente intitulado Centro Hospitalar Conde de Ferreira.

"Em 2005, a Santa Casa da Misericórdia do Porto passou a gerir alguns serviços do Estabelecimento Prisional Especial de Santa Cruz do Bispo, de acordo com protocolo estabelecido entre a Misericórdia e a Direção Geral dos Serviços Prisionais."

Entre 2013 e 2017(8), a Misericórdia do Porto "assumiu a gestão do Centro de Reabilitação do Norte – Dr. Ferreira Alves, dando resposta às necessidades de saúde em Medicina Física e Reabilitação da população da região norte."

No que concerne o seu modelo de gestão, Fiel (1994) elenca alguns factos à data de 1993 que, na sua opinião, demonstram o esforço de renovação da Instituição, que enquanto Misericórdia, é considerada "a maior do mundo":

- tinha 80 milhões de ativos imobiliários dentro e fora do país;
- empregava mais de 800 pessoas;
- movimentava anualmente mais de 5 milhões de contos (o equivalente hoje a 25 milhões de euros);
- orgulhava-se já de ter à sua frente uma equipa de gestores profissionalizados para quem a gestão era, por definição, orientada por custos e resultados.

2.2 Economia Social em Portugal

Génese e Evolução Histórica

No seguimento do enquadramento anterior sobre as Misericórdias portuguesas, podemos relacionar os primeiros movimentos em torno daquilo que chamamos hoje de Economia Social, à fundação deste tipo de Instituições no fim do século XV e início do século XVI (Fernandes, 2016).

No século XIX emergem os movimentos e ideais do associativismo, concretamente ao nível dos sindicatos, mutualistas e cooperativas, mas é já no último quarto do século XX e após a revolução do 25 de abril de 1974 e a consequente deposição regime ditatorial do Estado Novo, que começam a surgir "(…) muitas iniciativas com o objetivo de responder a necessidades sociais básicas (habitação, saúde, trabalho, alfabetização)" (idem, 2016).

Mas é o Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro, que aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social que vai definir formalmente as IPSS, e permitir a celebração de acordos de cooperação entre organizações privadas e o Estado no âmbito da prestação de serviços sociais.

O artigo 1º deste decreto-lei, define IPSS da seguinte forma:

> "1 - São instituições particulares de solidariedade social as 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 objectivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços:

a) Apoio a crianças e jovens;
b) Apoio à família;
c) Apoio à integração social e comunitária;
d) Protecção 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;
e) Promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
f) Educação e formação profissional dos cidadãos;
g) Resolução dos problemas habitacionais das populações.

2 - Além dos enumerados no número anterior, as instituições podem prosseguir de modo secundário outros fins não lucrativos que com aqueles sejam compatíveis.

3 - O regime estabelecido neste diploma não se aplica às mesmas instituições em tudo o que respeite exclusivamente aos fins referidos no número anterior."

O artigo 2º do mesmo decreto-lei, define a forma e agrupamento das instituições nos seguintes moldes:

"1 - As instituições revestem uma das formas a seguir indicadas:

a) Associações de solidariedade social;
b) Associações de voluntários de acção social;
c) Associações de socorros mútuos;
d) Fundações de solidariedade social;
e) Irmandades da misericórdia.

2 - Estas instituições podem agrupar-se em:

a) Uniões;
b) Federações;
c) Confederações."

Por último, e em relação a este decreto-lei, importa destacar que os artigos 29.º e 39 abordam a temática dos acordos de cooperação.

De acordo com Fernandes (2016), a década de 90 do século XX, marcada pelos efeitos da adesão de Portugal à CEE em 1986, é um período de expansão das Organizações da Economia Social e onde "o setor começa cada vez mais a ser exposto e falado na Europa e no nosso país, apesar de estar ainda bastante disperso e com pouca monitorização estatística." (p. 20).

De facto, em 2013 é publicada pelo Instituto Nacional de Estatística em parceria com a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, a primeira Conta Satélite da Economia Social (com dados referentes a 2010), publicação trianual, publicada também nos anos 2016 e 2019, onde é disponibilizado um conjunto de informação estatística com o objetivo de avaliar a dimensão económica e as principais características da Economia Social do país, situação que reflete o próprio amadurecimento do setor.

Outro marco relevante deste ano, é a aprovação da Lei n.º 30/2013, Lei de Bases da Economia Social que estabelece "quanto ao sector cooperativo e social, as bases gerais do regime jurídico da economia social, bem como as medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e dos fins que lhe são próprios", e veio regulamentar formalmente a economia social.

Em 2014 é criada a iniciativa Portugal Inovação Social, com o objetivo de promover a inovação social e dinamizar o mercado de investimento social, mobilizando verbas do Fundo Social Europeu, no âmbito do Acordo de Parceria Portugal 2020. A iniciativa é uma experiência pioneira na Europa, sendo Portugal o único Estado-Membro a reservar parte dos fundos comunitários até 2020 com o intuito de fomentar a inovação e o investimento social (https://inovacaosocial.portugal2020.pt/).

Também em 2014, é publicado o decreto-lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro e que procede à quinta alteração ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Definições

De acordo com a Constituição Portuguesa, mais concretamente no artigo n.º82, são elencados os setores de propriedade dos meios de produção, nomeadamente:

> "1. É garantida a coexistência de três sectores de propriedade dos meios de produção.

2. O sector público é constituído pelos meios de produção cujas propriedade e gestão pertencem ao Estado ou a outras entidades públicas.

3. O sector privado é constituído pelos meios de produção cuja propriedade ou gestão pertence a pessoas singulares ou colectivas privadas, sem prejuízo do disposto no número seguinte.

4. O sector cooperativo e social compreende especificamente:

a) Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza;

b) Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais;

c) Os meios de produção objecto de exploração colectiva por trabalhadores;

d) Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas colectivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objectivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista."

A economia social surge como alternativa ao modelo económico dominante, formando um terceiro setor da economia (a par do mercantil e do público), onde atuam essencialmente "organizações sem fins lucrativos situadas entre o Estado, o mercado e a comunidade, o social e o económico, tanto nos seus objetivos como nos seus modelos organizacionais" (Ramos, 2013, p. 314).

O relatório "Economia Social na União Europeia" (Chaves, 2007), encomendado pelo seu Comité Económico e Social ao CIRIEC Internacional, define Economia Social como "conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de filiação, criadas para servir as necessidades dos seus associados através do mercado, fornecendo bens e serviços, incluindo seguros e financiamentos, e em que a distribuição pelos sócios de eventuais lucros ou excedentes realizados, assim como a tomada de decisões, não está diretamente ligada ao capital ou às cotizações dos seus associados, correspondendo um voto a cada um deles", e acrescenta que a "economia social também inclui 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 pelos agentes económicos que as criam, controlam ou financiam" (p. 9).

De acordo com (Sá, 2016), com base na definição anterior, é possível aferir um conjunto de valores que as entidades deste setor devem praticar, concretamente: autonomia, humanismo, liberdade de entrada e de saída, gestão democrática, sustentabilidade, solidariedade, autogestão independente, afetação coletiva dos resultados, transparência (através de estruturas de supervisão), e estabilidade das relações estabelecidas com as entidades da economia social. Estes dois últimos valores estão também suportados no artigo n.º 9 da Lei de Bases da Economia Social.

O mesmo autor considera que os valores anteriormente elencados "remetem-nos para a definição das políticas públicas de desenvolvimento da economia social, nomeadamente através do estabelecimento de parcerias público-sociais, dando sequência, aprofundando e melhorando as práticas de colaboração entre o Estado e a Economia Social, sem as quais não teriam sido concretizadas muitas das tarefas que competem ao Estado na promoção da proteção social à infância, à velhice, à diminuição física e mental, à doença, assim como ao exercício efetivo de práticas culturais, desportivas e de integração social e cívica." (Sá, 2016, p. 35).

Segundo Ferreira (2005), Laville et al. (2005) e Nowak (2010) citados por Ramos "a economia social e solidária representa uma alavanca potencial da política de emprego, um modo de organização económica alternativo, procura uma ação pública renovada, obedece a uma lógica distinta da capitalista, não alheada dos movimentos e dinâmicas sociais alternativos" (Ramos, 2013, p. 316).

Em Portugal, a economia social assenta num modelo de resposta social em parceria com as Instituições Sociais, "coexistindo organizações caritativas ligadas à Igreja, com organizações laicas associadas a uma rede cooperativa forte" (Archambault, 2008, p. 18).

A economia do terceiro setor integra diferentes instituições organizadas, nomeadamente associações, cooperativas, fundações, misericórdias e organizações de desenvolvimento local, entre outras, podendo adotar uma lógica mais de empresa (sem fins lucrativos) ou uma lógica de instituição de administração privada, maioritariamente sobre a forma de Instituições Privadas de Solidariedade Social (Ramos, 2013).

Segundo Ramos (2013), num contexto de desemprego e de fortes desigualdades, são necessárias novas formas de intervenção social e local, para evitar riscos de exclusão social.

Dimensão económica

Desde 2013 que o Instituto Nacional de Estatística (INE) em parceria com a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), publica a Conta Satélite da Economia Social.

Conforme explicitado na publicação, a Conta Satélite da Economia Social é ainda um projeto em desenvolvimento, devido à atualização, uniformização (com outras instituições de referência no plano internacional, como as Nações Unidas, o Eurostat e o CIRIEC) e aperfeiçoamento regular dos conceitos e metodologias adotadas para a compilação de informação.

Desde o início, foram publicados 3 relatórios sobre a Conta Satélite da Economia Social, tendo como referência para análise, os anos de 2010, 2013 e 2016, apresentando-se de seguida a compilação dos indicadores mais relevantes:

Tabela 2: Compilação da evolução dos principais indicadores da Conta Satélite

Ano Conta Satélite Economia Social	2010	2013	2016
Nº de Misericórdias	381	389	387
Emprego remunerado nas Misericórdias (ETC)	32 493	35 469	39 445
VAB das Misericórdias (K€)	518 301	541 225	596 630
Remunerações das Misericórdias (K€)	426 939	477 477	555 267
Nº de Organizações na Economia Social	55 383	61 268	71 885
Emprego remunerado na Economia Social (ETC)	226 047	215 963	234 886
VAB da Economia Social (K€)	4 260 331	4 206 479	4 819 210
Remunerações da Economia Social (K€)	3 955 734	3 973 119	4 321 587
Peso da Economia Social no VAB nacional (%)	2,8	2,8	3,0
Peso da Economia Social no emprego nacional (%)	4,7	5,2	5,3
Peso da Economia Social no emprego remunerado nacional (%)	5,5	6,0	6,1

Fonte: INE (2013, 2016, 2019a). Conta Satélite da Economia Social 2010, 2013, 2016.

Uma análise a forma como evoluíram os indicadores selecionados, de 2010 a 2016, permite elencar alguns factos sobre a dimensão económica da Economia Social e das Misericórdias em Portugal, concretamente:

- O número de Misericórdias é sensivelmente constante, mas quer o número de colaboradores (21,4%), quer o valor acrescentado bruto (15,1%), quer o valor total de remunerações a colaboradores (30,1%), bem como a remuneração média por colaborador (7,1%), estão a aumentar;
- A remuneração média dos colaboradores nas Misericórdias, é significativamente inferior à remuneração média dos colaboradores que trabalham em organizações da economia social;
- O número de organizações a atuar na Economia social aumentou (29,8)%, bem como o número de colaboradores (3,9%), o valor acrescentado bruto (13,1%), o valor total de remunerações a colaboradores (9,2%) e a remuneração média por colaborador (5,1%);
- Durante a intervenção da Troika (2011/2014), apesar de o desempenho da economia social ter sido penalizado em termos absolutos, quer ao nível do Valor Acrescentado Bruto Gerado (-1,3%), quer ao nível do número de colaboradores (-4,5%), o peso do VAB da Economia Social no VAB nacional (7,1%), e o peso da Economia Social no emprego nacional (12,8%) e o peso das respetivas remunerações (10,9%), aumentaram significativamente, o que pode indiciar um papel mais relevante da Economia Social em tempos de contração económica e/ou crises financeiras.

Fontes de financiamento

O Grupo de Trabalho Português para o Investimento Social é um grupo de trabalho independente, criado com o objetivo de promover o desenvolvimento do setor de investimento social em Portugal e que a 26 de Junho de 2015 publicou o relatório final, com as conclusões do trabalho desenvolvido, que destaca entre outros aspetos, que:

- As entidades da economia social são financiadas essencialmente por donativos e financiamento público;
- A natureza das formas de contratação públicas e financiamento associado vigentes, concretamente os Acordos de Cooperação – onde o Estado contratualiza uma série de serviços de apoio ou atividades, orienta as

entidades da economia social para um foco nas atividades e serviços que prestam, em detrimento dum foco nos resultados que as mesmas produzem;

- As alterações nas regras de financiamento da União Europeia, estão a criar oportunidades para alterar a maneira como os serviços sociais são contratualizados pelo Estado.
- A nova ronda de financiamento entre a Comissão Europeia e Portugal (Portugal 2020), representa mais de 25 mil milhões de euros (4 mil milhões alocados à inclusão social e emprego), estando já mais orientada aos resultados (o que incentiva as entidades da Economia Social a definirem o sucesso da sua intervenção, de acordo com o valor criado e poderá permitir ultrapassar algumas das barreiras que existem à inovação social), colocando o foco das entidades na concretização de resultados e na melhoria de eficiência (e consequentemente durante este processo, inovarem na forma como prestam os seus serviços), em detrimento de um foco no cumprimento dos requisitos estipulados para a prestação de serviços sociais.

Práticas de gestão

Adicionalmente, o Instituto Nacional de Estatística lançou recentemente o "Inquérito ao Setor da Economia Social" (2019), que pretende caracterizar a Economia Social, noutras perspetivas para além da económica, por forma a aprofundar o conhecimento sobre as unidades que integram a Economia Social em Portugal.

Os resultados preliminares do primeiro inquérito (que foi realizado em 2019, tendo como referência o ano de 2018), foram publicados em novembro de 2019, e os principais resultados estão sintetizados na tabela infra:

Tabela 3: Compilação dos resultados do Inquérito ao Setor da Economia Social 2018

	Família de entidades	Cooperativas	Associações Mututalistas	Misericórdias	Fundações	Associações com fins altruísticos
Gestão de topo	Com licenciatura ou grau superior (%)	49,2%	61,1%	57,8%	78,1%	59,2%
	Prinicipal escalão etário	55 a 64 anos	64 anos ou +	64 anos ou +	64 anos ou +	35 a 44 anos
	Regime de voluntariado (%)	63,5%	81,1%	88,9%	72,1%	81,4%
	Regime de exclusividade (%)	25,8%	16,7%	33,8%	26,5%	21,1%
Recursos Humanos	Remuneração mensal bruta por colaborador (€)	1235	2773	840	1085	874
	Atribuição de prémios de desempenho aos colaboradores (%)	22,9%	18,5%	21,9%	18,1%	8,1%
	Atribuição de promoções (%)	27,3%	16,7%	51,6%	34,0%	23,8%
Estratégia e Práticas de Gestão	Sem objetivos definidos (%)	15,2%	3,3%	2,1%	4,2%	10,6%
	Estratégias dominantes	Manutenção Sobrevivência	Manutenção Desenvolvimento	Manutenção Desenvolvimento	Manutenção Desenvolvimento	Manutenção Crescimento
	Aposta em novas práticas de gestão e/ou alteração da estrutura organizacional (%)	28,1%	34,1%	42,2%	30,0%	22,4%
	GSCORE - Grau de estruturação das práticas de gestão	0,3516	0,3839	0,4392	0,4083	0,3936

Fonte: INE (2019b). Inquérito ao Setor da Economia Social 2018.

Apesar desta versão preliminar do relatório ser bastante sintética, podem ser aferidas algumas conclusões interessantes, quer em relação às organizações que atuam na Economia Social, quer em relação às caraterísticas particulares das práticas de gestão nas Misericórdias, nomeadamente:

- Excetuando as Fundações, com um valor superior de 78%, a gestão de topo das organizações inseridas na Economia Social, apresenta uma percentagem de dirigentes com licenciatura ou grau superior, em torno dos 49% a 61%;
- Apenas as Associações com fins altruísticos, apresentam uma classe dirigente cujo principal escalão etário se situa abaixo dos 55 anos;
- Mais de 60% (entre 64% e 89%) dos dirigentes de topo das organizações inseridas na Economia Social, trabalham em regime de voluntariado;
- É significativamente baixa (entre 17% e 34%) a percentagem de dirigentes a atuarem em exclusividade nas organizações da Economia Social;
- A estratégia dominante no setor é a manutenção;
- É nas Misericórdias que os quadros dirigentes trabalham mais em regime de voluntariado e exclusividade;

- Apesar das Misericórdias serem o tipo de organização a atuar na Economia Social que pior remunera os seus colaboradores, são das que mais atribuem prémios de desempenho e das que mais promovem;
- As Misericórdias são o tipo de organização que mais aposta em novas práticas de gestão e que apresenta o índice GSCORE mais elevado, ou seja, são as organizações que apresentam as práticas de gestão mais estruturadas (INE, 2019b).

2.3 Inovação Social

Definições

Se a economia social pode ser genericamente definida como a interseção complexa de mercados, governos e comunidades (Emani, 2012), podemos dizer de acordo com Potts e Hartley (2015), que a inovação deriva dos mercados (através de firmas inovadoras e patentes), dos governos (financiamento publico de I&D, ciência pública) e das comunidades (inovação social).

Numa das primeiras tentativas de expandir o debate sobre o que significa inovação social, Moulaert et al. (2005) propuseram três dimensões que interagem frequentemente: 1) satisfação de necessidades humanas ainda não satisfeitas; 2) mudanças nas relações sociais; 3) aumento de capacidades político-sociais e acesso a recursos.

Segundo Cajaiba-Santana (2014), as inovações sociais são novas práticas sociais criadas de ações coletivas, intencionais e orientadas aos objetivos, com vista a promover a mudança social através da reconfiguração de como as metas sociais são concretizadas.

Contrapondo estas definições de índole mais sociológica, por outra, de génese mais economicista (consequentemente mais orientada aos resultados), Pol e Ville (2009) definiram inovação social como "uma nova ideia com potencial para melhorar qualitativa e quantitativamente a vida dos cidadãos".

Numa perspetiva mais holística da temática, considera-se pertinente também a definição de Costa (2009) onde inovação social diz respeito a novas estratégias, conceitos, ideias e

organizações que respondem a todo o tipo de necessidades sociais, tais como condições de trabalho e de educação, desenvolvimento comunitário e saúde, e que alargam e reforçam a sociedade civil.

Por último importa referir que, segundo Have e Rubalcaba (2016), o aumento de inovação social tem o potencial de alterar a estrutura dos sistemas de inovação, as identidades e estratégias corporativas, a motivação dos colaboradores, bem como a governação pública e privada, apresentando por isso novos desafios quer ao nível das políticas, quer ao nível das práticas de gestão, entre as quais, a gestão dos recursos humanos.

Importância para o desenvolvimento da Economia Social

"Face à acentuada crise no mercado de trabalho e às fortes desigualdades, os riscos de exclusão social exigem, da parte do Estado e de outros atores da sociedade, novas formas de intervenção social e local" (Ramos, 2013, p. 313), ou seja, é importante inovar na Economia Social.

O relatório publicado em 2015 pelo Grupo de Trabalho Português para o Investimento Social, afirma sobre o binómio economia social / inovação social, o seguinte:

> "Por se guiarem pela criação de valor social e beneficiarem de relações próximas com as suas comunidades, as entidades da Economia Social são capazes de desenvolver soluções inovadoras e de elevado impacto para diferentes problemáticas sociais. Estas entidades estão dispostas a dar prioridade ao impacto social em detrimento da procura exclusiva do lucro e a abraçar a inovação, sempre que esta levar a um aumento da eficácia e eficiência dos serviços que prestam." (Grupo de Trabalho Português para o Investimento Social, 2015, p. 4)

Lévesque (2006) reconhece os contributos que a Economia Social tem evidenciado, para atenuar os prejuízos causados por inovações com base no esgotamento de recursos, quer através da reconfiguração do Estado Social, quer através de abordagens que alavancam modelos de inovação mais focados na sustentabilidade, considerando as organizações que atuam neste setor, reúnem melhores condições e capacidades para se envolverem em novos projetos sociais, para desenvolver novas atividades descuradas pelo mercado e pelo Estado, e para integrar novas regras de funcionamento.

Também Lavílle, Lévesque e Mendel (2005), advogam que a maior proximidade entre atores que se verifica na Economia Social, concretamente entre as organizações e as comunidades locais, permitem dinâmicas de interação diferentes de outros setores da economia, que facilitam a comunicação, combinações e acertos regulares potenciadores da inovação contínua, uma gestão partilhada das externalidades sociais e um foco de longo prazo e na lógica da sustentabilidade.

Para justificar o potencial de inovação da Economia Social, Bouchard (2012) elenca dois tipos de fatores: os constrangimentos associados à distribuição de mais-valias (o que permite uma maior orientação ao bem público), e uma maior proximidade e sensibilidade para responder melhor que o Estado às necessidades sociais (essencialmente por integrarem voluntários nas suas estruturas e por serem governadas por stakeholders com necessidades idênticas).

Por último, Vieira, Parente e Barbosa (2017), consideram as organizações que atuam na Economia Social, um "laboratório" importante para o desenvolvimento de inovações sociais e concluem sobre as mesmas como sendo "domínios que são caracterizados na atualidade pelo desenvolvimento de inovações sociais por serem espaços de articulações onde se busca a implementação de projetos e práticas orientados para a resolução de problemas sociais e coletivos complexos, que não encontram resposta pelo mercado e pelo Estado." (p. 100).

2.4 Capital Intelectual

Génese e definições

São diversos os autores que, partindo da perspetiva da firma baseada em recursos (*Resource Based View - RBV*), relacionam a gestão estratégica de recursos humanos (RH) com a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Seja através do modelo de caraterização dos recursos como valiosos, raros, inimitáveis e organizados (análise VRIO) para identificação de recursos potenciadores de vantagens competitiva sustentável (Barney, 1991, 2002), seja a proposta de que a perspetiva RBV fornece um racional teórico para explicar as implicações da gestão de RH, na formulação e implementação de estratégias (Cappelli & Singh, 1992) ou seja a sugestão de que obter

vantagem ao nível dos RH (superioridade de uma empresa sobre a outra no que concerne a gestão de RH), depende do capital enquanto potencial para capturar talento humano, do processo ao nível da aprendizagem, cooperação e inovação, entre outros (Boxall, 1996), parece ser consensual a identificação de determinadas áreas ao nível da arquitetura de RH, com potencial para alavancar vantagem competitiva sustentável.

Quer a perspetiva da firma baseada em recursos, (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) quer a perspetiva das capacidades dinâmicas (Teece & Pisano, 1998) destacam o contributo do capital humano para a obtenção de vantagem competitiva, e diferentes correntes de pensamento e teorias, convergiram nas décadas de 80 e 90 do século XX, relacionando informação, conhecimento e talento humano (Reich, 1992).

Spender (1996) define capital humano como o conhecimento individual, seja tácito ou explícito, e Foss (2011) como o stock de competências valiosas, conhecimento, discernimento, entre outros, controlados por um indivíduo, ou seja, podemos entender capital humano como o conhecimento e as capacidades dos colaboradores de uma organização (Carmona-Lavado; Cuevas-Rodriguez & Cabello-Medina, 2010).

Mas uma premissa importante da teoria do capital humano, é que as empresas não são proprietárias do capital humano, mas sim os indivíduos, ou seja as empresas até podem ter acesso a capital humano com valor, mas por diferentes motivos (má gestão, processos inadequados, entre outros), podem não conseguir potencializar esse capital por forma a atingir impacto estratégico (Wright et al, 2001), ou seja, poderá ser necessário desenvolver ou trabalhar simultaneamente outros tipos de capital.

MacDuffie (1995) focou o conceito de comportamento discricionário, que reconhece que mesmo em papéis organizacionais prescritivos, os colaboradores podem demonstrar arbitrariedade, situação que pode ter consequências negativas ou positivas para as empresas.

Becker & Huselid (1998) defendem que sistemas eficazes para gerir pessoas evoluem através de caminhos influenciados por uma trajetória singular e mantendo a interdependência entre os componentes mais difíceis de imitar pelas empresas concorrentes.

Assim, no âmbito da gestão estratégica dos RH, a literatura sugere também que a obtenção de vantagem competitiva sustentável, não é apenas função de componentes únicos ou isolados, mas sim a combinação de vários elementos do capital humano, sejam o

desenvolvimento e acumulação de competências, seja a modelação de comportamentos (cultura) ou de sistemas (e processos) de gestão de pessoas (Wright et al, 2001).

Aliás, voltando à perspetiva da firma baseada em recursos, não deixa de ser interessante, que Barney (1991, 2002) evolui a sua metodologia de análise do valor de recursos VRIO, uma vez que na versão inicial da década de 90, promovia a avaliação de quatro caraterísticas - o recurso deveria ser valioso, raro, inimitável e não substituível (VRIN) para poder alavancar vantagem competitiva sustentável, e que na versão de 2002, passa a integrar a caraterística organizado em detrimento da caraterística não substituível, reconhecendo que os recursos poderão ter mais valor se forem combinados (melhor organizados).

Neste contexto, no final da década de 90, duas formas adicionais de Capital Intelectual começam a ser relacionadas e aprofundadas, em conjunto com o Capital Humano: o Capital Social e o Capital Organizacional (Brooking, 1996; Edvinsson, 1997; Sveiby, 1997).

Sharma (2013), sintetiza os principais contributos no domínio do Capital Intelectual até ao fim do século XX, de acordo com o seguinte quadro:

Tabela 4: Principais contributos no domínio do Capital Intelectual

Skandia (1998)	Brooking (1996)	Stewart (1999)	Ross & Roos (1997)	Bontis (1999)
Capital Humano * Competência dos colaboradores; * Capacidadede relacionamento dos colaboradores; * Valores dos colaboradores.	**Ativos Centrados no Homem** * Educação; * Conhecimento relacionado com o trabalho; * Qualificações vocacionais.	**Capital Humano** Os colaboradores são o ativo mais importante de uma empresa.	**Capital Humano** * Capital de conhecimento; * Capital de competências; * Capital motivacional; * Capital de tarefas.	**Capital Humano** Conhecimento tácito interiorizado na mente dos colaboradores.
Capital Estrutural Capital do cliente: * Base de clientes; * Relaçãoes com os clientes; * Potencial dos clientes.	**Ativos de Infraestrutura** * Cultura corporativa; * Processos de gestão; * Sistemas TI.	**Capital Estrutural** Conhecimento explícito: * Patentes; * Marcas registadas; * Bases de dados.	**Capital Organizacional** Capital dos processos de negócio: *Fluxos de informação; * Fluxo de produtos e serviços; * Fluxos de caixa; * Formas de cooperação; Processos estratégicos.	**Capital Estrutural** Rotinas organizacionais do negócio.
Capital Estrutural Capital organizacional: * Capital de inovação; * Cultura; * Capital dos processos.	**Ativos de Propriedade Intelectual** * Tecnologia proprietária; * Marcas registadas; * Patentes.	**Capital Estrutural** Conhecimento tácito que conecta pessoas a perítos e perícias	**Capital Organizacional** Capital de desenvolvimento e renovação do negócio: * Especialização; * Processos de produção; * Novos conceitos; * Marketing e vendas; * Novas formas de cooperação.	**Capital Relacional** Conhecimento interiorizado nas relações estabelecidas com o ambiente externo.
	Ativos de Mercado * Marcas; * Clientes; * Nome da empresa; * Canais de distribuição.	**Capital do Cliente** Informação sobre o mercado que ajuda a criar e manter a quota de mercado.	**Capital de Relacionamento e Clientes** * Capital de relacionamento com clientes; * Capital de relacionamento com fornecedores; * Capital de relacionamento com a rede de parceiros; * Capital de relacionamento com investidores.	

Fonte: Sharma (2013, p. 497), *Origin of Intellectual Capital: A Review.*

Ou seja, no fim da década de 90, intensificou-se a investigação sobre definições, conceitos e atributos relacionados com o Capital Intelectual, num processo que tendencialmente resultou na consensualização de 3 domínios principais, que concorrem entre si, mas que são também complementares e contribuem para o todo: Capital Humano, Capital Social (ou relacional/externo) e o Capital Organizacional (ou estrutural/interno).

Foi na sequência destas tendências que Snell, Youndt e Wright (1996) e Youndt e Snell (2001), estudaram os diferentes efeitos das práticas de gestão de RH não só no capital humano, mas também no capital social e no capital organizacional, tendo concluído que as empresas que são fortes a desenvolver produtos e a inovar, não o são apenas por terem as pessoas mais criativas que continuamente concebem novas ideias. As capacidades de desenvolvimento do produto estão também incorporadas nos processos e sistemas organizacionais, ou seja, enquanto as competências nucleares são baseadas no conhecimento, elas não são apenas humanas, mas sim a soma destas (capital humano) com o capital social (relações internas e externas e respetivo intercambio) e o capital organizacional (processos, tecnologias, bases de dados, entre outros).

Ou seja, a literatura sobre capital humano tem vindo a evoluir do individual para a ideia de que o conhecimento pode ser partilhado entre grupos e consequentemente pode ser institucionalizado dentro das rotinas e processos organizacionais.

A acumulação de indivíduos excecionalmente talentosos já não é suficiente para a organização, é necessário o compromisso dos indivíduos para com a organização, para potenciar eficazmente a utilização do capital humano, sendo que para tal torna-se relevante também o contributo do capital social e do capital organizacional. Wright et al. (2001) defendem que o capital intelectual é um fator que agrega ou incorpora estes três tipos de capital.

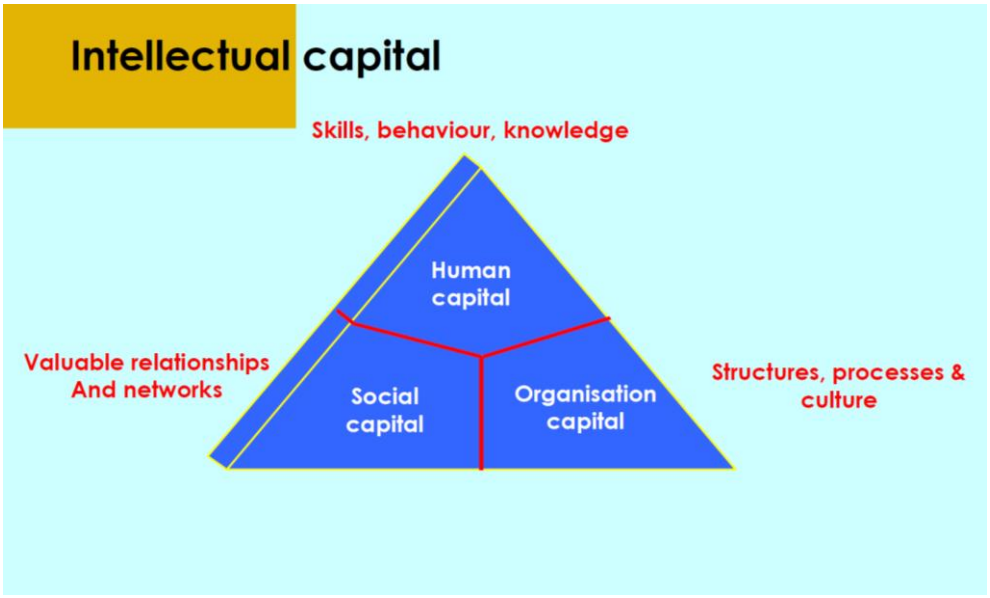


Figura 1: Tipos de capital que concorrem para o Capital Intelectual
Fonte: Wright et al. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm

Na mesma linha, Petty e Guthrie (2000) e posteriormente Ricceri e Guthrie (2009), consideram que para o Capital Intelectual concorrem três tipos de capital, que ao se combinarem entre si, alavancam o seu potencial, nomeadamente:

- O capital humano, que se refere aos colaboradores e respetivas capacidades, conhecimento, adaptabilidade, experiência e educação, entre outros;
- O capital social (ou relacional), que capta as relações com as entidades externas (clientes, fornecedores, reguladores, entre outros), as marcas e a reputação da empresa, os canais de distribuição e os contratos (ou protocolos) de parceria e cooperação;
- O capital organizacional, que integra o valor que deriva das estruturas internas representadas na propriedade intelectual e nos ativos da infraestrutura.

Napahiet (2011) defende que o capital humano deve ser definido também por uma perspetiva social, pois o seu valor está dependente de um vasto leque de fatores sociais e relações, propondo como definição de capital social "A soma dos recursos, reais e potenciais, que a rede de relacionamentos de uma unidade individual ou social, consegue incorporar, disponibilizar ou derivar. O capital social compreende a rede de ativos que podem ser mobilizados por essa rede." (Nahapiet & Ghoshal, 1998, p. 243).

Napahiet (2011) destaca que os capitais humano e social crescem, convergem, sintetizam e mudam.

Nahapiet & Ghoshal (1998), defendem que o capital social assenta nas relações, que por sua vez são criadas através de trocas, que influenciam (indiretamente) a combinação de recursos, propondo a tese de que o capital social facilita o desenvolvimento de capital intelectual, porque impacta nas condições necessárias para estas trocas e combinações ocorrerem, e consequentemente, criarem novo (ou adicional) capital intelectual.

Wright et al. (2001) e Youndt et al. (2004) definem capital organizacional como o conhecimento institucionalizado pela organização nos seus processos e bases de dados, documentos, patentes e manuais utilizados para armazenar e reter o conhecimento.

Para Hansen, Nohria, e Tierney (1999) a gestão adequada do capital organizacional pode conduzir a preservação do conhecimento gerado pela empresa através de processos formais de integração de conhecimento, tornando-o acessível e utilizável por qualquer colaborador.

Instrumentos de aferição/avaliação/medição

De acordo com Noordin e Mohtar (2013), apesar de existirem diferentes metodologias para medir o Capital Intelectual (os autores identificam uma lista de 28 métodos diferentes), maioritariamente, optam por uma abordagem que reconhece o Capital Intelectual como um ativo intangível e consequentemente, tentam identificar medidas e métricas específicas que permitam "atribuir" um valor a esse ativo (ou ao conjunto de ativos que compõem o Capital Intelectual), por forma a reconhecer esses ativos nos registos contabilísticos e nas contas das empresas.

Adicionalmente Noordin e Mohtar (2013), destacam um conjunto de seis metodologias, que descrevem e analisam posteriormente, a saber:

- EVA - Economic Value Added;
- VAIC - Value Added Intellectual Coefficient;
- BSC - Balanced Scorecard;
- Skandia Navigator Scheme;
- IAM - Intangible Assets Monitor;

- Bontis Intellectual Capital.

A avaliação efetuada, pode ser sintetizada de acordo com as vantagens e desvantagens de cada metodologia, da seguinte forma:

Tabela 5: Vantagens/desvantagens das metodologias de avaliação do Capital Intelectual

Metodologia	Vantagens	Desvantagens
EVA	Recorre a 164 áreas diferentes de ajuste de desempenho para resolver problemas tais como tentar desenvolver a contabilização de intengíveis e investimentos de longo prazo.	A variadade de ajuste de desempenho é suscetivel de resultar em conclusões sem significado, enquanto que os gestores terão de se envolver com a gestão de equilíbrios entre complexidade, precisão e facilidade para fazer comparações entre empresas ao longo do tempo. Não especifica medeidas para os ativos intangíveis.
VAIC	A abilidade de afertir o desempenho financeiro do Capital Intelectual, por via de medidas padronizadas e quantitativas.	Percecionam-se limitações na incapacidade de medir empresas com uma valorização negfativa ou resultados operacionais negativos, realidade que se traduz em num valor negativo de mais-valias e consequentemente, sem significado.
BSC	A metodologia é orientaqda especificamente para empresas, logo agrega resultados com significado quando utilizada para comparação com outras empresas e indústrias.	É criticada por não integrar os ativos intangíveis, porque enfatiza apenas o balanceamento de cada uma perspetivas em detrimento da criação de valor.
Skandia Navigator Scheme	Uma melhor apreciação da criação futura de valor que permite percecionar grandes oportunidades para uma compreensão do que e como os colaboradores contribuem para a criação de valor, usando medidas que representam o valor acrescentado pelo Capital Intelectual.	Pode ser criticada a forma como se medem os ativos intangíveis porque usa uma abordagem com base contabilística, que reflete uma fotografia estática no tempo, não permitinfdo representar fluxos dinâmicos da Organização. Discutível quando aplicada utilizando métricas financeiras para medir ativos intangíveis.
IAM	São utilizadas medias financeiras para medir o valor visível do capital próprio conjuntamente com medidas não financeiras para medir os ativos intangíveis, resultando numa indicação completa do sucesso financeiro e do valor para os acionistas.	
Bontis Intellectual Capital	Capaz de medir o Capital Intelectual, mesmo considerando a existência de diferentes níveis de suporte financeiro entre empresas. A metodologia produz mais resultados dependentes à medida que utiliza diferentes medidas para cada indicador. Não recorre a métricas financeiras para converter cada indicador de Capital Intelectual em termos monetários. A melhor opção para situações onde existem barreiras ao acesso à informação financeira.	

Fonte: Noordin e Mohtar (2013). An Exploratory of the Intangible Assets: Methods of Measuring Intellectual Capital

Assim, Noordin e Mohtar (2013) concluem que apesar de existirem variadas metodologias para medir o Capital Intelectual, este é ainda um esforço em desenvolvimento.

Mas se a medição ainda não é um processo totalmente consistente e confiável, de acordo com González-Loureiro e Dorrego (2012), a observação e análise dos principais atributos e características que influenciam os três domínios do Capital Intelectual, pode ser um instrumento relevante para entender, como crescem as empresas inovadoras, elencando os elementos.

Manzari et al. (2012), com base em extensa revisão de literatura, compilam também um conjunto de categorias para cada um dos 3 domínios do Capital Intelectual, mas concluindo que o mais relevante no processo de qualquer estudo para medir o Capital Intelectual, é a escolha dos indicadores corretos para cada organização.

Apresenta-se de seguida, os componentes/categorias propostos pelos autores destes dois estudos:

Tabela 6: Componentes/categorias de cada um dos domínios do Capital Intelectual

Capital Humano	Capital Estrutural	Capital Relacional
González-Loureiro & Dorrego (2012)		
• Flexibilidade e adaptabilidade; • Criatividade e atitude face à inovação; • Motivação / expetativas e satisfação; • Perícia; • Desenvolvimento pessoal; • Formação oficial e especializada; • Capacidade de aprendizagem; • Capacidade dos grupos de trabalho colaborativos; • Capacidade para comunicar e trocar conhecimento.	• Cultura; • Estrutura organizacional; • Aprendizagem organizacional; • Processos; • Esforços de I&D e inovação; • Equipamentos tecnológicos.	• Relações com fornecedores; • Relações com competidores e aliados; • Relações com clientes; • Relações com a sociedade; • Relações com instituições de apoio à inovação; • Relações com o setor público.
González-Loureiro & Dorrego (2012)		
• Atitude e motivação; • Competências, habilidades e capacidades; • Criatividade e capacidade de inovar; • Experiência e perícia; • Caraterísticas próprias individuais; • Conhecimento; • Eficiência.	• Cultura; • Infraestrutura base do conhecimento; • Propriedade intelectual; • Processos, sistemas de trabalho e rotinas; • Trajetória da organização.	• Clientes; • Partes interessadas; • Identidade corporativa; • Questões internas; • Presença de mercado e contratos de negócios; • Fornecedores.

Fonte: Elaboração própria.

2.5 Considerações finais

Da revisão de literatura efetuada, foi possível confirmar a existência de um "gap" na literatura, com potencial para ser estudado e aprofundado nesta dissertação. A título de exemplo: Subramaniam e Youndt (2005) afirmam que apesar de a influência do capital intelectual representar uma afirmação amplamente aceite por investigadores neste domínio, existe muito mais para ser compreendido sobre a sua natureza precisa. Nahapiet (2011) confirma que o estudo da relação entre o capital humano e social é ainda incipiente e Vieira, Parente e Barbosa (2017) consideram que apesar do avanço nos estudos sobre a inovação social, enquanto processos são ainda pouco estudados, principalmente quando comparado com o número de estudos existentes sobre processos de inovação em negócios.

3 Metodologia

A revisão de literatura efetuada, permitiu clarificar conceitos e caraterizar um contexto multidimensional, que suporta o interesse e relevância do estudo que se pretende desenvolver, nomeadamente:

- O papel histórico das Misericórdias na Economia Social em Portugal, que até ao início do Século XX eram o principal (quase o único) *player* neste setor;
- A dimensão relevante da Santa Casa Da Misericórdia do Porto no seio das Misericórdias Portuguesas, considerada umas das "maiores e mais ricas do mundo", quer pelo seu património, quer pela abrangência e volume de atividade;
- A tendência crescente do peso da Economia Social na economia nacional, demonstrada não só pela evolução do respetivo valor acrescentado bruto, do número de postos de trabalho criados, mas também pela tendência da procura dos seus serviços, em situações de crises (económica, sanitária e social), quer pelo Estado, quer pelos cidadãos;
- A forte dependência da Economia Social do Financiamento Público, seja através da contratação de serviços com Estado através de Acordos de Cooperação, seja na disponibilização e acesso a instrumentos de financiamento (nacionais e europeus) criados para resolver os desafios sociais e societais;
- A necessidade de rever os atuais modelos de contratação e prestação de serviços na Economia Social, que apresentam desafios em relação ao financiamento, à eficácia e eficiência, bem como em relação ao desempenho e respetivos resultados, que apelam e exigem esforços para inovar na Economia Social;
- As características das organizações da Economia Social, que reúnem condições de espaço privilegiado para a inovação social, por se guiarem pela criação de valor social, por estarem mais próximas das comunidades locais, pela gestão partilhada das externalidades sociais, por não terem de distribuir mais-valias, por integrarem nas suas estruturas voluntários, entre outros;
- A existência de um "gap" na literatura, quer sobre a relação entre Capital Intelectual e Inovação, ainda pouco estudada, em especial quando falamos de Inovação Social, quer dos respetivos impactos (qualitativo e quantitativo) dos domínios que o compõem: Capital Humano, Organizacional e Social, seja de forma isolada ou combinada.

Também com base na revisão de literatura efetuada, consideramos que metodologias para medição do Capital Intelectual, na essência, assentam numa abordagem mais voltada para o desafio de valorizar, em termos monetários ou económico-financeiros e mais numa lógica de mercado, estes ativos maioritariamente intangíveis (Noordin & Mohtar, 2013), situação que, atendendo à génese, espírito e fins das organizações que atuam na Economia Social, pode representar um esforço de baixa utilidade.

O facto de existir evidência de que, o processo para definir e selecionar as melhores medidas e métricas para avaliar os diferentes domínios que compõem o Capital Intelectual, deve considerar na génese, as caraterísticas de cada organização (Manzari *et al.*, 2012), suporta o entendimento de que, uma abordagem qualitativa e com base em caso de estudo, poderá ter mais valor.

Para Aires (2015), os investigadores qualitativos estudam os fenómenos nos seus contextos naturais e desenvolvem uma investigação que "é considerada um processo interactivo configurado pela história pessoal, biografia, género, classe social, etnia das pessoas que descreve e pela sua própria história. E os produtos da investigação são criações ricas, densas, reflexivas dos fenómenos em análise." (p. 13).

Segundo Reichardt e Cook (1986), Lincoln e Guba (1985), Colás (1998) e Bogdan e Biklen (1992), citados por Aires (2015) "o estudo de casos é um dos métodos mais comuns na investigação qualitativa" que "consiste num exame detalhado de uma situação, sujeito ou acontecimento." (Aires, 2015, p. 21) e neste domínio, de acordo com Colás (1992, p. 252) "os estudos de caso ao longo do tempo - permitem o estudo de um fenómeno, sujeito ou situação a partir de diferentes perspectivas temporais".

De acordo com Guba e Lincoln (1985) e Colás (1992a), citados por Aires (2015, p.22) "consideram que o estudo de casos constitui uma metodologia válida porque proporciona densas descrições da realidade que se pretende estudar. Este método desempenha um papel essencial quando se pretende gerar juízos de transferibilidade, responde mais adequadamente à concepção de múltiplas realidades, aludindo às interacções entre investigador e contexto e de outros factos que possam ocorrer ao longo da pesquisa e, finalmente, facilita a comunicação entre os participantes, alimentando o intercâmbio de percepções."

Assim, considerando a (ainda) escassa literatura sobre o tema (Vieira, Parente & Barbosa, 2017), que propícia uma abordagem exploratória e indutiva, a proximidade (profissional) do

autor com o contexto em análise (que potencia o envolvimento e a experiência pessoal), a facilidade no acesso a dados qualitativos (via recolha de dados observacionais e análise documental), optou-se por uma metodologia qualitativa onde se tentará compreender o fenómeno através de observações e experiências e da identificação de padrões e/ou (ir)regularidades, partindo do particular e único para aquilo que é comum até chegar a conclusões generalizadas, estabelecendo-se por base, um estudo de caso sobre a Misericórdia do Porto.

Importa destacar que o autor, enquanto colaborador que trabalha há cerca de 25 anos na Instituição objeto de estudo, tendo exercido funções de gestão nas áreas dos Sistemas de Informação, da Gestão de Projetos, da Auditoria Interna e atualmente ao nível dos Órgãos de Gestão de Topo, concretamente na Comissão Executiva, reúne as condições para ser um observador privilegiado das transformações que vêm a ocorrer na Instituição, mesmo considerando a limitação que alguma reflexividade possa alavancar em termos de "falta de objetividade científica, o olhar ensimesmado, a vulnerabilidade do observador e de outras pessoas envolvidas naquilo que se narra, o caráter experiencial sobrepondo-se à análise rigorosa" (Pereira, 2019, p. 26).

Pretende-se a partir da informação obtida pelo processo de revisão de literatura e definidos os conceitos chave, identificar com base em analise documental (essencialmente relatórios de gestão da Misericórdia do Porto e relatórios de informação extraídos das soluções de *Business Intelligence* da Instituição), caraterizar a forma como foram trabalhados e como evoluíram os domínios do Capital Intelectual (Humano – competências, comportamentos, conhecimento; Social – relações internas/externas e redes; Organizacional – estruturas, processos e cultura) nos últimos anos, conforme conceptualizado por Wright *et al.* (2001), e avaliar os respetivos impactos, ao nível da inovação social.

Opta-se por uma narrativa temporal, por forma a destacar ao longo do tempo, os eventos, ações e iniciativas de maior impacto transformacional desenvolvidas nos 3 domínios que compõem o Capital Intelectual, bem como as principais concretizações e resultados obtidos ao nível da Inovação Social, para posteriormente compilar, analisar e sintetizar a informação recolhida e tecer as respetivas observações e conclusões.

Selecionou-se um período de seis anos, entre 2014 e 2019, para construção do caso de estudo, período mais recente (considerando que 2019 é o último ano contabilístico fechado e para o

qual foi aprovado e disponibilizado o Relatório de Contas) e que integra os dois últimos mandatos da Mesa Administrativa, iniciando a narrativa com a caraterização do ano de 2014, como ponto de partida, e terminando a narrativa, de forma mais prospetiva, com base no Plano de Atividades e Orçamento do ano 2020 (aprovado em Assembleia Geral em 2019).

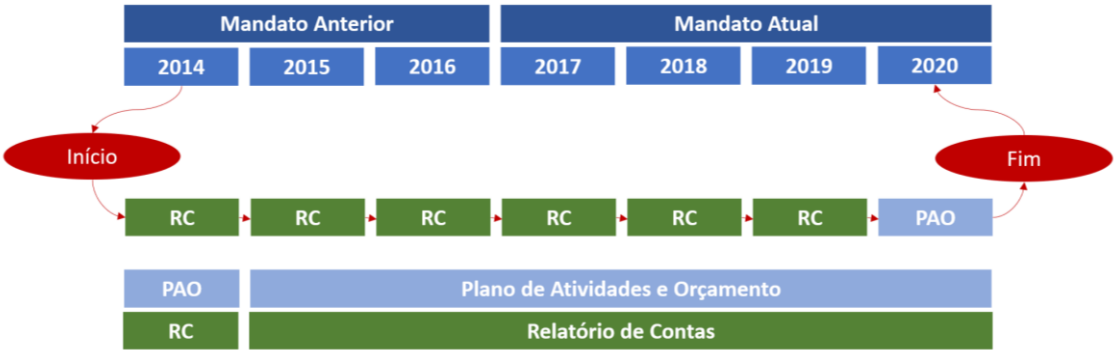


Figura 2: Abordagem para o estudo de caso ao longo do tempo
Fonte: Elaboração própria.

Adicionalmente, sempre que necessário, integrou-se e triangulou-se a informação recolhida, com outras fontes de dados qualitativos/quantitativos por forma a assegurar a consistência de resultados entre dados e consequentemente aumentar a confiança nas relações evidenciadas. Em determinadas situações foram medidos dados qualitativos através de métodos quantitativos.

Acreditamos que esta abordagem, permite compreender as relações entre os fenómenos (associados ao capital intelectual) e as suas consequências (ao nível dos resultados da inovação social).

A opção por um estudo de caso, é justificada pelo facto de a investigação incidir num fenómeno contemporâneo (impacto do capital intelectual nos resultados da inovação social), cujo conhecimento é ainda reduzido, dentro do seu contexto natural (uma organização sem fins lucrativos, que atua na economia social, e que necessita de inovar e gerar novos impactos sociais), onde a situação que se pretende explorar não está ainda totalmente clarificada, mas com potencial de os resultados serem clarificadores.

Acreditamos que esta abordagem (qualitativa e com base em estudo de caso), permite responder melhor à questão de investigação formulada:

Como estão os esforços encetados nos últimos anos pela Misericórdia do Porto ao nível do capital intelectual, a contribuir para a melhoria dos resultados da inovação social?

4 Estudo de Caso – Santa Casa da Misericórdia do Porto

4.1 Introdução

A Santa Casa da Misericórdia do Porto, fundada em 1499, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, de fins filantrópicos e de utilidade pública, que pela sua história, património e obra, é uma das mais importantes do País.

Sendo uma instituição de caridade e assistência social, detém vários estabelecimentos que desenvolvem atividade em diferentes domínios como a Saúde (três unidades hospitalares), Justiça (a gestão de um estabelecimento prisional) Ação Social, Juventude e Mulher (através de um vasto número de respostas dirigidas à população sénior, população sem-abrigo ou vítima de violência doméstica), o Ensino Especial (através do Centro Integrado de Apoio à Deficiência), Culto e Cultura, Ambiente e Desenvolvimento Agrícola, entre outros.

O desenvolvimento da atividade da instituição, nos seus diferentes domínios, tem na retaguarda, um conjunto de funções organizacionais de *back-office* e suporte administrativo e financeiro, que prestam serviços internos de forma centralizada, nas áreas dos Recursos Humanos, Compras e Logística, Manutenção de Infraestruturas e Equipamentos, Contabilidade e Finanças, Tecnologias e Sistemas de Informação, Auditoria Interna, Assuntos Jurídicos, entre outros, por forma a potenciar processos e procedimentos uniformes e transversais, potenciadores de maiores sinergias e consequentemente, de uma maior eficiência.

Também com objetivo idêntico, pela sua dimensão e importância estratégica, para melhor apoiar a Área Social, algumas funções específicas são desenvolvidas de forma centralizada, nomeadamente ao nível do atendimento à comunidade, articulação com entidades externas e algumas tarefas de gestão administrativa.

Aproveitando os benefícios disponibilizados pelo acordo de parceria Portugal 2020, adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, que disponibiliza desde 2014, diferentes fundos europeus estruturais e de investimento, e estabelece os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial, a concretizar no país até 2020, a Misericórdia do Porto tem vindo a afetar mais recursos e a desenvolver mais capacidades, dedicados a promover novas respostas sociais, para solucionar novas e diferentes necessidades.

Confirmar esta realidade no que concerne aos resultados obtidos pela Misericórdia do Porto no domínio da Inovação Social, e neste contexto, aferir o que "mudou" ao nível do Capital Intelectual da SCMP, é o grande objetivo do estudo de caso que se propõe desenvolver.

Neste contexto, iniciamos a análise a partir de 2014, ano em que para além do início do Portugal 2020 (sendo certo que a maior parte dos programas operacionais arrancaram já no fim deste ano), coincide com o início de um novo mandato dos Corpos Gerentes da SCMP.

4.2 Corpos Gerentes (Mandato 2014-2016) – *Criar as bases da Inovação Social*

O ano de 2014 foi o primeiro do penúltimo mandato sufragado pela irmandade, com a particularidade de que neste mandato, e fruto da alteração do compromisso aprovada na Assembleia Geral de 21 de abril de 2012, pela primeira vez a Mesa Administrativa da SCMP passou a ser composta por sete membros efetivos, quando até então, a mesma era composta por treze.

Em 2014, dos sete membros efetivos que integravam a Mesa Administrativa, três detinham doutoramento, um era doutorando e todos os restantes possuíam no mínimo licenciatura, o que demonstra a qualificação dos seus Corpos Gerentes.

Importa referir que a Mesa Administrativa eleita no final de 2013, para o triénio 2014-2016, é encabeçada pelo Provedor António Tavares e dá continuidade ao mandato anterior, transitando maioritariamente membros que já integravam o anterior mandato, ou seja, destaca-se já uma continuidade e estabilidade governativa, que como iremos ver, se manterá até aos dias de hoje.

Um dado interessante, são os pelouros atribuídos aos diferentes mesários (membros da Mesa Administrativa), que em alguns casos, refletem a aposta da Instituição na ação social (pelouro da área social, mulher e jovens), na cultura (pelouro do culto e cultura) e na mudança organizacional (pelouro da modernização administrativa e tecnologias da informação), criando bases para um processo, também ele, potenciador de inovação (em especial organizacional e social).

4.3 "Estado da arte" em 2014 - *Despertar para uma nova vaga de Inovação Social*

Num ano marcado por alterações legislativas relevantes sobre o setor da Economia Social, a mensagem com que o Provedor da SCMP, dá a conhecer o Relatório de Contas da SCMP para o ano de 2014, destaca desde logo, o mote estratégico da inovação social e respetiva importância para a Instituição e os seus públicos alvos: "A classe média, que suportou uma parte significativa do esforço fiscal e do aumento da receita, e os mais desprotegidos, a quem as oportunidades de acesso ao mercado de trabalho começaram a escassear, são os rostos destas dificuldades que obrigaram a procurar novas respostas na inovação social." e "A saída terá de assentar na inovação social e numa decisiva captação de recursos financeiros que o quadro de referência comunitário 2014/2020 irá proporcionar." (Relatório de Contas da SCMP, 2015, p. 5).

O ano de 2014 começa com uma nova resposta voltada para a região, que deriva do Acordo de Gestão celebrado entre a SCMP e a ARS Norte, onde o Estado entrega a abertura e gestão do Centro de Reabilitação do Norte à Misericórdia do Porto, que de forma muito ágil e em pouco mais de um mês, consegue capacitar/dotar com equipamento, materiais e colaboradores, e arrancar com o funcionamento de uma nova unidade hospitalar, iniciando rapidamente o atendimento aos utentes e respetiva prestação de cuidados de saúde.

Importa destacar que o posicionamento histórico da SCMP na área da saúde, e mais recentemente por via dos sucessivos Acordos de Cooperação que vem celebrando com o Ministério da Saúde desde 1988, para integração do Hospital da Prelada no Serviço Nacional de Saúde, é estrategicamente relevante porque resulta na exploração de uma atividade que liberta meios para operacionalizar melhor e de forma mais sustentável, a atividade social que produz, contexto que é agora reforçado, com a celebração do Acordo de Gestão para exploração do Centro de Reabilitação do Norte.

Também em 2014, assistimos à criação de uma nova resposta social, a Casa Bento XVI, que estende o âmbito de atuação da Casa de Santo António, dedicada ao acolhimento de emergência e à autonomização das vítimas de violência doméstica, operacionalizando uma solução inovadora, assumindo para além da tradicional função de proteção e segurança, uma intervenção mais estruturante e corretiva, apoiando as utentes a recomeçar a sua vida, dando-lhes habitação e propiciando-lhes apoio para a reintegração social e profissional, que dado o contexto em que estão inseridas, por vezes têm dificuldade em criar ou recuperar.

Principais resultados no domínio da inovação social

As iniciativas de inovação social desenvolvidas na SCMP em 2014, foram coordenadas por duas estruturas organizacionais diferentes: o Departamento de Empreendedorismo Social e Comunicação (DESC) e o Departamento de Intervenção social e Gerontológica (DISG), não sendo claro ainda, um esforço consistente de organização de recursos e capacidades para a Inovação Social.

O DESC era um departamento recém criado, integrado na estrutura de serviços partilhados da SCMP, que contava com sete colaboradores e cujo âmbito de atuação se estendia por várias funções: relações internacionais, candidaturas ao quadro comunitário, desenvolvimento de projetos de empreendedorismo social e a comunicação interna e externa, entre outros, mas onde apenas um colaborador tinha responsabilidades na área da inovação social.

O DISG era um departamento mais antigo, também integrado na estrutura de serviços partilhados da SCMP, com a responsabilidade de prestar serviços e apoiar a atividade das Unidades Operacionais da SCMP afetas à área Social, da Mulher e Juventude, onde trabalhavam treze colaboradores, mas onde apenas um se dedicava a gestão de iniciativas no âmbito da Inovação Social.

Neste ano a atuação da SCMP no domínio da Inovação Social, destaca-se através da participação em três iniciativas diferentes, a saber: o Banco de Inovação Social, o Arco Maior e o Chave de Afetos.

A participação em conjunto com a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, no projeto BIS - Banco de Inovação Social, essencialmente uma iniciativa que concentrava ativos, recursos e incentivos para promover o desenvolvimento de projetos e negócios sociais e micro-negócios, tinha como objetivo, criar emprego e fomentar a inovação social a nível nacional.

O Arco Maior é um projeto socioeducativo destinado aos adolescentes e jovens excluídos ou que se excluíram dos sistemas formais de educação e formação, sem terem completado a escolaridade obrigatória, criado em 2011 numa parceria entre diferentes entidades, a Câmara Municipal do Porto e a Universidade Católica Portuguesa.

Numa altura em que goravam os sucessivos esforços ao longo do tempo no âmbito deste projeto, decidiram lançar o repto à Santa Casa da Misericórdia do Porto (SCMP) "para que fosse ela a acolher o projeto e a dar-lhe as infraestruturas físicas necessárias (instalações e

outros meios)" (www.arcomaior.pt), acrescentando a SCMP mais um projeto ao portefólio de projetos de inovação social da Instituição.

O Chave de Afetos, é realmente o único dos três projetos, que resulta na génese, de uma ideia concebida e incubada internamente na Instituição, concebendo e implementando a SCMP em 2011, uma solução inovadora que integra meios tecnológicos e humanos, e permite monitorizar as pessoas idosas de forma contínua, que contava em 2014 com um total de 146 instalações, contribuindo para uma diminuição do isolamento sénior, e promovendo "a inclusão social e as relações afetivas, potenciando um sentimento de segurança subjetiva, essencial para a permanência no seu domicílio, evitando a institucionalização involuntária e custos associados." (www.scmp.pt)

O programa contempla três eixos de intervenção: a sinalização de casos de idosos em risco e o desenvolvimento de diagnóstico social, um serviço de teleassistência que pode ser ativado inclusivamente por uma pulseira de alerta SOS (em situações de pânico, por exemplo), e o acompanhamento de voluntários, através de visitas regulares ao domicílio do utente.

Assim, é percetível já em 2014, a organização de diferentes tipos de recursos (ainda que de forma incipiente e pouco organizada), para promover novas soluções e impactos a nível social.

O próprio Relatório de Contas de 2014 destaca esta realidade e opção estratégica no capítulo voltado para a intervenção social, que abre destacando, que "Nos últimos anos a Misericórdia do Porto tem respondido prontamente aos desafios lançados à intervenção social, resultantes do contexto de fortes restrições financeiras, enquadrados numa cultura social de prevenção do risco e de valorização da estabilidade social." e que "Pela inovação social, apostando na proximidade e na maximização das respostas sociais existentes, rentabilizando a capacidade instalada, nomeadamente as de apoio aos mais idosos, foi possível reforçar como prioridade a população sénior, cumprindo assim a missão de responder às necessidades das pessoas e famílias." (Relatório de Contas da SCMP, 2015, p. 45)

Principais esforços no domínio do Capital Humano

O Relatório de Contas da SCMP do ano 2014, reflete ao nível dos recursos humanos, um quadro de pessoal que aumentou significativamente, fruto da entrada em funcionamento do Centro de Reabilitação do Norte, estabelecimento do Estado que a SCMP geriu durante

cinco anos, até ao final de 2018. Considerando que o caso que estamos a descrever, se foca num período entre 2015 e 2019, para obter uma melhor comparabilidade de alguns indicadores e atributos, estabeleceu-se que a base do quadro de pessoal para efeitos de peso relativo, não contabilizará os colaboradores afetos a esta unidade.

Assim, em 2014, a SCMP integrava 1360 colaboradores, dos quais 194 estavam afetos ao CRN. Importa para uma análise evolutiva, destacar que a área social integrava 325 colaboradores (cerca de 27,9%), a estrutura de serviços partilhados (futuros SPEC) integrava 97 colaboradores (cerca de 8,3%) e apenas 3 colaboradores estariam afetos a funções ou iniciativas relacionadas com a inovação social.

Também ao nível da formação, observa-se um volume de formação que se traduz em 7161h (mais 5% que no ano anterior), abrangendo 750 colaboradores (menos 9% que no ano anterior).

Sobressai ainda ao nível da formação, que a SCMP, reconhecendo a importância deste instrumento para o desenvolvimento do Capital Humano na Instituição, desenvolve um trabalho e parceria entre o Departamento de Recursos Humanos e Formação Profissional e o Gabinete de Auditoria Interna, que "estabeleceu na Instituição uma política de formação global, participativa e interativa, com o objetivo geral de, definir, regular e formalizar todo o processo de diagnóstico e planeamento da formação na SCMP" (Relatório de Contas da SCMP, 2015, p. 40).

Principais esforços no domínio do Capital Organizacional, Estrutural ou Interno

Uma análise macro ao Relatório de Contas de 2014, destaca um princípio marcante, que terá impacto ao longo do tempo e até aos dias de hoje, no processo de transformação e mudança organizacional da SCMP, concretamente o princípio da centralização. Ou seja, é notória a aposta na centralização de recursos e capacidades, como meio para promover sinergias, instigar formas de atuar uniformes e transversais (ao nível dos processos e procedimentos) e de desenvolver repositórios centralizados de informação, com vista à obtenção quer de ganhos de eficiência, quer de melhores níveis de desempenho.

Este reforço de centralização dos recursos, está expresso em diferentes trechos do Relatório de Contas da SCMP para 2014 (Relatório de Contas da SCMP, 2015):

- na secção do DRHFP, " implementação de um GIAF unificado, veio permitir dar mais um passo no sentido da uniformização de regras e procedimentos, em ordem a atingir o desiderato fundamental, porque estratégico, da crescente política de centralização enquanto orientação matricial governativa da Instituição." (p. 12)
- na secção do DSI, "realizaram-se projetos e atividades para a execução do projeto de unificação dos ERP's (aplicações de gestão administrativa e financeira) da SCMP e dos Sistemas Aplicacionais das UOS-SCMP (Unidades Operacionais de Saúde – SCMP), numa perspetiva holística e integrada" (p. 19)
- na secção do DCF, "O exercício de 2014 marcou uma nova etapa na área contabilística e financeira da SCMP , após durante o ano de 2013 serem tomadas medidas, no âmbito da centralização dos serviços partilhados, tendentes à concentração dos processos administrativos/financeiros." e "O resultado final irá permitir a evolução que se pretende com a criação dos Serviços Partilhados e Corporativos da SCMP." (p. 37)

Também ao nível do sistema de controlo interno, denota-se já uma preocupação em assegurar a implementação de mecanismos mais eficazes, através:

- do princípio da especialização e segregação de funções, mecanismo importante à dimensão da Instituição;
- do reforço da atividade de auditoria interna (que passou de dois colaboradores em 2013 para seis no fim de 2014) e da criação de novas estruturas de controlo e fiscalização como a Comissão de Auditoria "o Órgão que apoia a Mesa Administrativa no cumprimento das suas responsabilidades de supervisão do processo de reporte, para o sistema de controlo interno, para o processo de auditoria e para o processo de monitorização da conformidade com a legislação, regulamentações e códigos de conduta" (Relatório de Contas da SCMP, 2015, p. 38);
- do desenvolvimento de projeto específico para identificação e avaliação preliminar de riscos na SCMP, alinhado com as melhores práticas para o setor, e que permitiu identificar, analisar e avaliar as exposições aos riscos, relacionadas com a governança, as operações e os sistemas de informação.

Ainda neste domínio do Capital Organizacional, é possível aferir outras iniciativas, como a já descrita criação do Departamento de Empreendedorismo Social e Comunicação, ou a criação dos Serviços Partilhados de Saúde, uma estrutura coordenada de forma centralizada

e que assegura de forma uniforme e transversal, uma série de funções de *back-office* específicas da área da saúde, ao nível da logística, da faturação e do controlo de gestão, entre outros, ou até o projeto de fusão das diferentes farmácias hospitalares existentes nas diferentes unidades de saúde da SCMP.

Principais esforços no domínio do Capital Social, Relacional ou Externo

A seriedade com que a SCMP encara a importância do Capital Social para o desenvolvimento da sua missão, e mais concretamente a importância quer do desenvolvimento de parceiras, quer da cooperação institucional, está desde logo expressa na introdução do seu Relatório de Contas de 2014:

> "Esta preocupação da Misericórdia do Porto continua a manifestar-se com a celebração de Protocolo de Cooperação com a Universidade do Porto, com o Instituto Politécnico do Porto, com a aproximação a clubes da cidade como o Sport Clube do Porto ou o Futebol Clube do Porto e, finalmente, culminando numa relação muito próxima com a Câmara Municipal do Porto, com a SRU – Sociedade de Reabilitação Urbana e com a Comissão de Coordenação da Região Norte. " (Relatório de Contas da SCMP, 2015, p. 9)

A participação de membros do Governo em eventos e atividades da Misericórdia do Porto foi também uma constante.

Importa referir que este relatório de contas elenca ainda outras iniciativas com impacto ao nível do desenvolvimento do Capital Social, como são exemplo:

- o lançamento do Prémio Albino Aroso, em homenagem à personalidade pública e antigo Vice-Provedor da SCMP, e que premeia o melhor trabalho de investigação científica na área da medicina física, da reabilitação, da cirurgia plástica e da medicina regenerativa desenvolvido na esfera da Universidade do Porto;
- a publicação da Revista de Medicina Social;
- a organização do "I Encontro de Medicina Social / Saúde nos Lares", atividades que reforçam o papel da SCMP na comunidade envolvente.

4.4 Ano de 2015 – *Reforço da atividade na áreas social e da cultura*

Principais resultados no domínio da inovação social

A análise ao Relatório de Contas da SCMP relativo ao ano de 2015, permite desde logo aferir a criação de novas respostas e projetos sociais, como o MMIPO (Museu da Misericórdia do Porto), as hortas comunitárias do Parque Avides Moreira (250 talhões, o maior da Europa), as hortas acessíveis do Centro Integrado de Apoio à Deficiência, o programa Reabilitar para Arrendar (prevê a reabilitação de 35 imóveis com aplicação de renda condicionada nas frações habitacionais) e o Programa Bolsa Nacional de Terras (com o objetivo de mobilizar terras rurais, para fins produtivos, facilitando o acesso às mesmas).

Em relação à abertura e entrada em funcionamento do MMIPO, uma nova resposta da SCMP, projetada pelo Departamento de Atividades Culturais, que visa dar a conhecer a história e atividade desenvolvida pela Instituição, importa destacar que apesar de não ser um projeto social, tem obviamente impacto em termos sociais, pois destaca o papel dos benfeitores no financiamento da Instituição, detalha os seus legados, respetiva finalidade e utilidade/impacto na cidade, divulgando os benefícios destas benfeitorias para a cidade e para os seus cidadãos das franjas mais carenciadas e desprotegidas. Duas notas relevantes neste âmbito, trata-se de um projeto que não visa o lucro (e como iremos ver é ao longo do tempo, uma unidade operacional que até hoje acumula exercícios com resultados negativos), e é um projeto que integra soluções tecnológicas inovadoras: "Procedeu-se à instalação e implementação de soluções de TI de forma escalável, que permitam o crescimento/evolução do museu e que garantam aos visitantes uma experiência próxima das obras que pelas soluções TI implementadas (Realidade Virtual Aumentada, Aplicação MMIPO) permitem ao utilizador ter uma experiência única e autónoma." (Relatório de Contas da SCMP, 2016, p. 27).

Em relação ao Parque Avides Moreira, trata-se de um "Projeto conjunto da Misericórdia do Porto e da Lipor, tem como objetivos fundamentais promover a qualidade de vida, o bem-estar, a relação da Natureza com a comunidade hospitalar e com o público em geral. O Parque é composto por hortas terapêuticas, sociais e pedagógicas, estufas, viveiros, pomares, uma zona com animais e ainda jardins e um parque infantil." (www.scmp.pt).

As "Hortas Acessíveis" é um projeto dedicado à criação de hortas (1600 m2) em vários níveis de terreno (diferentes alturas) para que possam ser tratadas por pessoas com problemas de mobilidade ou postura, inclusivamente por pessoas em cadeiras de rodas.

O programa Reabilitar para Arrendar, resulta de protocolo de cooperação institucional celebrado com o Instituto de Habitação e da Reabilitação Urbana, onde forma selecionados "35 imóveis em fraco estado de conservação que possuem os requisitos necessários para integrarem este programa. Apresentam características espaciais e funcionais predominantemente para habitação tendo também alguns afetação para comércio ao nível do R/C. Uma das condições fundamentais é a aplicação de renda condicionada nas frações destinas para habitação ao longo do prazo de pagamento do financiamento." (Relatório de Contas da SCMP, 2016, p. 33).

Por último, o programa Bolsa Nacional de Terras, do Ministério da Agricultura, quer facilitar o conhecimento das terras disponíveis através de um sistema informático e de uma rede de entidades de proximidade ao cidadão, e tem os seguintes objetivos: "Facilitar o acesso à terra; Facilitar o encontro entre oferta e a procura; Apoiar a mobilização de terras rurais; Promover a utilização da terra para fins produtivos." (Relatório de Contas da SCMP, 2016, p. 33)

Também ao nível da Intervenção Social, o relatório volta a destacar a aposta da SCMP na inovação social, continuando "a eleger a inovação social como a mais importante ferramenta estratégica que poderá ajudar a construir uma sociedade com menos risco onde a exclusão social dê lugar a processos de inclusão." (Relatório de Contas da SCMP, 2016, p. 53), materializando esta capacidade inovadora da SCMP com o exemplo pioneiro da criação a nível organizacional do Conselho de Ética para a Área Social, constituído por especialistas de diferentes áreas.

Destaca-se ainda no âmbito do Empreendedorismo e Inovação Social, para além da cooperação nos projetos Arco Maior e Banco de Inovação Social, o desenvolvimento de uma nova resposta direcionada para o envelhecimento ativo, com objetivos como: "Consciencializar a população para as principais necessidades e problemas sociais inerentes ao processo de Envelhecimento; Aumentar o conhecimento das Organizações e da comunidade através da divulgação de projetos e produtos que representem uma solução para as necessidades dos seniores; Desenvolver respostas inovadoras que permitam a prevenção das consequências inerentes ao Envelhecimento e a melhoria da qualidade de vida dos seniores". (Relatório de Contas da SCMP, 2016, p. 63)

Por último o Colégio do Barão de Nova Sintra, descrimina uma nova resposta, já projetada em 2014, também ela inovadora, o Apartamento de Pré-Autonomização Manuel Ramos, com capacidade para alojar 5 jovens e o CIAD, elenca e detalha a concretização de "quatro novos projetos de inovação e empreendedorismo social, através de parcerias com instituições/entidades de referência local e nacional, de forma a promover uma maior participação e inclusão social dos nossos clientes." (Relatório de Contas da SCMP, 2016, p. 107).

Principais esforços no domínio do Capital Humano

Da análise ao Relatório de Contas da SCMP do ano 2015, é possível desde logo aferir, que o quadro de pessoal da Instituição, cresce comparativamente com o ano anterior, de um total de 1360 colaboradores em 2014, para 1408 em 2015, dos quais 203 são colaboradores afetos ao CRN. Em termos relativos e não contabilizando os colaboradores do CRN, observa-se um crescimento de 3,3% em 2015.

Adicionalmente, é possível observar também, o crescimento em quer em termos absolutos, quer em termos relativos, do número de colaboradores afetos à área social e à estrutura de serviços partilhados da SCMP, respetivamente 343 e 124 colaboradores, que representam em termos relativos, 28,5% e 10,3%.

Continua a ser muito residual o número de colaboradores afetos a estruturas, respostas ou projetos de inovação social, concretamente 6 funcionários.

Já os estágios, mais que duplicam face ao ano anterior, acolhendo a SCMP em 2015, 285 estagiários.

Em 2015, quer o número de horas de formação (+5%), quer o número de colaboradores que receberam formação (+11%), aumentaram significativamente, o que reflete um grau de dinamização maior na área, fruto não só da adoção de uma *framework* para a Gestão da Formação no ano anterior, mas também da reorganização da estrutura que lhe está afeta, tal como se evidencia no Relatório de Contas: "A área do desenvolvimento do capital humano constituiu uma opção estratégica para a Misericórdia do Porto no sentido de uma maior exigência na seleção e formação dos seus profissionais. Uma forte aposta institucional que ficou plasmada na criação da Academia Misericórdia" (Relatório de Contas da SCMP, 2016, p. 17)

Para além dos resultados quantitativos anteriormente elencados, mais orientados à capacitação dos colaboradores e ao desenvolvimento do talento, a Academia da Misericórdia concretiza iniciativas basilares mais orientadas também à captação de talento, como são os exemplos, entre outros, a reestruturação do processo de recrutamento, seleção e acolhimento de colaboradores e a elaboração de manuais de descrição e análise de funções ou a publicação do manual de acolhimento da Misericórdia do Porto.

Por último, destacar ainda no domínio dos esforços para desenvolvimento do Capital Humano, numa medida que podemos integrar benefícios em todos os domínios do Capital Intelectual, decorreu durante o ano o 1º *Bootcamp* da Misericórdia, iniciativa de *teambuilding*, que contou com a adesão de muitos colaboradores e permitiu fortalecer o espírito de equipa e entreajuda na Instituição.

Principais esforços no domínio do Capital Organizacional, Estrutural ou Interno

O ano de 2015, na evolução das transformações organizacionais implementadas na Instituição, "constituiu mais um passo de maturação e consolidação do esforço de centralização de serviços, e consequente uniformização de procedimentos, em ordem à obtenção de maior eficiência com consequentes ganhos de produtividade, assim como a sedimentação de mecanismos organizacionais plasmados nos Regulamentos Internos institucionais, no âmbito da criação dos Serviços Partilhados e Corporativos" (Relatório de Contas da SCMP, 2016, p. 17).

A formalização da criação dos Serviços Partilhados e Corporativos da SCMP (SPEC), enquanto área funcional e corpo da estrutura orgânica da Instituição, tal como evidenciado anteriormente ao nível do quadro de pessoal, foi suportada com o reforço desta estrutura, que passou de 97 colaboradores em 2014, para 124 em 2015.

Merece destaque a criação de duas novas estruturas organizacionais, ao nível dos SPEC, ou seja, estruturas que prestam serviços a todas as Unidades Operacionais da SCMP, que na sua génese visam o desenvolvimento do Capital Organizacional: a criação do Gabinete de Engenharia Organizacional, que integra as funções de gestão de processos e gestão de projetos, e o Gabinete de Qualidade, que integra a função de gestão da qualidade e respetivos processos de certificação. Trata-se do início da adoção, adaptação, interiorização e disseminação na SCMP, de forma transversal e uniforme, independentemente da área de

atividade, de melhores práticas organizacionais, numa abordagem que fomenta sinergias e promove a redução do desperdício, a racionalidade, a segurança, o controlo e a eficiência.

Ainda a nível da estrutura orgânica, destaca-se a reorganização do Departamento de Atividades Culturais, em função dos dois equipamentos (Unidades Operacionais) que lhe estão afetos: Casa da Prelada e Museu da Misericórdia do Porto – MMIPO.

Também em 2015, a SCMP desenvolveu projeto específico para seguimento ao Projeto Luz, que a Misericórdia do Porto realizou em parceria com a PWC, avaliados os resultados e conclusões, o GAI desenvolveu com os Departamentos envolvidos, iniciativas de forma a consolidar o trabalho produzido e o repositório de informação criado, nomeadamente:

- "Desenvolvimento da matriz de responsabilidades (matriz RACI) dos diferentes macroprocessos;
- Documentação do Plano de Resposta/Ação para implementação das diferentes oportunidades de melhoria elencadas no âmbito do Projeto Luz;
- Concretização, em conjunto com o GEO, de ação de formação específica junto de todos os owners de processo, que permitiu estabelecer na estrutura orgânica da SCMP, os níveis de proficiência adequados para a conceção, desenho e gestão de processos organizacionais e procedimentos de trabalho." (Relatório de Contas da SCMP, 2016, p. 17)

Ou seja, é notória a aposta em termos do desenvolvimento do Capital Organizacional, não só no reforço, reorganização e especialização das suas estruturas, mas também no reforço da adoção de melhores práticas, processos e procedimentos.

Por último, importa salientar ao nível das tecnologias e sistemas de informação, que "foi iniciada a especificação relativa à implementação da solução iBIsmartGiaf, solução de *Business Intelligence* do GIAF para responder às necessidades de obtenção de Relatórios e Análise de Informação ao nível do DCF e DRHFP, com previsão de implementação durante 2016." (Relatório de Contas da SCMP, 2016, p. 28), projeto que irá permitir no futuro, novas formas de visualizar e trabalhar a informação de gestão da SCMP.

Principais esforços no domínio do Capital Social, Relacional ou Externo

Ao nível do desenvolvimento do Capital Social, destaca-se em 2015 o reforço das parcerias, reconhecendo a SCMP que cada vez mais, a viabilidade de novas respostas ou soluções geradoras de impacto social, passa também pela cooperação. Exemplo desta realidade é o facto de que o Colégio do Barão de Nova Sintra "trabalha em parceria com as entidades na área de residência das famílias dos menores acolhidos, possibilitando o reforço da supervisão, orientação e encaminhamento dos agregados, e auxiliando igualmente na avaliação da estadia das crianças e jovens junto dos familiares." (Relatório de Contas da SCMP, 2016, p. 64), elencando uma série de entidades parceiras, como a Associação ASAS ou o MDV Norte – Movimento de Defesa de Vida, entre outros.

Relativamente ao Centro Integrado de Apoio à Deficiência, são elencadas entidades que colaboraram e cooperaram em projetos, muitos de inovação social, como são os casos das Águas do Porto, do Jornal de Notícias ou do Grupo IMPRESA.

Também os projetos na área do Património, Reabilitar para Arrendar e Bolsa Nacional de Terras, resultaram da cooperação com entidades públicas, como são o caso do Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana (IHRU) e do Ministério da Agricultura respetivamente.

Por outro lado, é visível no Relatório de Contas (2016), esforços ao nível da forma como a SCMP comunica com todos os seus *stakeholders*, seja através:

- do projeto de otimização dos seus *websites* com o objetivo de "dotar a Misericórdia do Porto de *sites* que caracterizem e apresentem a instituição e as atividades por ela desenvolvidas e constituam uma referência de consulta e de divulgação de todas as informações referentes à instituição, para sensibilização, divulgação, promoção de todas as atividades, publicação de documentos, formulários e outros materiais e sobretudo para apresentação institucional. Com este projeto pretende-se agregar valor de forma a projetar o diálogo e intercâmbio com instituições estrangeiras congéneres e publicar e apoiar a divulgação dos trabalhos realizados pela Misericórdia do Porto." (p. 25)
- da "renovação da imagem dos seus suportes de comunicação, como é o caso da revista semestral da Misericórdia e do seu Boletim Interno mensal Fons Vitae." (p. 51)

- do reforço da "presença nas redes sociais como o Facebook, e mais recentemente o Twitter e o Instagram permitiram igualmente ao DESC uma divulgação mais regular, instantânea e próxima dos vários públicos." (p. 51)

4.5 Ano de 2016 – *Novas instalações dos Serviços Partilhados e Corporativos*

Principais resultados no domínio da inovação social

A Mensagem do Provedor que abre o Relatório de Contas da SCMP para o ano de 2016, não deixa dúvidas em relação à importância que a Instituição atribui à inovação: "Inovar com curiosidade para que se consiga atingir a pós-modernidade que a comunidade digital vai implicar." (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 9)

De facto em 2016, começam a ser mais visíveis os esforços e respetivos resultados no domínio da inovação social, que neste ano atingem a maior expressão principalmente com duas iniciativas:

- A Rede Local de Intervenção Social (RLIS) que aposta "numa intervenção de proximidade às populações de oito freguesias da cidade (Zona Histórica, Massarelos e Lordelo do Ouro), reforçando todo o trabalho de Intervenção Social da Misericórdia do Porto, junto da comunidade." (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 57).
- O Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social (SAAS) da SCMP, um projeto que abrange oito freguesias da cidade do Porto e mobiliza 6 técnicos, para uma resposta inovadora, que implica a cooperação com a Câmara Municipal do Porto e o Instituto de Segurança Social, visando uma nova resposta social, financiada com recurso a fundos do programa 2020, numa candidatura submetida pela Misericórdia do Porto ao Programa Operacional de Inclusão Social e Emprego (POISE).

E de facto a SCMP entende já nesta altura ser líder na sua área de atuação em "matéria de empreendedorismo e inovação social (…) manteve a sua postura de liderança, participação e estimulo à criação de novas respostas a problemas sociais negligenciados, de uma forma mais eficaz, mais eficiente e sustentável, beneficiando do acesso direto a populações carenciadas

na sua definição de prioridades." (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 74), uma afirmação certamente ambiciosa, mas que traduz a sua forma de estar na Economia Social em Portugal.

Esta "sede" de inovar, traduz-se também na forma como estabelece a visão e operacionaliza a sua estratégia e o seu sistema de inovação: "Junto de parceiros e associados desenvolveu um conjunto de iniciativas de promoção e co-promoção de novas respostas socias, participando e liderando na elaboração e submissão de candidaturas para apoios financeiros diversos." (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 74)

E na área da Intervenção Social, o Relatório de Contas da SCMP (2017, p. 74) elenca inúmeras candidaturas submetidas a fundos de programas de financiamento, na área da Intervenção, a saber:

- candidatura ao Programa Horizonte 2020, como entidade parceira associada no projeto MindYou, que visa "criar uma plataforma inteligente de coaching pessoal, baseada nas modernas tecnologias de informação e comunicação que cobrem todo o circulo desde a deteção multimodal até medidas preventivas individuais de pessoas idosas"
- candidatura ao Reference Sites da Comissão Europeia como entidade parceira e membro do consórcio Porto4Ageing;
- submissão de Commitments à Comissão Europeia no âmbito do EIP-AHA, Envelhecimento ativo e saudável;
- candidatura ao Programa Interreg Espanha-Portugal na área da Investigação no âmbito da saúde e nutrição como Entidade Parceira – Projeto Nutriage.
- candidatura no âmbito do Portugal 2020 na área da Prevenção e combate à Violência Doméstica como Entidade Promotora;
- candidatura como Entidade Promotora ao BPI Seniores – Projeto Boas Práticas para Idosos.

Por último, destaca-se ao nível do Centro Integrado de Apoio à Deficiência a "Aprovação pelo POISE de projeto de Formação Profissional para o período de 2016-2018, com um valor proposto de 1.8M€, para a realização de 7 cursos e 9 turmas." (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 86).

Principais esforços no domínio do Capital Humano

Da análise ao Relatório de Contas da SCMP do ano 2016, constata-se que o quadro de pessoal da Instituição cresce comparativamente com o ano anterior, passando em termos globais, de 1408 colaboradores em 2015, para 1470 em 2016, dos quais 209 são colaboradores afetos ao CRN. Em termos relativos e não contabilizando os colaboradores do CRN, observa-se um crescimento de 4,6% face a 2015.

Observar-se também, uma estabilização quer em termos absolutos, quer em termos relativos, do número de colaboradores afetos à área social e à estrutura de serviços partilhados da SCMP, respetivamente 344 e 126 colaboradores, que representam agora em termos relativos, 27,3% e 10,0% respetivamente, um peso menor que confirma que o crescimento do quadro de pessoal, ocorreu noutras áreas de atividade.

Apesar de mais que duplicar, fruto da operacionalização da nova resposta social RLIS/SAAS, continua a ser muito residual o número de colaboradores afetos a estruturas, respostas ou projetos de inovação social, concretamente 13 funcionários. O que equivale em termos relativos, a 1% do total de colaboradores da SCMP (sem CRN).

Já os estágios, crescem significativamente face ao ano anterior, acolhendo a SCMP em 2016, 337 estagiários.

Em 2016, perceciona-se uma forte aposta e crescimento na área da formação, materializada no aumento significativo, face ao ano anterior, quer no número de horas de formação (13034 horas, mais 74%), quer no número de colaboradores que receberam formação (1192, mais 22%), espectável face à consolidação e estabilização da estrutura afeta à Academia da Misericórdia. Foi um ano de solidificação deste Serviço, "intervindo em cinco pilares: Formação Profissional; Estágios; Gestão e Avaliação do Desempenho; Recrutamento, Seleção e Integração dos Colaboradores; Inovação e Desenvolvimento." (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 21).

Consequência também, da aposta em medidas para alavancar a inovação e o desenvolvimento do Capital Humano da SCMP, como são exemplo a implementação de Questionários de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores, o "Concurso de Promoção Profissional 2016" que contou com a participação de 33 candidatos elegíveis, ou a consolidação da atividade do "Espaço Aberto ao Colaborador", foi possível obter melhores resultados no domínio do Capital Humano.

Principais esforços no domínio do Capital Organizacional, Estrutural ou Interno

O ano de 2016 foi repleto de iniciativas, mudanças e transformações no domínio do Capital Organizacional. O Relatório de Contas, logo na abertura com a mensagem do Provedor, destaca que o ano "fica assinalado pela transferência da Rua das Flores, do que se chamou Repartições Centrais e depois Departamentos Centrais, para a Rua Joaquim de Vasconcelos, no Palacete de Araújo Porto, do que agora chamamos Serviços Partilhados e Corporativos (SPeC), ao mesmo tempo que o país experimentava uma solução governativa inédita cuja originalidade levantou atentas curiosidades." (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 8)

Esta transferência, para um edifício histórico da SCMP, repleto de obra social (as instalações foram outrora o Instituto de Surdos-Mudos de Araújo Porto, uma resposta inovadora criada no fim do século XIX pela SCMP, destinada a promover o ensino de crianças surdas), é o culminar de todo um conjunto de esforços de implementação do princípio da centralização, assumindo uma visibilidade e modernidade alinhada com os padrões corporativos contemporâneos, suportados por níveis de excelência no domínio da tecnologia e conforto, promovendo o bem-estar dos colaboradores, a comunicação entre equipas e propiciando o acolhimento digno de todos os *stakeholders* que visitam e interagem com a Instituição.

Instalados no novo edifício, o Palacete Araújo Porto, os Serviços Partilhados e Corporativos da SCMP (SPEC), refletem a nova postura estratégica da instituição, assegurando uma coerência integrada da gestão e suporte à vasta gama de serviços e Unidades Operacionais, concretizando-se assim "a criação de uma estrutura que reúne as áreas de suporte logístico, de controle e de operação que, durante muito tempo, estiveram dispersas por vários locais e em regime de tutelas diversas." (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 17)

Ganham ainda mais ênfase os SPEC, na medida em que o reforço e consolidação de funções organizacionais se torna ainda mais visível, como acontece durante o ano de 2016, seja através da área da engenharia organizacional que "desempenhou um papel relevante e de crucial importância para a SCMP, agregando valor ao funcionamento interno da Organização através da prestação de serviços de apoio nas áreas de Gestão de Projetos e Gestão de Processos." (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 35), seja através do reforço das competências da Instituição, agora no domínio da Gestão Ambiental, seja através da criação na sua estrutura orgânica de um Gabinete de Estudos, Planeamento e Controlo de Gestão, ou seja também, através dos esforços para implementação do modelo das "três linhas de

defesa" na Organização, um modelo organizacional desenvolvido pelo *The Institute of Internal Auditors* (IIA), com o objetivo melhorar o desempenho de controlo interno nas empresas, definindo responsabilidades organizacionais e assegurando a respetiva segregação de funções.



Figura 3: Modelo das 3 Linhas de Defesa da Organização
Fonte: (SCMP, 2017). Relatório de Contas da SCMP do ano 2016. Adaptado do IIA.

Ao nível da gestão de projetos, o desenvolvimento e controlo do Portfólio de Programas e Projetos em conformidade com o referencial de boas práticas PMBOK veio permitir "maior agregação de valor à Instituição no que concerne:

- Maior alinhamento dos projetos com a estratégia organizacional
- Maior objetividade e efetividade nas comunicações
- Maior agilidade para a tomada de decisões
- Visão geral do portfólio de projetos à Gestão de Topo
- Maior maturidade na gestão de projetos
- Equipas de projetos mais produtivas" (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 35).

Ao nível da gestão de processos, assegurou-se o alinhamento com as melhores práticas de gestão de processos "BPM CBOK - garantindo um maior alinhamento entre a estratégia e a operação. Os princípios do BPM enfatizam a visibilidade, responsabilidade e capacidade de adaptação dos processos para aperfeiçoamento dos resultados e melhor enfrentar os desafios do negócio." (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 36)

Adicionalmente o antigo Gabinete da Qualidade, alargou o seu âmbito de atuação passando a denominar-se de Gabinete do Ambiente e Qualidade, e assumindo "… a responsabilidade pela área ambiental, aplicando um novo modelo de desenvolvimento e de governança ambiental aos processos de gestão (…) Trata-se da génese de um novo paradigma na

Instituição, que acentua a necessidade de uma adequada e rigorosa informação ambiental e a adoção de novas estratégias de melhoria contínua." (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 38).

Foi também criado na estrutura do SPEC, o Gabinete de Estudos, Planeamento e Controlo de Gestão (GEPCG), responsável pelo desenvolvimento de estudos, bem como pelo planeamento estratégico e operacional da Instituição, e os processos associados ao Controlo de Gestão.

Por último, o Gabinete de Auditoria Interna, alinhado com a visão e estratégia preconizada pelos Corpos Gerentes da SCMP, promoveu para além da implementação do modelo das 3 linhas de defesa da Organização, a adoção da *framework* internacional COSO para a avaliação da eficácia do sistema de controlo interno, e incubou internamente, três novas funções organizacionais (Gestão da Segurança, Risco e *Compliance*), com o objetivo de reforçar a segunda linha de defesa da Instituição.

Principais esforços no domínio do Capital Social, Relacional ou Externo

Em 2016, "A Santa Casa da Misericórdia do Porto continuou a manter as mais profundas relações institucionais com os mais variados quadrantes da sociedade portuguesa e recebeu nas suas instalações o Sr. Presidente da República, o Sr. Primeiro Ministro e os Srs. Ministros da Saúde e da Cultura, entre outros (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 13).

Neste ano foram reforçadas as parcerias com a Fundação de Serralves, a Fundação da Juventude e a Câmara Municipal do Porto, o Coliseu do Porto, a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional, o IHRU - Instituto da Habitação e Reabilitação Urbana e a SRU - Sociedade de Reabilitação Urbana, entre outros.

Destaca-se o empenho que a Instituição coloca no desenvolvimento de parcerias, reconhecendo "a importância da cooperação institucional para a melhoria das condições de qualidade de vida de todos aqueles a que acolhe. O efeito maior desta política de parceria materializa-se nas imensas atividades que se conseguem realizar tendo como finalidade a "grande cidade" que é o Porto e a sua Área Metropolitana." (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 13)

Também na área da cultura, "Animados pelo entusiasmo de contribuir para a consolidação do MMIPO como equipamento de referência na Cidade e no País, tivemos a alegria de ver

esse esforço reconhecido pela Associação Portuguesa de Museologia, galardoando o MMIPO com três prémios que a todos nos honram: Melhor Site 2016, Melhor Aquisição 2016 e Melhor Museu do Ano" (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 49) reconhecimentos que alavancam o Capital Social da Instituição, o seu reconhecimento, reputação e consequente fortalecimento da sua influência nas redes em que atua e coopera.

Este *mindset*, assume primordial importância na intervenção social, onde "foram desenvolvidas, ao longo de 2016, 49 atividades nas quais a rede de parcerias assume primordial importância quando se procura alargar a atividade a novas iniciativas permitindo uma maior satisfação dos clientes." (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 62)

A este nível, o Relatório de Contas destaca que "O SAD da SCMP tem beneficiado com a parceria estabelecida com o GASPorto ao nível das equipas de voluntariado, na candidatura de reabilitação urbana e no empréstimo de ajudas técnicas aos clientes do SAD, registando a colaboração total de 20 voluntários." (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 62) e que no âmbito do projeto de inovação social Chave de Afetos, foi elaborado o manual de procedimentos que serviu de base ao lançamento do modelo de replicação deste programa.

Ainda no domínio das parcerias, destaca as seguintes ações ao nível do programa Chave de Afetos:

- "Assinatura de Protocolo de Cooperação com a Associação Portuguesa de Marketing Rural e Agronegócio, propondo-se esta identificar potenciais promotores locais do programa uma vez que se encontra a desenvolver atividade em territórios de baixa densidade populacional e onde o isolamento dos idosos está identificado como um dos problemas com maior exposição e risco. (idem, p. 62).
- "Assinatura de protocolo com a Câmara Municipal de Figueira Castelo Rodrigo para implementação do programa Chave de Afetos nesta região." (idem, p. 62).

Por último, no que concerne o Centro Integrado de Apoio à Deficiência, salienta-se a "Realização de protocolos com a Águas do Porto e Fundação Calouste Gulbenkian para financiamento de publicações periódicas em Braille (…) Parceria com a instituição francesa "IRTS Champagne-Ardenne" no âmbito de projeto Erasmus+ (…) Coorganização do V Congresso Ibérico de Educação Especial, com envolvimento de colaboradores e formandos". (Relatório de Contas da SCMP, 2017, p. 86-87).

4.6 Corpos Gerentes (Mandato 2017-2020) – *Reforço da estabilidade governativa*

Do processo eleitoral realizado no fim do ano de 2016, para eleição dos Corpos Gerentes da SCMP, para o período de 2017 a 2020, sobressaem três particularidades:

- a sufrágio concorreu apenas uma lista;
- no que concerne os elementos da Mesa Administrativa, a lista era composta pelos mesmos Mesários que terminariam funções no final de 2016;
- o mandato dos Corpos Gerentes da SCMP, estende-se pela primeira vez, por um período de 4 anos.

Se considerarmos adicionalmente, que no sufrágio anterior para o triénio 2014-2016, a lista já era de continuidade, uma vez que transitaram maioritariamente membros que integravam o anterior mandato, temos desde 2011, uma estrutura governativa encabeçada pelo mesmo Provedor, onde a maioria dos Mesários o acompanham nesta empreitada, situação que reflete bem o momento de governação da Instituição, em termos da continuidade, estabilidade governativa e consistência de uma visão estratégica para a SCMP.

Estas caraterísticas governativas, ganham mais relevância ainda, quando se percebe que todos estes atributos, que tendencialmente poderiam instigar alguma acomodação, muito pelo contrário, promovem e tornam visível também, a capacidade por parte de quem governa a SCMP, de adaptar, atualizar e modernizar as suas linhas de atuação, seja através da revisão dos valores e princípios orientadores da Organização, seja através da definição de políticas de suporte.

Assim, o Relatório de Contas da SCMP (2018), descrimina a revisão dos princípios e valores da Misericórdia do Porto, dos quais destacamos os seguintes (p.13):

- "COOPERAÇÃO - Atitude de permanente entreajuda, clara, responsável e transparente, visando o cumprimento dos desígnios institucionais, contribuindo para a satisfação do cliente."
- "COMPETÊNCIA - Conjunto de conhecimentos e saberes, pessoais e técnicos, que visam assegurar a prestação de serviços com profissionalismo, responsabilidade e eficiência."
- "INOVAÇÃO - Procura ativa de novos modos de atuação que facilitem uma maior e melhor satisfação de necessidades institucionais e/ou individuais identificadas."

- "PESSOAS - Elementos fundamentais de e para a Instituição, de cujo crescimento, desenvolvimento e atualização dependem a qualidade e melhoria dos serviços prestados."
- "RESPONSABILIDADE - Capacidade de assumir e responder pelas próprias ações e efeitos gerados, no compromisso e empenho continuados por um serviço de excelência."

Não deixa de ser interessante, que 5 dos 10 princípios definidos, estão diretamente associados e valorizam o desenvolvimento da Inovação, do Capital Humano (competência, pessoas), do Capital Organizacional (responsabilidade) e do Capital Social (cooperação).

Também no domínio das políticas de suporte, o Relatório de Contas da SCMP (2018, p.15), descrimina as seguintes: Política de Ética, Política de Qualidade, Política de Confidencialidade, Política de Participação e Envolvimento de Clientes e Partes Interessadas, Política de Recrutamento, Retenção e Reconhecimento de Colaboradores, Política de Prevenção do Abuso Físico, Mental e Financeiro dos Clientes; políticas muito alinhadas com o desenvolvimento estrutural e estruturante dos diferentes capitais em estudo neste caso.

4.7 Ano de 2017 – *Visibilidade das TI nas práticas de gestão da SCMP*

Principais resultados no domínio da inovação social

A análise do Relatório de Contas da SCMP para 2017, permite aferir desde logo a criação de uma nova resposta social, concretamente a inauguração de duas residências para estudantes universitários: a Residência Galerias Misericórdia e a Residência Casa Bento XVI, onde parte das vagas são destinadas a estudantes carenciados.

Outra nova resposta, que arrancou em modo piloto, e vocacionada para melhorar a vida da população sénior, o Serviço IN-CARE, é constituído por três pilares fundamentais interligados através:

a) "Da monitorização de saúde contínua e regular, com acompanhamento de enfermagem no domicílio e suportada pela integração de nova tecnologia de saúde;

b) Do acompanhamento por um assistente pessoal que garante uma interface com a família e a equipa multidisciplinar e representa o agente facilitador na satisfação de demais necessidades do idoso;
c) Da prestação de apoio domiciliário, garantido uma alimentação saudável e a qualidade de um serviço de higiene pessoal, imagem e bem-estar e de higiene habitacional." (Relatório de Contas da SCMP, 2018, p. 87-88)

Também ao nível da Inovação Social, o Relatório de Contas da SCMP (2018, p.81) reflete uma atividade intensa, em especial no que concerne à preparação e submissão de candidaturas a fundos operacionais, como são o caso das candidaturas para abertura de Lar Residencial para doentes de Alzheimer no Centro Hospitalar Conde de Ferreira e para a Criação de um Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental no Colégio Barão de Nova Sintra.

O documento esclarece ainda neste domínio que "A intervenção da Misericórdia do Porto na área do Empreendedorismo e Inovação Social aumentou de uma forma significativa com o estabelecimento de um conjunto de parcerias estratégicas para submissão de projetos inovadores aos Fundos Estruturais e de Investimento (FEEI)" (Relatório de Contas da SCMP, 2018, p. 101), confirmando a aprovação da candidatura do projeto NutriAge pelo Programa Interreg Espanha-Portugal, e destacando a submissão de quatro candidaturas de projetos de inovação cujo foco é o criação de impacto social com base em modelos de intervenção sustentáveis e integradores de novas tecnologias (idem, p. 101):

- "Capacitação para a Inclusão de Pessoas e Famílias em Vulnerabilidade Social;
- Fatores prognósticos de demência: intervenção baseada nas necessidades para prevenção de sintomas comportamentais e psicológicos;
- Ações de sensibilização sobre violência doméstica para o público em geral e ou para públicos específicos e produção e divulgação de material formativo, informativo e pedagógico;
- Desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação que permitam combater a depressão na população idosa."

No que concerne a atuação do Centro Integrado de Apoio à Deficiência, mais concretamente ao nível do Centro Prof. Albuquerque e Castro – Imprensa Braille é destacada também a intenção de manter o desenvolvimento e implementação de projetos de inovação, por forma

a promover ativamente a inclusão dos clientes, "envolvendo a disseminação do Braille, num esforço de fazer perceber a comunidade da sua importância enquanto principal agente de comunicação, e subsequentemente instrumento de promoção da autonomia, dos cidadãos cegos e de baixa visão." (Relatório de Contas da SCMP, 2018, p. 140)

Principais esforços no domínio do Capital Humano

Em 2017, o quadro de pessoal da Instituição decresce de forma muito ligeira, comparativamente com o ano anterior, passando de 1470 colaboradores em 2016, para 1464 em 2017, dos quais 208 são colaboradores afetos ao CRN.

Observa-se o crescimento em termos absolutos e relativos, do número de colaboradores afetos à área social e à estrutura de serviços partilhados da SCMP, respetivamente 353 e 137 colaboradores, que representam agora em termos relativos, 28,1% e 10,9% respetivamente.

Neste ano mantém-se estável e residual o número de colaboradores afetos a estruturas, respostas ou projetos de inovação social, concretamente 14 funcionários, o equivalente a 1,1% do total de colaboradores da SCMP (sem CRN).

Já os estágios, continuam a crescer face aos anos anterior, acolhendo a SCMP em 2017, 441 estagiários.

Em 2017, perceciona-se um decréscimo de atividade na área da formação face ao ano anterior, quer no número de horas de formação (10682 horas, menos 18%), quer no número de colaboradores que receberam formação (1083, menos 9%).

Destaca-se também em 2017, a definição de um programa de acesso à pré-reforma, para colaboradores a partir dos 64 anos de idade que desejem aderir, numa política com o objetivo da renovação e rejuvenescimento do quadro de pessoal da SCMP.

Principais esforços no domínio do Capital Organizacional, Estrutural ou Interno

A análise do Relatório de Contas deste ano destaca os resultados na área dos Sistemas e Tecnologias de Informação, numa abordagem que tem "como base o Plano Diretor para os Sistemas e Tecnologias da Informação e Comunicação (SI/TIC), documento apresentado em 2014 que descreve e carateriza a visão do Departamento de Sistemas de Informação

(DSI) para o desenvolvimento dos SI/TIC a médio prazo." (Relatório de Contas da SCMP, 2018, p. 28).

Este trabalho, ao longo de mais de três anos, refletiu-se de forma evidente em 2017, com a disponibilização da ferramenta de *Business Intelligence*, um novo instrumento de gestão que abrange as áreas Financeira e de Recursos Humanos, e veio permitir o acesso mais profissional à informação, a partir do ano contabilístico de 2016, através de *dashboards* e mecanismos de extração e compilação de informação de gestão.

Assim, os Serviços Partilhados e as suas Unidades Operacionais, continuaram "o seu processo de capacitação institucional, permitindo à Misericórdia do Porto ter uma melhor resposta na sua capacidade organizacional." (Relatório de Contas da SCMP, 2018, p. 21).

Merece também destaque ao nível do domínio organizacional, a aposta nos processos de certificação, através de entidades independentes, como forma de promover "a credibilidade da organização, com vantagens ao nível externo (confere boa imagem e promove a confiança dos seus clientes atuais ou potenciais) e também ao nível interno (melhora o seu funcionamento aos mais diversos níveis, define responsabilidades e ajuda na redução dos custos, desperdícios e reclamações). Catalisa ainda, o processo de melhoria contínua, aumentando a produtividade e, desta forma, incrementando a competitividade organizacional." (Relatório de Contas da SCMP, 2018, p. 45)

O Gabinete de Estudos, Planeamento e Controlo de Gestão, (GEPCG) criado em 2016, evidenciou elevada atividade, produzindo estudos sobre diferentes matérias, e disponibilizando informação de apoio à decisão, tática e estratégica, contribuindo para um claro amadurecimento organizacional da Instituição.

Interessante neste âmbito, é também o apoio que o GEPCG passa a disponibilizar, no domínio da gestão dos projetos com recurso a fundos estruturais, estabelecendo "uma nova abordagem no acompanhamento dos projetos, através da criação de equipas multidisciplinares (…) cujo objetivo é acompanhar com maior proximidade a execução dos projetos, por forma a garantir uma maior execução dos mesmos, bem como apoiar tecnicamente as equipas das unidades operacionais responsáveis pela operacionalização dos projetos." (Relatório de Contas da SCMP, 2018, p. 54).

Por último, importa destacar em termos organizacionais, como forma de dar seguimento e melhor operacionalizar o Regulamento Geral de Proteção de Dados, EU 2016/679, do

Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril (RGPD), a criação da figura do Encarregado de Proteção de Dados e o desenvolvimento de uma série de projetos, para definir e implementar processos e procedimentos, no âmbito quer da privacidade, quer da proteção de dados.

Principais esforços no domínio do Capital Social, Relacional ou Externo

O Gabinete de Estudos, Planeamento e Controlo de Gestão, a quem foi atribuída a competência e responsabilidade pela gestão centralizada dos protocolos e parcerias da Instituição, identificou e classificou durante o ano de 2017, 703 documentos, entre protocolos, parcerias e acordos em vigor, número que evidencia a importância que a SCMP atribui às redes colaborativas e às relações institucionais, em termos estratégicos e operacionais.

O ano de 2017 foi também marcado pelo resultado final das auditorias do Tribunal de Contas, da Inspeção-Geral de Finanças, da Inspeção-Geral do Ministério da Educação e de relatórios de avaliação da Segurança Social. "Em todos um traço comum – a excelência do trabalho produzido, a qualidade da produção de informação e a avaliação positiva dos atos de gestão (…) soubemos elevar o posicionamento da Misericórdia do Porto e confirmar a solidez e reputação da sua imagem institucional" (Relatório de Contas da SCMP, 2018, p. 7).

A SCMP manteve em 2017, a proximidade com várias entidades institucionais, da Igreja, da Presidência da República, do Governo (Cultura, Ambiente, Justiça), da Autarquia e até com Instituições Europeias, quando o Comissário Europeu Carlos Moedas, com os deputados ao Parlamento Europeu Paulo Rangel e José Manuel Fernandes, presidiram ao lançamento de um livro sobre a Economia Social, nas instalações da SCMP.

O Relatório de Contas destaca a continuidade do trabalho de parceria com "as instituições vivas da cidade, como a Fundação de Serralves, o Coliseu do Porto, a Casa da Música, a Universidade Católica Portuguesa e a Universidade do Porto (…) a criação do prémio D. António Francisco dos Santos, de homenagem ao Bispo do Porto, em conjunto com a Irmandade da Torre dos Clérigos e a Associação Comercial do Porto." (Relatório de Contas da SCMP, 2018, p. 11).

Destaque ainda para a assinatura de novos protocolos de cooperação com a Porto Editora, a Fundação Vítor Baía e a Fundação Júlio Resende, bem como a adesão, como Membro

Fundador, à Cooperativa – Engenho e Obra – Agência para o Desenvolvimento e Cooperação, e a adesão, como Associada Fundadora, à Federação de Entidades de Apoio à Reabilitação Psicossocial na Área Metropolitana do Porto (FEARP AMP).

Ao nível da imagem da SCMP, destaca-se o lançamento da nova marca, que permitiu renovar o seu posicionamento comunicacional, para "uma visão moderna e reorganizada, mais dinâmica e mais próxima." (Relatório de Contas da SCMP, 2018, p. 44).

A dinâmica, esforço e resultados do Departamento de Marketing e Comunicação (DMC) na comunicação interna, na organização de eventos, na assessoria de imprensa, nas campanhas, na edição de publicações e no reforço da marca junto de todos os públicos, é traduzida pelos seguintes números (idem, p. 44):

- "Organização de eventos: 194;
- Publicação de notícias: 678;
- Recolha de clipping: 348;
- Produção de material gráfico: > 1.200;
- Edição de vídeos: 159;
- Gestão de plataformas digitais: 11;
- Envio de newsletter: 42;
- Publicações no Facebook: 1.103;
- Publicação de revistas, livros e documentos estratégicos: 6."

Destaque ainda para a realização do IV congresso de História da SCMP e pela inclusão do MMIPO – Museu da Misericórdia do Porto na Rede Portuguesa de Museus.

4.8 Ano de 2018 – *Foco na Inovação Social*

Principais resultados no domínio da inovação social

A mensagem do Provedor que introduz o Relatório de Contas da SCMP de 2018, define bem o posicionamento desta Instituição na inovação social: "Desde a transformação digital à inteligência artificial temos de saber qual o papel que fica reservado para uma Misericórdia no século XXI. Será, de certeza, acompanhar a inovação social, desenvolver a inteligência emocional e convergir para a solidez e capacitação institucional da Santa Casa da Misericórdia

do Porto. Cumprindo e fazendo cumprir as catorze Obras de Misericórdia, à luz da moderna doutrina social da Igreja." (Relatório de Contas da SCMP, 2019a, p. 8).

Mas na verdade, não foi um ano fácil para a SCMP, marcado de forma negativa pela reversão da gestão do Centro de Reabilitação do Norte para o Estado, uma Unidade Operacional que libertava meios para desenvolver a atividade social, e todo um processo exigente de transferência de 214 colaboradores (capital humano, conhecimento, competência, entre outros), que "formados pela Misericórdia do Porto, estão, hoje, a trabalhar naquela unidade clínica, elevando assim, de uma forma pública, a qualidade do nosso trabalho." (idem, p. 8)

Em 2018 foi criada uma nova resposta, a Residência Universitária Barão de Nova Sintra, um espaço com lotação de 34 camas, onde a Misericórdia do Porto quase que duplica a sua oferta neste segmento de mercado e "reforça o papel social da instituição na sociedade, numa fase em que a especulação imobiliária é uma realidade." (Relatório de Contas da SCMP, 2019a, p. 51).

No decorrer de 2018, foi possível confirmar o sucesso de diferentes candidaturas de projetos de inovação social da SCMP, a fundos estruturais e operacionais, nomeadamente (Relatório de Contas da SCMP, 2019a, p. 132):

- Capacitação para a Inclusão Social - A operação visa o desenvolvimento e aumento de competências para a capacitação para a inclusão de grupos vulneráveis presentes no EPSCB;
- CIAD – Formação Profissional -2018-2020 - O presente projeto de formação fundamenta-se pela necessidade sentida pela Instituição de continuar o trabalho que tem vindo a desenvolver no apoio à inclusão social de pessoas com deficiência ou incapacidade;
- LIFANA - Alimentação Saudável 3.ª Idade – promover uma alimentação saudável através de todas as fases do envelhecimento - desde seniores ativos até aos que precisam de cuidados diários. Objetiva-se utilizar tecnologias de informação para a recomendação de refeições individuais e de apoio à decisão nas compras em supermercado, ajudando os usuários a mudar seus hábitos alimentares e assim manter um estilo de vida mais saudável aumentando a sua qualidade de vida.

- Programa INCORPORA - Fundação Social "la caixa" – BPI - A finalidade do Programa Incorpora é promover a inserção laboral em empresa, de pessoas em situação ou em risco de exclusão social;
- Programa HUMANIZA - Fundação Social "la caixa" – BPI - A finalidade do Programa de Atenção Integral a Pessoas com Doenças Avançadas é contribuir para a melhoria da qualidade de vida destas pessoas e suas famílias, reforçando o apoio psicossocial e espiritual com doenças avançadas e seus familiares;
- Programa Chave de Afetos – Este programa é uma solução integrada com componente tecnológica e humana que monitoriza as pessoas idosas de forma contínua, diminuindo o número de casos de isolamento social na Área Metropolitana do Porto. Promove a inclusão social e as relações afetivas, potenciando um sentimento de segurança subjetiva essencial para a permanência no seu domicílio, evitando a institucionalização involuntária e custos associados;
- Plataforma + Emprego - É uma iniciativa que promove a empregabilidade das pessoas em situação de Sem Abrigo e, acompanha a inserção laboral dos visados.

No final de 2018, aguardava-se ainda, a decisão sobre outras 4 candidaturas apresentadas.

Em suma, e tal como referido na secção da Intervenção Social, o ano de 2018 "reafirma a vertente inovadora e de dinamismo da intervenção social da Misericórdia do Porto, comprovada pela progressiva participação colaborativa com agentes públicos e privados nos seus diferentes domínios de intervenção." (Relatório de Contas da SCMP, 2019a, p. 108).

Principais esforços no domínio do Capital Humano

Em 2018, o quadro de pessoal da Instituição, decresce de forma muito significativa, comparativamente com o ano anterior, passando de 1464 colaboradores em 2017, para 1260 em 2018, agora num formato que já não contabiliza os 214 colaboradores que transitaram no final do ano da SCMP, para o Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia / Espinho, fruto da reversão do Acordo de Gestão.

Observa-se o crescimento quer em termos absolutos, quer em termos relativos, do número de colaboradores afetos à estrutura de serviços partilhados da SCMP, 149 colaboradores que representam agora em termos relativos 11,8% do total de colaboradores da Instituição.

Por outro lado constata-se o decréscimo quer em termos absolutos, quer em termos relativos, do número de colaboradores afetos à área social, 345 colaboradores que representam em termos relativos 27,4% do total de colaboradores da Instituição.

No ano de 2018 diminui significativamente o número de colaboradores afetos a estruturas, respostas ou projetos de inovação social, concretamente 9 funcionários, o que equivale em termos relativos, a 0,7% do total de colaboradores da SCMP. Contudo assiste-se a um incremento significativo de colaboradores na estrutura do Departamento de Intervenção Social, a estrutura de serviços partilhados para a área Social, que na verdade em 2018 aumenta de 18 para 26 colaboradores, e que traduz a entrada de recursos que serão em 2019, alocados maioritariamente a projetos de inovação social.

No que concerne os estágios, diminuem significativamente face ao ano anterior, acolhendo a SCMP em 2018, 347 estagiários.

Em 2018, perceciona-se um ligeiro crescimento de atividade na área da formação face ao ano anterior, quer no número de horas de formação (11002 horas, mais 3%), quer no número de colaboradores que receberam formação (1181, mais 9%).

Destaca-se também neste ano, ao nível dos esforços no domínio do Capital Humano, a revisão do Sistema de Gestão e Avaliação do Desempenho.

Principais esforços no domínio do Capital Organizacional, Estrutural ou Interno

No domínio do Capital Organizacional, a grande "mudança" reflete uma decisão do final de 2017, mas apenas operacionalizada em 2018, concretamente a criação do Gabinete de Novos Projetos (a partir de 2020 terá a denominação de Gabinete de Inovação Social), uma estrutura de apoio às atividades de inovação, que dá continuidade ao modelo de acompanhamento deste tipo de projetos.

De destacar ainda, a criação do Serviço de Apoio ao Cliente, com o objetivo de tratar as reclamações, opiniões e sugestões junto de todos os clientes, e articular todas as questões relacionadas com a reputação e defesa da marca Misericórdia do Porto, um esforço organizacional, para melhorar o domínio do Capital Social, Relacional ou Externo.

Principais esforços no domínio do Capital Social, Relacional ou Externo

O Relatório de Contas de 2018, vinca, como nos anos anteriores, a importância e a ação que a SCMP desenvolve no sentido de assegurar as melhores relações institucionais de cooperação e parceria, com todas as partes interessadas que se relacionam com a Instituição, logo na apresentação do relatório, no ponto 1 - A Misericórdia do Porto, a Igreja, o Estado e a Sociedade Portuguesa, termina com a melhor frase para corroborar este espírito: "Juntar pessoas, promover instituições e congregar vontades — é este o nosso ADN institucional." (Relatório de Contas da SCMP, 2019a, p. 14).

Também o Gabinete de Estudos, Planeamento e Controlo de Gestão, assinala que durante 2018, na área de gestão do portefólio de Acordos, Protocolos e Parcerias, registaram-se 15 novos acordos/protocolos/parcerias, estabelecidos pela SCMP.

Mas talvez o aspeto mais marcante, ao nível da construção de redes e de relacionamentos com valor, tenha sido a realização, pela primeira vez, do *Ageing Summit*, um evento da SCMP, voltado para "sensibilização e consciencialização da sociedade para os novos desafios que representa o envelhecimento, com o lançamento da Cimeira do Envelhecimento Ativo" (Relatório de Contas da SCMP, 2019a, p. 112), que teve lugar no Auditório da Fundação de Serralves e no qual participaram cerca de 300 pessoas, com o objetivo de "potenciar o debate e explorar a evolução do Envelhecimento Demográfico em Portugal e na Europa, discutindo-se a melhor forma de adaptar produtos e serviços destinados a esta população em crescimento, bem como realinhar as políticas públicas e empresariais, de forma a impulsionar o crescimento económico e mitigar os problemas que as Sociedades em Envelhecimento poderão desenvolver." (idem, p. 112)

Adicionalmente destaca-se no domínio das parcerias estratégicas para o futuro da intervenção social da Instituição, a celebração de protocolo de colaboração com a Fundação Aga Khan, com três áreas de intervenção: séniores, apoio familiar e acompanhamento parental, e inclusão social de minorias.

Por último, ressalta em matéria da criação de relações com valor, a publicação do primeiro Relatório de Sustentabilidade da SCMP, um documento público que pretende testemunhar do compromisso com a sustentabilidade, nas suas diversas vertentes (económica, ambiental e social), comunicando a estratégia, as políticas e do desempenho da Misericórdia do Porto nesta matéria, e disponibilizando a todos os *stakeholders,* elementos adicionais para uma tomada de decisão cada vez melhor fundamentada.

4.9 Ano de 2019 – *Despertar para uma Inteligência Coletiva*

Principais resultados no domínio da inovação social

A reversão do Acordo de Gestão do Centro de Reabilitação do Norte, obrigou a SCMP a refletir sobre a sua estratégia na área da saúde, concretamente ao nível da valência de Medicina Física e Reabilitação.

Parte da ação social que a Instituição desenvolve, só é possível porque a operação na área da saúde é positiva em termos económicos, libertando meios, que em conjunto com o património de rendimento, permitem assegurar alguma sustentabilidade nas áreas operacionais deficitárias, como a área social, da cultura ou do ensino especial.

Em sequência desse processo de reflexão, "foi assinado o Acordo de Consórcio com a Boehringer Ingelheim Healthcare Portugal (BIHP), e que levou à criação de uma unidade especializada no tratamento de doentes com AVC" (Relatório de Contas da SCMP, 2020, p. 174).

Esta nova resposta, acredita-se, poderá a médio prazo, traduzir uma operação económica positiva e consequentemente, também ela libertar meios que possam contribuir para a sustentabilidade das áreas operacionais com resultados deficitários.

O Relatório de Contas da SCMP do ano 2019, evidencia o foco no desenvolvimento e consolidação das iniciativas e projetos de Inovação Social já em curso, uma realidade a que não será alheio o facto de maioritariamente, serem projetos financiados com recurso ao Programa 2020, para os quais são exigidos rigor na execução financeira e na concretização dos resultados estabelecidos, dentro dos prazos acordados, pois caso contrário, implicará perdas nos valores financiados e impactos económicos negativos. Podemos dizer que 2019 foi um ano mais orientado para "entregar resultados" em detrimento do crescimento do portefólio deste tipo de projetos.

Principais esforços no domínio do Capital Humano

No ano de 2019, o quadro de pessoal da Instituição, decresce ligeiramente, quando comparado com o ano anterior, passando de 1260 colaboradores em 2018, para 1249 em 2019.

Observa-se um decréscimo em termos absolutos e relativos do número de colaboradores afetos à área social e à estrutura de serviços partilhados da SCMP, respetivamente 334 e 143 colaboradores, que representam agora em termos relativos, 26,7% e 11,4% respetivamente.

Neste ano o número de colaboradores afetos a estruturas, respostas ou projetos de inovação social, parece ajustado em relação à dinâmica vivenciada, contabilizando-se 18 funcionários, o que equivale a 1,4% do total de colaboradores da SCMP. A diminuição de colaboradores na estrutura do Departamento de Intervenção Social, em 2019, a estrutura de serviços partilhados para a área Social, justifica a tese de que em 2018, parte da estrutura afeta a projetos de inovação social, estava erradamente contabilizada neste departamento.

No que concerne os estágios, verifica-se um crescimento ligeiro face ao ano anterior, acolhendo a SCMP em 2019, 356 estagiários.

Em 2019, perceciona-se um ligeiro decréscimo de atividade na área da formação face ao ano anterior, quer no número de horas de formação (10239 horas, menos 6%), quer no número de colaboradores que receberam formação (1019, menos 14%).

Mas a nota de destaque em 2019, no que concerne o desenvolvimento do Capital Humano na SCMP, é a primeira edição do Programa de Alta Direção Integrado de Gestão (PADIG), inserido nas Oficinas de Gestão, um instrumento de formação criado pela Academia da Misericórdia, que permite aos quadros de primeira linha da Instituição, investirem no seu desenvolvimento profissional.

A adesão a esta primeira iniciativa, excedeu todas as expectativas, com um número de candidaturas três vezes superior às vagas inicialmente estabelecidas.

As temáticas deste programa, versaram entre outros, os princípios gerais de gestão, a comunicação e marketing na sociedade digital, os sistemas de informação, as estruturas jurídicas da economia social, as políticas públicas, e a estratégia e tomada de decisão.

Adicionalmente, este programa permitiu a partilha de experiências e conhecimento entre colaboradores, instigou o trabalho em equipa e promoveu uma visão mais integrada e holística da Organização.

Principais esforços no domínio do Capital Organizacional, Estrutural ou Interno

O ano de 2019 foi fértil em iniciativas que contribuíram para desenvolver o Capital Organizacional da Instituição.

Assistiram-se a algumas transformações organizacionais, como a criação do Departamento de Controle Interno, "cujo principal objetivo é centralizar as áreas de responsabilidade de qualidade, ambiente, planeamento, controle de gestão, segurança, risco e *compliance* num modelo integrado de gestão" (Relatório de Contas da SCMP, 2020, p. 61), uma opção que privilegia as sinergias e a concentração de esforços entre diferentes funções organizacionais da segunda linha de defesa da Organização.

Foi criado também, o Gabinete de Desenvolvimento e Novos Negócios, cuja missão é "desenvolver novos negócios, parcerias e novas fontes de receita que contribuam para a inovação, sustentabilidade e qualidade das respostas e soluções integradas da Misericórdia do Porto." (Relatório de Contas da SCMP, 2020, p. 143)

Na sequência da elaboração do primeiro Relatório de Sustentabilidade da SCMP em 2018, é formalizada no segundo semestre de 2019, uma nova função organizacional, a Sustentabilidade e Responsabilidade Social, integrada nos Serviços Partilhados e Corporativos, com o objetivo de estabelecer e disseminar transversalmente por toda a Instituição, as respetivas práticas de gestão relacionadas com a Sustentabilidade e a Responsabilidade Social.

A reorganização efetuada no Departamento de Intervenção Social, vem destacar a "necessidade de desenvolver (em alguns casos) ou consolidar (noutros) um carácter de unicidade entre os diferentes serviços, que se assume como praticamente inexistente." (Relatório de Contas da SCMP, 2020, p. 96), num modelo que passa a integrar a operação com a inovação, num contexto onde a intervenção social e a inovação social, se articulam de forma muito mais próxima.

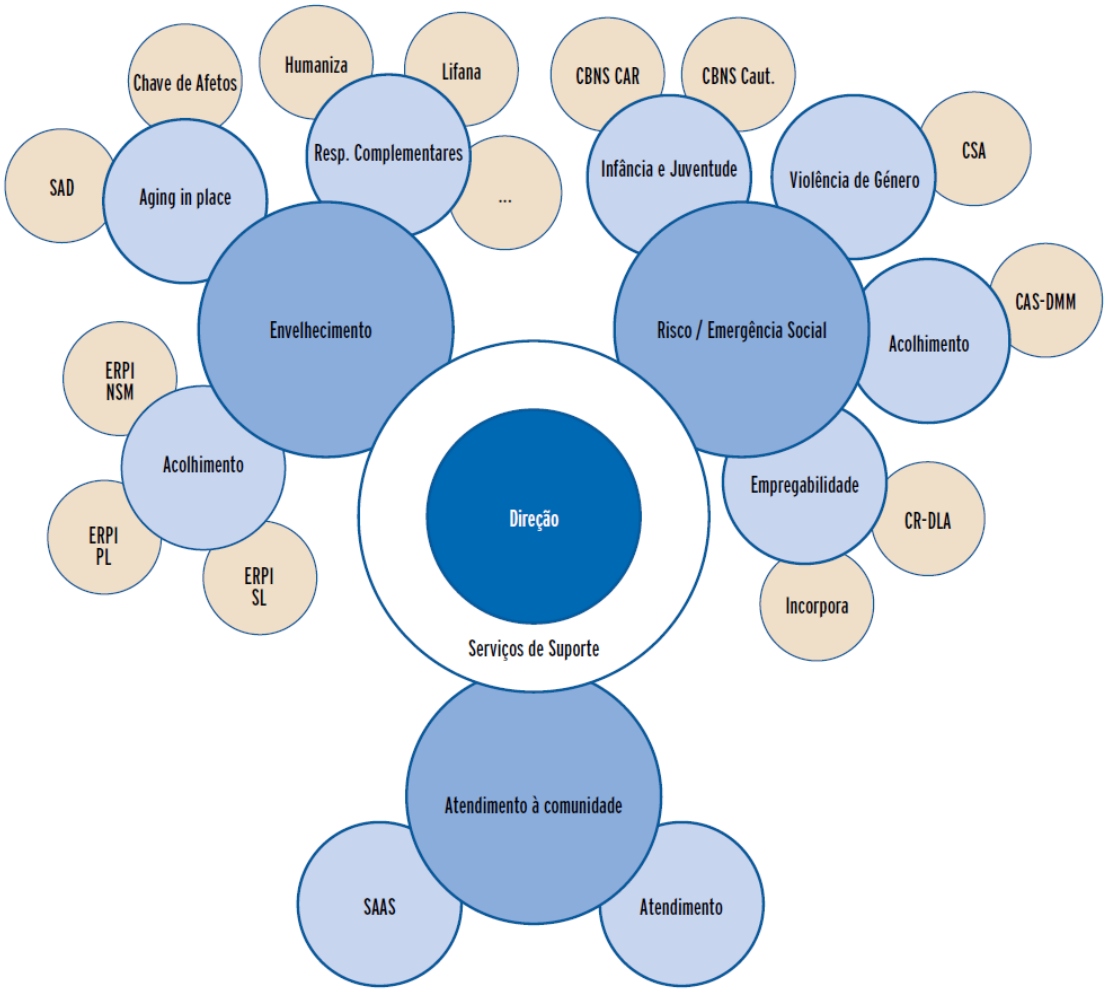


Figura 4: Estrutura radial do Departamento de Intervenção Social da SCMP
Fonte: (SCMP, 2020). Relatório de Contas da SCMP do ano 2019.

Por último, importa destacar duas iniciativas no domínio do Capital Organizacional, cujos resultados visam desenvolver o Capital Social da SCMP, a saber:

- Ao nível dos sistemas de informação, a implementação de uma solução de CRM - *Customer Relationship Management* que permite "obter uma visão global dos clientes, dos pontos de interação com todas as áreas de atuação, independentemente da posição no ciclo de vida do cliente" (Relatório de Contas da SCMP, 2020, p. 41).
- Ao nível da gestão logística, a implementação de um sistema de avaliação de fornecedores, com o objetivo de "exigir aos nossos parceiros, fornecedores e outros que connosco interagem, que se pautem pelos parâmetros de rigor, nível de serviço e qualidade que estão definidos para a SCMP." (Relatório de Contas da SCMP, 2020, p. 59).

Principais esforços no domínio do Capital Social, Relacional ou Externo

Em 2019, para além dos esforços tradicionalmente desenvolvidos no domínio das relações institucionais, mais orientados para as estruturas governativas e públicas do Estado, destaca-se um foco no estreitamento de laços, quer com o setor privado e com atores internacionais, como são o exemplo das receções ao CEO da Altice, ao Comissário da Expo Dubai 2020, ao Secretário das Relações Exteriores da UNITA e à vice-Presidente da Comissão de Saúde do Parlamento Checo, quer com as ordens profissionais, concretamente ao nível dos Bastonários das Ordens dos Médicos, Nutricionistas e Médicos Dentistas.

Merece também destaque um novo projeto de cooperação internacional, promovido pelo Centro Integrado de Apoio à Deficiência, denominado Work4all que visa "desenvolver ferramentas de adequação de metodologias e dinâmicas de trabalho organizacionais de modo a que a integração de pessoas com deficiência e/ou incapacidade possa ocorrer de modo mais fácil, ao mesmo tempo que se otimizam processos e rentabilizam recursos. O work4all é promovido por duas entidades holandesas e conta com parceiros de Portugal (IEFP e SCMP), Espanha, Áustria, Itália, Lituânia e Noruega." (Relatório de Contas da SCMP, 2020, p. 225).

Por último, ainda no domínio do desenvolvimento de redes com valor, a SCMP organizou um workshop interno, sobre Inteligência Coletiva, com a participação de grande parte das primeiras linhas de gestão da Instituição, para com o apoio de especialistas externos, dar a conhecer os principais objetivos e conceitos neste domínio, o que constitui o primeiro passo para um projeto mais ambicioso, onde se pretende a curto e médio prazo:

- estabelecer uma equipa interna com o objetivo de desenhar um *roadmap* e acompanhar o desenvolvimento de uma organização para qualificação e mobilização interna;
- em articulação com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e a NESTA (fundação criada com o objetivo de estudar e trabalhar as temáticas da inovação), estruturar um centro piloto de inteligência coletiva que possa ser a base de um reposicionamento estratégico da SCMP na sua atuação interna e externa;
- promover uma agenda para discussão, partilha e construção de um modelo de rede de excelência na inovação social.

4.10 Os desafios para 2020 – *Uma visão de futuro assente na Sustentabilidade*

O Plano de Atividades e Orçamento da SCMP para 2020, aprovado em Assembleia Geral realizada no último trimestre de 2019, vinca a necessidade de mudar o modelo de negócio da Instituição, que deve "deixar de estar suportado na área da saúde e ganhar espaço na área do imobiliário, reforçar o esforço de consolidação na área da educação e do ensino especial, ajustar a cultura e criar um novo modelo para a área do envelhecimento e da juventude." (Plano de Atividades e Orçamento, 2019b, p.15), e vinca também a preocupação institucional de estabelecer e promover um novo ciclo da vida da Misericórdia do Porto, que dê prioridade a:

- Incorporar a sustentabilidade no modelo de governação;
- Estabelecer as bases gerais para a elaboração de um plano estratégico 2030;
- Dinamizar o património de rendimento.

O documento evidencia também, formalizado no organograma da SCMP, o Gabinete de Inovação Social, como o culminar de um ciclo, onde se concebeu e estabeleceu um conjunto de iniciativas e práticas, que se estruturaram e enraizaram na Instituição, e que são hoje um dos pilares estratégicos e operacionais da SCMP.

5 Reflexão crítica sobre o Estudo de Caso

O caso desenvolvido no capítulo anterior, reflete a evolução ao longo dos últimos anos, dos principais resultados obtidos no domínio da Inovação Social, bem como os principais esforços desenvolvidos, nos três domínios do Capital Intelectual, em estudo nesta dissertação.

Pretende-se agora, sintetizar e estruturar a informação recolhida e compilada com o estudo de caso e, aproveitando a proximidade do autor ao contexto em estudo, instigar uma interpretação crítica sobre o mesmo.

Reflexão sobre os resultados no domínio da Inovação Social

Ao longo do tempo, fica patente um reforço da dinâmica nos processos de candidatura aos diferentes programas estruturais e operacionais de fundos europeus e, a partir de 2017, assistimos a um aumento de aprovação de candidaturas e ao consequente desenvolvimento de novos projetos de inovação social, que necessariamente irão captar novos utentes.

São exemplo desta realidade, projetos como a RLIS, Linfana, Incorpora, Humaniza, Mais Emprego, bem como o alargamento do programa Chave de Afetos, e outros projetos no domínio da formação profissional desenvolvidos pelo Centro Integrado de Apoio à Deficiência.

Conforme evidenciado na Tabela 7, que sintetiza parte da informação recolhida e analisada no estudo de caso, é possível confirmar, uma tendência no aumento de recursos humanos afetos à Inovação Social, que cresce de 3 colaboradores em 2014 (alocados a estruturas orgânicas diferentes e por vezes totalmente desligados da atividade social), para 18 em 2019 (agora mais concentrados em termos de equipa, em estruturas orgânicas centralizadas e mais próximas da intervenção social).

Tabela 7: Síntese de informação recolhida dos Estudo de Caso da SCMP

ANO	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Colaboradores (s/ CRN)	1166	1205	1261	1256	1260	1249
Colaboradores (c/ CRN)	1360	1408	1470	1464	1260	1249
Colaboradores area social	325	343	344	353	345	334
Peso relativo colaboradores área social	16,1%	17,0%	17,1%	17,5%	17,1%	16,5%
Colaboradores SPEC	97	124	126	137	149	143
Peso relativo colaboradores SPEC	4,8%	6,2%	6,3%	6,8%	7,4%	7,1%
Colaboradores afetos à Inovação Social	3	6	13	14	9	18
Peso relativo colaboradores afetos à IS	0,1%	0,3%	0,6%	0,7%	0,4%	0,9%
Colaboradores DISG/DIS	13	13	13	18	26	14
Peso relativo DISG/DIS na área social	4,0%	3,8%	3,8%	5,1%	7,5%	4,2%
Idade média dos colaboradores (*)	-	-	44,46	44,9	45,6	46,39
Tempo de médio de serviço dos colaboradores (*)	-	-	14,23	14,75	15,41	15,99
Colaboradores com formação Superior (s/ CRN)	-	-	542	576	571	593
Peso dos colaboradores com formação superior	-	-	43,0%	45,9%	45,3%	47,5%
Estágios	133	285	337	441	347	356
Volume de formação (horas)	7161	7484	13034	10682	11002	10239
Formandos	750	834	1192	1083	1181	1019
Políticas ativas de emprego (integração de desempregados)	4	5	3	3	2	2
FEAS - Colaboradores	31	35	33	26	25	15
FEAS - Valor dos apoios (em €)	28 073 €	30 760 €	32 400 €	25 048 €	23 840 €	16 320 €
Subsídios, Doações e Outros Entes Públicos (em €) (Subsídios de outras entidades) (*)	-	-	545 715 €	1 753 090 €	891 662 €	1 010 051 €

(*) Dados extraídos da solução de *Business Intelligence* da SCMP

Fonte: Relatórios de Contas da SCMP. (2015, 2016, 2017, 2018, 2019a e 2020).

A Tabela 7 compila adicionalmente, informação recolhida através da solução de *Business Intelligence* da SCMP (com dados a partir do ano de 2016), relativa à execução financeira dos programas estruturais e operacionais ao abrigo do Programa 2020, incluídos na rúbrica contabilística Subsídios, Doações e Outros Entes Públicos (Subsídios de outras entidades), e que evidencia o reembolso dos respetivos fundos ao longo do tempo.

Assim, do caso desenvolvido e da informação recolhida, é possível confirmar a perceção inicial de que, nos últimos anos, a Misericórdia do Porto tem vindo a afetar mais recursos e a desenvolver mais capacidades, dedicados a promover novas respostas sociais (sejam produtos, serviços ou soluções), situação que se materializou num maior número de novos projetos, em mais candidaturas a fundos comunitários, em mais receita e na captação de novos utentes e beneficiários (com novas e diferentes necessidades).

Reflexão sobre os esforços no domínio do Capital Humano

Ao nível dos esforços desenvolvidos pela SCMP no domínio do Capital Humano, importa destacar em primeiro lugar que o quadro de pessoal da Instituição, retirando o efeito da gestão do Centro de Reabilitação do Norte, durante o período 2014 a 2019, verifica um

aumento de 83 colaboradores, justificado com a abertura de novas respostas, como são os casos do Serviço de Apoio domiciliário e do Museu da Misericórdia do Porto, ou com o alargamento de serviços, noutras áreas de atuação da Instituição.

Destaca-se adicionalmente, conforme evidenciado na Tabela 7, o reforço de recursos afetos à estrutura de Serviços Partilhados e Corporativos (que prestam apoio de *back-office* a todas as Unidades Operacionais), fruto da implementação de novas funções organizacionais.

A evolução dos indicadores de Recursos Humanos: idade média dos colaboradores e tempo médio de serviço, apresentados na Tabela 7, crescem a um nível constante, confirmando a estabilidade das relações contratuais e o compromisso dos colaboradores com a Misericórdia do Porto.

A aposta no desenvolvimento de competências é confirmada pelo crescimento da atividade formativa ao longo do tempo, no que concerne os volumes de formação e o número de colaboradores abrangidos.

Verifica-se o foco no desenvolvimento de estágios, com o objetivo de captar quadros com valor para as "fileiras" da SCMP, e de integrar na cultura organizacional e nas equipas de trabalho, novas mentalidades e competências.

A Academia Misericórdia elevou os padrões desempenho dos processos de desenvolvimento talento.

Os esforços modernização da imagem da Instituição e das formas de comunicar, em conjunto com a renovação das instalações dos SPEC, promoveram resultados nos processos de captação de talento.

As práticas de responsabilidade social, reforçam o compromisso da Instituição para com os colaboradores, privilegiando o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

Como elencado no Relatório de Sustentabilidade da SCMP (2020, p. 66), a Misericórdia do Porto disponibiliza aos seus colaboradores, como forma de reconhecimento pelo trabalho prestado, um pacote de benefícios que inclui, seguro de saúde, kit bebé, gozo do dia de aniversário, possibilidade de acompanhar os filhos no primeiro dia de aulas, programa de pré-reformas, consultas de medicina geral gratuitas, apoio psicossocial ou o Fundo de Emergência de Ação Social (FEAS), que conforme evidenciado na Tabela 7, é regularmente solicitado por colaboradores, quando em situações de dificuldade financeira.

Merecem destaque outros esforços desenvolvidos no domínio do Capital Humano, como a aplicação regular de inquéritos de satisfação aos colaboradores, as iniciativas de *teambuilding,* de que é exemplo o *Bootcamp*, os "Encontros de Quadros" realizados anualmente, a revisão do Sistema de Avaliação de Desempenho, e as Oficinas de Gestão.

Em suma, são evidentes os esforços da SCMP para promover as diferentes componentes no domínio do Capital Humano, ao nível do conhecimento, competências e comportamentos dos seus colaboradores.

Por último, por se tratar de uma análise crítica, importa refletir sobre o que não se fez, e que poderia ter contribuído para desenvolver o domínio do Capital Humano, e neste âmbito, os processos de retenção de talento, em especial naquilo que são as perspetivas das carreiras e a evolução profissional dentro da Misericórdia, bem como os processos de planeamento e preparação da sucessão, são esforços que na opinião do autor, carecem de melhor atenção.

Reflexão sobre os esforços no domínio do Capital Organizacional

No domínio do Capital Organizacional, destaca-se em primeiro lugar a estabilidade governativa dos Corpos Gerentes da SCMP ao longo do tempo, atributo base e essencial, para o sucesso das iniciativas organizacionais desenvolvidas ao longo do tempo, uma vez que sem uma visão e estratégia bem definida e comunicada, sem a consistência de um alinhamento entre os Corpos Gerentes e as diferentes estruturas de gestão operacional, seria mais difícil a gestão dos processos de mudança organizacional.

São evidentes ao longo do caso, os esforços de centralização das funções de *back-office*, que culminaram com a criação dos Serviços Partilhados e Corporativos e a sua deslocalização para um edifício totalmente reabilitado, com melhores níveis de conforto e tecnologia.

Destaca-se também, a adoção do modelo de três linhas de defesa da organização, que promove a eficácia e a eficiência do sistema de controlo interno da SCMP.

Ganha relevo a criação de novas funções organizacionais, como são os casos das funções de gestão de projetos, gestão de processos, gestão do risco, gestão do *compliance*, gestão da segurança organizacional, gestão da ambiente e da qualidade, estudos e planeamento, controlo de gestão, sustentabilidade e responsabilidade social.

Estas novas funções, reforçam a segunda linha de defesa da Organização e são responsáveis por investigar, adotar, adaptar, melhorar e disseminar, de forma uniforme e transversal por toda a Instituição, as melhores práticas de gestão, no âmbito das suas competências.

O desenvolvimento dos sistemas de informação, e em especial das ferramentas de *Business Intelligence*, propiciou uma melhor informação de gestão e reforçou os sistemas de apoio à decisão.

O desenho e a gestão dos principais processos de negócio da Instituição, a disseminação de práticas de gestão de risco, o reforço das estruturas de avaliação independente, como é o caso da Comissão de Auditoria, são também esforços que marcaram a Misericórdia do Porto ao longo do período em análise.

Por último, a reorganização do Departamento de Intervenção Social, os esforços já descritos de estabelecer estruturas e criar processos de gestão, para todas as fases do ciclo de inovação (social) na SCMP, e o reforço de recursos e capacidades neste âmbito, são aspetos que devem ser considerados, enquanto contributo para o amadurecimento do domínio do Capital Organizacional.

São evidentes os esforços da SCMP para promover as diferentes componentes no domínio do Capital Organizacional, ao nível das estruturas, processos e cultura.

Estas dinâmicas, transformações e mudanças organizacionais, poderiam ter tido outros impactos, se acompanhadas por um trabalho mais forte ao nível da cultura organizacional, ainda muito virada "para dentro", numa lógica de silos funcionais, "de ilhas ou quintais".

Reflexão sobre os esforços no domínio do Capital Social

O facto de a SCMP ser uma Instituição secular, com uma vasta obra, experiência e credibilidade no seio da sociedade, e concretamente da cidade do Porto, facilita o desenvolvimento do domínio do Capital Social.

Esta realidade fica bem patente na facilidade com que se relaciona a nível institucional, e no apelo que gera enquanto entidade parceira.

É notório ao longo do caso, o reforço das iniciativas de comunicação, em especial a nível externo, bem como as iniciativas para modernizar a marca e a imagem da Instituição.

Também a estratégia de abraçar a transformação digital, criando conteúdos digitais e multimédia para as redes sociais, para os diferentes *websites* da Instituição e para a TV corporativa, promovem a divulgação da Instituição, da sua marca e reforçam a reputação da Instituição.

Destaca-se também o esforço, cirúrgico, para desenvolver relações de parceria e cenários de cooperação, com entidades públicas e privadas, através da dinamização de prémios de investigação, da promoção de congressos, seminários e conferências, ou da publicação de revistas científicas e especializadas.

A manifesta disponibilidade e pré-disposição da Misericórdia do Porto para cooperar e colaborar, em especial no que concerne a projetos e iniciativas de cariz social, expressa e materializa-se nos inúmeros documentos de parceria e cooperação celebrados anualmente, e que contabilizados ultrapassam as sete centenas.

A disponibilização desde 2018, dos Relatórios de Sustentabilidade da SCMP, reforçam a preocupação com as temáticas ambientais e sociais, num exercício que apela à intervenção de todas as partes interessadas e promove a transparência da Instituição.

Por último, destaca-se a visão estratégica estabelecida na Instituição, que sempre reconheceu a importância da cooperação e do trabalho em rede, com os diferentes *players* dos setores onde atua, e reveste-se cada vez de maior importância, como justifica a aposta pioneira no desenvolvimento do domínio da Inteligência Coletiva e na ambição de liderar a construção de uma Rede de Excelência na Inovação Social em Portugal.

Sintetizam-se assim, os esforços desenvolvidos pela SCMP para promover as diferentes componentes no domínio do Capital Social, ao nível das suas redes e dos seus relacionamentos de valor.

Por outro lado, os esforços desenvolvidos e os resultados obtidos ao nível da comunicação externa, tem espaço também para serem replicados ao nível da comunicação interna, onde o sucesso das iniciativas está longe de atingir ainda os mesmos resultados.

Considerações finais

Para além de uma reflexão crítica sobre os esforços desenvolvidos em cada um dos domínios do Capital Intelectual, importa também refletir a um nível mais integrado e holístico, por

forma a aferir eventuais externalidades potenciadas pelas iniciativas desenvolvidas, ou seja, importa perceber os resultados da combinação, simultânea ou sequencial, dos esforços desenvolvidos nos três domínios estudados.

Neste contexto, a forma como o estudo de caso evolui ao longo do tempo, permite também constatar aspetos relevantes, nomeadamente:

- Parte dos esforços no domínio do Capital Social, só foram possíveis porque a nível organizacional, se desenvolveram estruturas (orgânicas e funcionais) e sistemas (de informação, de qualidade, de segurança, entre outros), que facilitaram a adesão às tecnologias digitais, e acautelaram os riscos na exploração das redes sociais;
- Os esforços no domínio do Capital Organizacional, só foram potenciados porque ao nível dos recursos humanos (captação e desenvolvimento de talento), foram promovidas atempadamente as iniciativas adequadas, que permitiram a aquisição conhecimento e o desenvolvimento de competências (capacitação);
- A partilha de conhecimento e experiências (redes) e a cooperação, enquanto esforços do domínio do Capital Social, facilitam a identificação de talento, o acesso a soluções mais eficazes e eficientes, e uma melhor identificação e avaliação de boas práticas;
- Os escassos esforços desenvolvidos ao nível da comunicação interna (Capital Social), não permitiram ainda a concretização de melhores esforços ao nível da cultura organizacional (Capital Organizacional), componente fundamental no contexto atual, para responder com agilidade aos desafios que um setor cada vez mais competitivo e dinâmico, como é o da Economia Social, coloca à SCMP.

Confirma-se assim, que do desenvolvimento combinado, de iniciativas em diferentes domínios do Capital Intelectual, resultaram externalidades, numa lógica de que "a soma do todo é maior que a soma das partes",

Por outro lado, a ausência de ação, ou o desenvolvimento desadequado de ações num domínio, pode condicionar os resultados nos outros domínios do Capital Intelectual.

6 Conclusões

A revisão de literatura efetuada, permitiu confirmar a existência de um "gap" quer ao nível do estudo da relação entre o Capital Intelectual e a Inovação Social, ainda muito incipiente, quer ao nível dos respetivos impactos (quantitativos e qualitativos) nos diferentes domínios que o compõem, confirmando também a pertinência deste estudo, considerando o momento de crescimento que a Economia Social vive atualmente em Portugal, as caraterísticas (ideais), que as organizações da Economia Social reúnem enquanto espaço privilegiado para a inovação social, bem como a relevância histórica da Instituição analisada.

A abordagem por uma metodologia de investigação qualitativa e com base no desenvolvimento de um estudo de caso ao longo do tempo, demonstrou ser adequada para identificar e caraterizar, os resultados atingidos pela SCMP no domínio da Inovação Social, e os principais esforços desenvolvidos nos três domínios do Capital Intelectual.

A opção por uma técnica de recolha de informação indireta permitiu compilar a informação necessária para a construção do estudo de caso, revelando-se fundamental para este efeito, a qualidade dos documentos analisados, concretamente os Relatórios de Contas e os Relatórios de Sustentabilidade, que foram suficientes e evidenciaram uma elevada riqueza de conteúdos, confirmada pelas citações incluídas na narrativa.

O estudo de caso desenvolvido pelo autor, enquanto observador privilegiado do fenómeno em estudo, considerou uma abordagem de paradigma construtivista (observando critérios de fidelidade, credibilidade, transferibilidade e confirmabilidade).

A experiência profissional do investigador, e concretamente o exercício de funções de auditor interno por mais de oito anos, onde a independência e a objetividade são princípios orientadores de atuação e regras de conduta, permitem mitigar eventuais limitações, que alguma reflexividade possa induzir no processo interpretativo.

A reflexão crítica sobre o estudo de caso permitiu uma maior sistematização e sintetização da informação, com vista a uma melhor e mais esclarecedora interpretação do fenómeno em estudo e das respetivas conclusões.

Foi possível confirmar que entre 2014 e 2019, período do estudo de caso, a Misericórdia do Porto afetou mais recursos (em especial humanos e financeiros) e desenvolveu mais capacidades (conhecimento, competências e organização) dedicadas à Inovação Social, que resultaram num maior número de candidaturas submetidas a fundos estruturais e

operacionais, em mais candidaturas aprovadas e consequentemente, em mais projetos em desenvolvimento, que estão a implementar novas respostas sociais, para servir novos clientes, também eles com novas e diferentes necessidades, como são exemplo os projetos Humaniza, Linfana e Nutriage, entre outros.

Foi igualmente possível identificar os principais esforços desenvolvidos pela SCMP nos três domínios do Capital Intelectual, nomeadamente ao nível:

- dos processos de captação e desenvolvimento de talento (formação e capacitação), no que concerne o Capital Humano;
- da estabilidade governativa, do desenvolvimento do modelo das três linhas de defesa, da criação de novas de funções organizacionais para reforço da segunda linha de defesa, e dos sistemas de informação, no que concerne o Capital Organizacional;
- da comunicação externa, do reforço da imagem e reputação da Instituição, do desenvolvimento de iniciativas potencializadoras de relações de parcerias e de cenários de cooperação, bem como do desenvolvimento de uma visão estratégica, que reconhece a importância da cooperação e do trabalho em rede, com os diferentes *players* dos setores onde atua, no que concerne o Capital Social.

Adicionalmente identificaram-se esforços nos três domínios do Capital Intelectual, que ou por terem sido desenvolvidos de forma combinada, ou por não terem sido desenvolvidos, resultaram em externalidades, com impacto positivo ou negativo.

Assim, foi possível responder à questão de investigação formulada e o resultado do trabalho desenvolvido nesta dissertação, tem potencial para contribuir para a literatura existente, nos domínios do Capital Intelectual e da Inovação Social.

Ainda assim, identificam-se limitações ao estudo, para além dos constrangimentos que resultam da reflexividade, relacionadas com o facto do estudo de caso incidir sobre uma Instituição com caraterísticas únicas e muito próprias, não representativas da grande maioria das organizações que atuam na Economia Social.

Do trabalho efetuado, foi possível identificar oportunidades para o desenvolvimento de trabalhos futuros, quer através de estudos de caso ao longo do tempo em diferentes tipos de organizações a atuar na Economia Social (de tipologia, natureza ou dimensão diferentes), quer em estudos de caso múltiplos, que concretizem o *benchmarking* entre diferentes organizações também a atuar na Economia Social.

Bibliografia

Aires, L. (2015). Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional. Universidade Aberta.

Archambault, E. (2008). L'économie sociale en France dans une perspective européenne, Working Paper CIRIEC, nº 4.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17 (1). p. 99–120.

Barney, J. (2002). Gaining and sustaining competitive advantage. Englewood Cliffs, EUA. Prentice Hall.

Basto, A. M. (1934). História da Misericórdia do Porto, Vol. I. Porto: Santa Casa da Misericórdia do Porto.

Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial applications. Research in Personnel and Human Resources Management, 16. p. 53–101.

Bouchard, M. J. (2012). Social innovation, an analytical grid for understanding the social economy: the example of the Québec housing sector. Serv Bus., vol. VI. p. 47–59.

Boxall, P. F. (1996). The Strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. Human Resource Management Journal, 6 (3) p. 59–75.

Brooking, A. (1996). Intellectual Capital. Londres: Thomson Business Press.

Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: moving the field forward: a conceptual framework. Technol. Forecast. Soc. Change 82. p. 42–51.

Carmona-Lavado, A., Cuevas-Rodriguez, G. & Cabello-Medina, C. (2010). Social and organizational capital: Building the context for innovation. Industrial Marketing Management, 39. p. 681–690

Cappelli, P. & Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. IN Lewin, D., Mitchell, O. S. & Sherer, P. D. (Eds.). Research frontiers in industrial relations and human resources. Winconsin, USA. IRRA. p. 165–192

Chaves, R. (2007). A Economia Social na União Europeia. Comité Económico e Social Europeu.

COLÁS, P.(1992). La Metodologia cualitativa. In P. Colás, L. Buendia, Investigación Educativa. Sevilla: Alphar.

Correia, F. S. (1981). Misericórdias. In: Dicionário de História de Portugal (Dir. de Joel Serrão). Porto: Figueirinhas, Vol. IV, 1981. 3 p. 12-316.

Dias, H. & Fernandes, M. B. (1993). O surgimento do Serviço Social nas Misericórdias portuguesas.Intervenção Social, 8, p. 35-52

Costa, J. (Coord.) (2009). Inovação social, Cadernos Sociedade e Trabalho, XII, Lisboa: MTSS/GEP.

Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia. Long Range Planning, 30 (3). p. 366-373.

Emami, Z. (2012). Social Economics and Evolutionary Learning. Review of Social Economy 70(4). p. 401–420.

Fernandes, J. M. (2016). A Economia Social em Portugal - Necessidades, perspetivas e fontes de financiamento. Grupo PPE no Parlamento Europeu.

Fiel, J. (1994) - As contas da Misericórdia. Exame. 71 (Novembro 1994) 64-70.

Foss, N. J. (2011). Human Capital and Transaction Cost Economics. IN Burton-Jones, A & Spender, J. C. The Oxford Handbook of Human Capital. Oxford: Oxford University Press. p. 165–185.

González-Loureiro, M. & Dorrego, P. F. (2012). Intellectual capital and system of innovation: What really matters at innovative SMEs. Intangible Capital, Vol 8 Nº 2. p. 239-274.

Goodolphim, C. (1998). As misericórdias, 2ª ed.. Lisboa: Livros Horizonte (1ª ed., 1897).

Graça, L. & Graça, J. (2002). História das Misericórdias Portuguesas. Homepage. Consultado em Maio 12, 2020 em: https://www.ensp.unl.pt/luis.graca/textos58.html

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review, 77(2). p. 106−116.

Have, R. & Rubalcaba, L. (2016). Social innovation research: An emerging area of innovation studies? Research Policy, 45. p. 1923–1935.

INE (2012). Conta Satélite da Economia Social – 2010. INE – www.ine.pt

INE (2016). Conta Satélite da Economia Social – 2013. INE – www.ine.pt

INE (2019a). Conta Satélite da Economia Social – 2016. INE – www.ine.pt

INE (2019b). Inquérito ao Setor da Economia Social – 2018. INE – www.ine.pt

Laville, J., Lévesque, B. & Mendell, M. (2005). The Social Economy. Diverse approaches and practices in Europe and in Canada. In OCDE/LEED, The Social Economy as a Tool of Social Innovation and Local Development, Paris: OCDE/LEEE, p. 125-173.

Lévesque, B. (2006). Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale: quelques éléments de problématique. Quebec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec.

Lopes, M. A. (2014). Dicionário de História da I República e do Republicanismo. Volume II: F-M, coord. de Maria Fernanda Rollo, Lisboa, Assembleia da República, 2014, p. 935-941.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Flexible production systems in the world auto industry. Industrial Relations and Labor Review, 48. p. 197-221.

Manzari, M., Kazemi, K., Nazemi, S. & Pooya, A. (2012). Intellectual capital: Concepts, components and indicators: A literature review. Management Science Letters. Vol 2, nº 7. p. 2255 - 2270

Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. & Gonzalez, S. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation. Urban Stud., 42. p. 1969–1990.

Nahapiet, J. (2011). A Social Perspective: Exploring the links between Human Capital and Social Capital. IN Burton-Jones, A & Spender, J. C. The Oxford Handbook of Human Capital. Oxford: Oxford University Press. p. 71–95.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organisational advantage. Academy of Management Review, 23. p. 242-266.

Noordin, M. A. & Mohtar, S. (2013). International Journal of Humanities and Applied Sciences (IJHAS). Vol. 2, No. 2. p. 36-40.

Pereira, C. (2019). Autoetnografia, Filhos e Reflexividade Científica: Algumas Questões Metodológicas de Uma Investigadora Que Também é Mãe: Atas - Investigação Qualitativa em Ciências Sociais. Congresso Ibero-Americano de Investigação Qualitativa. Lisboa.

Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management. Journal of Intellectual Capital, 1(2). p. 155–176.

Pol, E. & Ville, S. (2009). Social innovation: buzz word or enduring term? J. Socio-econ. 38. p. 878–885.

Potts, J. & Hartley, J. (2015). How the Social Economy Produces Innovation. Review of Social Economy, 73:3. p. 263-282.

Ramos, M. (2013). Solidariedade, inovação social e empreendedorismo no desenvolvimento local. The Overarching Issues of the European Space. Ed. Faculdade Letras da Universidade do Porto. p. 313-342.

Reich, R. B. (1992). The Work of Nations. Nova Iorque, EUA. Vintage Books.

Ricceri, F. & Guthrie, J. (2009). Critical Analysis of International KR Guidelines for Knowledge Intensive Organisations. IN Jemielniak, D. & Kozminski, L. (eds.). Handbook on Research on Knowledge Intensive Resources. Hershey, EUA. IGI Global. p. 375–92.

Sá, J. (2016). Economia Social: algumas precisões. IN Fernandes, J. M. (eds.). A Economia Social em Portugal - Necessidades, perspetivas e fontes de financiamento. Grupo PPE no Parlamento Europeu. p. 32-36.

Sá, I. G. & Lopes, M. A. (2008). História Breve das Misericórdias Portuguesas, 1498-2000. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra

SCMP (2015). Relatório de Contas da SCMP – 2014. SCMP – www.scmp.pt

SCMP (2016). Relatório de Contas da SCMP – 2015. SCMP – www.scmp.pt

SCMP (2017). Relatório de Contas da SCMP – 2016. SCMP – www.scmp.pt

SCMP (2018). Relatório de Contas da SCMP – 2017. SCMP – www.scmp.pt

SCMP (2019a). Relatório de Contas da SCMP – 2018. SCMP – www.scmp.pt

SCMP (2019b). Plano de Atividades e Orçamento SCMP – 2020. SCMP – www.scmp.pt

SCMP (2019c). Relatório de Sustentabilidade da SCMP – 2018. SCMP – www.scmp.pt

SCMP (2020). Relatório de Sustentabilidade da SCMP – 2019. SCMP – www.scmp.pt

Serrão, J. V. (1998). Nos 5 séculos da Misericórdia de Lisboa: um percurso na História. Oceanos. 35 (Julho/Setembro 1998). p. 8-22.

Sharma, P. (2013). Origin of Intellectual Capital: A Review. International Journal of Management, IT and Engineering. Vol. 3. N. 12. p. 493-505.

Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, P. M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. In G. Ferris (Ed.), Research in personnel and human resources management, Vol. 14. p. 61–90.

Spender, J. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. Strategic Management Journal, 17. p. 45−62.

Subramaniam, M. & Youndt, M. A. (2005). The influence of Intellectual Capital on the types of Innovative Capabilities. Academy of Management Journal, 48 (3). p. 450–463.

Sveiby, K.E. (1997). The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets. San Francisco, EUA. Berrett-Koehler.

Teece, D. J., & Pisano, G. (1998). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. IN Dosi, G., Teece, D. J., & Chytry, J (eds.). Technology, Organization and Competitiveness: Perspectives on Industrial and Corporate Change. Nova Iorque:Oxford University Press. p. 193–212.

Vieira, N. S., Parente, C. & Barbosa, A. C. Q. (2017). "Terceiro setor", "economia social" e "economia solidária": laboratório por excelência de inovação social", Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Número temático – Processos sociais e questões sociológicas. p. 100-121.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5. p. 171–80.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. Journal of Management, 27. p. 701-721.

Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2001). Human resource management, intellectual capital, and organizational performance. Working Paper, Skidmore College.

Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. Journal of Management Studies, 41. p. 335−361.