

**A Criação de Valor na Gestão Estratégica das Instituições Sociais
da Igreja em Portugal**

Tiago José Mendes Abalroado

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Gestão

Especialidade em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Orientadora:
Prof. Doutora Marjan Jalali,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora:
Prof. Doutora Ana Simaens,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Dezembro, 2016

**A Criação de Valor na Gestão Estratégica das Instituições Sociais
da Igreja em Portugal**

Tiago José Mendes Abalroado

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Gestão

Especialidade em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial

Orientadora:
Prof. Doutora Marjan Jalali,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora:
Prof. Doutora Ana Simaens,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Dezembro, 2016

Composição do Júri:

Presidente:

Doutor José Paulo Afonso Esperança

Vogais:

Doutora Maria Madalena Eça Guimarães de Abreu

Doutora Isabel Maria Macedo de Pinho

Doutor Carlos Joaquim Farias Cândido

Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali

Doutor Nelson José dos Santos António

RESUMO

As Instituições Sociais da Igreja Católica constituem, em Portugal e no mundo, um dos pilares fundamentais da ação eclesial, assumindo-se como agentes ativos ao serviço da preservação da dignidade da pessoa humana, da solidariedade, do princípio da subsidiariedade e da promoção do bem comum.

O problema subjacente à presente investigação reside na forma como as instituições sociais da Igreja em Portugal organizam os seus recursos e capacidades para, perante o elevado dinamismo inerente à sua envolvente, conseguirem potenciar o desempenho da sua missão.

A pergunta de investigação que lhe está associada é: De que forma a identidade das instituições sociais da Igreja em Portugal exerce impacto sobre o seu processo de criação de valor?

Estamos perante um conjunto de organizações que, por terem a fé como base da sua intervenção e da sua missão, são detentoras de uma identidade singular cujo impacto atinge não só os seus processos internos mas também a sua dimensão relacional e os resultados por si gerados.

A resposta à questão de investigação foi conseguida mediante a adoção de uma metodologia de múltiplos casos de estudo, com entrevistas semiestruturadas a diferentes responsáveis da Cáritas em Portugal, através da qual se procurou aferir, segundo uma perspetiva macro, em que medida o "ser Igreja", analisado enquanto recurso pela aplicação do modelo VRIO, interfere nos mecanismos de suporte, de governação e de rede intrínsecos a este tipo de organizações.

Os resultados sugerem que o espectro de valor destas organizações é marcado por uma dimensão humanista, que deriva do peso da identidade, cujo potencial não está a ser convenientemente explorado por força da inoperância da sua capacidade organizativa.

Palavras-Chave: Missão; Gestão Estratégica; Identidade; Criação de Valor

Classificação: M19

ABSTRACT

The Socio-Charitable Service composes one of the fundamental pillars of Catholic Church action in Portugal and in the world, defining itself as an active agent at the service of the preservation of human dignity, the principle of subsidiarity and the promotion of the common good.

The problem underlying this research resides in the way the Church's social institutions in Portugal organize their resources and capabilities so as to empower the development of their mission in the face of the characteristic high dynamism of their environment.

Allied to this research is the question: In what way does the identity of the Church's social institutions exert an impact on its value-creation process?

Thus we face a set of organizations that, having faith as the basis of their action and their mission, hold a singular identity whose impact reaches not only their internal processes but also their relational dimension and its results.

The answer to the research question was achieved through the adoption of a multiple-case-study methodology with semi-structured interviews with different *Cáritas* in Portugal officials. This aimed to gauge through a macro perspective how the "churchiness", analysed as a resource by the application of the VRIO model interferes in the mechanisms of support, governance and networking intrinsic to this type of organizations.

The results suggest that the value spectrum of these organizations is marked by a humanistic dimension resulting from the weight of this identity, whose potential isn't adequately explored due to the inoperativeness of their organizational capacity.

Keywords: Mission; Strategic Management; Identity; Value Creation

Classification: M19

AGRADECIMENTOS

À minha família, célula base da minha vida, que sempre me acompanhou, me apoiou e fez de mim aquilo que sou hoje.

À Igreja Católica, povo de Deus, fonte de valores e inspiração para a prática da caridade junto dos outros.

Às Universidades que, nos últimos anos, me acolheram - Universidade Católica Portuguesa, Universidade de Évora e ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa - por tudo que me possibilitaram e por todos os momentos que nelas pude passar.

A todos os professores que, ao longo do tempo, desde o Ensino Básico ao Superior, contribuíram para a minha formação e para a construção de um olhar diferente sobre as coisas.

A todos os colegas e amigos, que sempre me acompanharam e deram força na construção de um percurso pessoal e profissional repleto de bons momentos.

Às minhas orientadoras, Professoras Doutoradas Marjan Jalali e Ana Simaens, pelo apoio incondicional manifestado em cada hora e em cada palavra e por toda a disponibilidade em apoiar o desenvolvimento da investigação.

À Cáritas em Portugal, nas pessoas do Prof. Eugénio Fonseca e de todos os dirigentes que contribuíram para a prossecução dos objetivos do trabalho de campo realizado.

À Dr.^a Fernanda Mendes, pela excelente colaboração desenvolvida na transcrição dos textos das entrevistas.

Aos Padres Silvestre Marques e Ricardo Cardoso, pelo incentivo manifestado desde a primeira hora e pelas palavras orientadoras que me dirigiram, fazendo-me procurar nunca descolar as bases da Doutrina Social da Igreja das teorias e modelos da Gestão.

Ao meu avô Arquimínio, com saudade

Aos meus pais

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1. As Organizações Não Lucrativas e o seu Papel em Portugal	10
2.2. A Identidade nas Organizações Baseadas na Fé.....	15
2.3. A Ação Sócio-Caritativa da Igreja em Portugal	20
2.4. A Gestão Estratégica nas Organizações Não Lucrativas	23
2.4.1. <i>A Criação de Valor Económico e Social na Missão das ONL</i>	26
2.4.2. <i>O Papel dos Recursos e das Capacidades na Criação de Valor</i>	30
2.4.3. <i>A Governação como Elemento Chave na Organização dos Recursos</i>	34
2.4.4. <i>O Impacto das Redes no Processo de Criação de Valor</i>	36
3. METODOLOGIA	41
3.1. Procedimento Metodológico.....	41
3.2. Contexto de Aplicação e Codificação da Informação	45
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	51
4.1. Caracterização das Unidades de Análise	51
4.2. O Posicionamento da Igreja no Trabalho Sócio-Caritativo.....	61
4.3. Os Contextos Interno e Externo da Cáritas em Portugal	65
4.4. Gestão Estratégica e Trabalho em Rede	70
5. DISCUSSÃO	75
5.1. A Criação de Valor na Missão da Cáritas em Portugal	75
5.2. A Identidade - Pilar da Cadeia de Valor da Cáritas.....	80
i) <i>Missão e Serviço</i>	81
ii) <i>Suporte</i>	83

iii) <i>Governança</i>	86
iv) <i>Rede</i>	88
5.3. O Valor como Produto da Gestão Estratégica	90
6. CONCLUSÕES	101
7. REFERÊNCIAS	107
ANEXOS	115

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. - Esquema da Revisão da Literatura.....	9
Figura 2.2. - Localização da Secção (a).....	10
Figura 2.3. - Localização da Secção (b)	15
Figura 2.4. - Áreas Organizacionais marcadas pela presença da Fé	16
Figura 2.5. - Localização da Secção (c).....	20
Figura 2.6. - Localização da Secção (d)	22
Figura 2.7. - Localização da Secção (e).....	26
Figura 2.8. - The Generic Value Chain	28
Figura 2.9. - Localização da Secção (f).....	30
Figura 2.10. - Localização da Secção (g)	34
Figura 2.11. - Localização da Secção (h)	36
Figura 4.1. - Posicionamento relativo das unidades de análise	60
Figura 5.1. - A Identidade das FBO na Cadeia de Valor.....	80
Figura 5.2. - A Identidade das FBO na Cadeia de Valor - Serviço e Missão.....	81
Figura 5.3. - A Identidade das FBO na Cadeia de Valor - Suporte.....	83
Figura 5.4. - A Identidade das FBO na Cadeia de Valor - Governação	86
Figura 5.5. - A Identidade das FBO na Cadeia de Valor - Rede	88
Figura 5.6. - A Criação de Valor nas Instituições Sociais da Igreja em Portugal (a).....	90
Figura 5.7. - A Criação de Valor nas Instituições Sociais da Igreja em Portugal (b).....	91

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 3.1. - Síntese das Entrevistas realizadas no decurso do Trabalho de Campo	46
Quadro 3.2. - Exemplo de organização da informação segundo a codificação inicial ..	48
Quadro 4.1. - Sistematização inicial dos dados dos casos de estudo.....	59
Quadro 5.1. - Aplicação do Teste VRIO ao recurso "Ser Igreja"	93

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A - Guião da Entrevista.....	117
Anexo B - Codificação	119

SIGLAS

AA - Decreto Conciliar *Apostolicam actuositatem* (1965)

CA - Carta Encíclica *Centesimus annus* (1991)

CiV - Carta Encíclica *Caritas in Veritate* (2009)

EG - Carta Encíclica *Evangelii gaudium* (2013)

EN - Exortação apostólica *Evangelii Nuntiandi* (1975)

FBO - *Faith Based Organization*

GS - Constituição pastoral conciliar *Gaudium et spes* (1965)

IEN - Carta Apostólica *Intima Ecclesiae Natura* (2012)

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social

JM - Documento final do Sínodo dos Bispos *Convenientes ex Universo* (1971)

LC - Instrução *Libertatis Conscientia*, Congregação para a Doutrina da Fé (1987)

ONL - Organizações Não Lucrativas

1. INTRODUÇÃO

*"Uma Igreja sem caridade não existe"*¹ (Papa Francisco, 2013)

O contexto de crise socioeconómica e financeira que Portugal e a Europa atravessam tem sido marcado por um forte agravamento dos problemas sociais. Em 2014², de acordo com um estudo publicado pelo Eurostat em Outubro de 2015, cerca de aproximadamente 26% dos cidadãos europeus (UE28) eram considerados como estando em risco de pobreza, de acordo com a definição adotada pela Estratégia 2020 (tendo as variáveis que monitorizam a amplitude da problemática em causa como referência informação obtida após realizadas as transferências dos Estados relativas a pensões). Os mesmos dados apontam que este indicador teria em Portugal, nesse ano, uma abrangência de cerca de 26,7% da população.

O carácter multidimensional da pobreza, como o de outros problemas sociais, exige uma abordagem "integrada e coordenada"³ que englobe todas as dimensões da sociedade (a pessoa, a família, a comunidade e as organizações) e seja orientada por uma estratégia que promova medidas centradas na solução dos problemas e estimule a prática de iniciativas de carácter social. É neste sentido que surgem as instituições de solidariedade social que, sendo "uma realidade multissecular na sociedade portuguesa" (Sousa, 2012: 7), se encontram dispersas por todo o país e desenvolvem um trabalho de compromisso para com as pessoas necessitadas, prestando-lhes as ajudas possíveis com os seus próprios meios e requerendo a intervenção subsidiária do Estado enquanto corresponsável e regulador.

Estas organizações, cuja ação foi, ao longo dos tempos, marcada por uma forte dimensão assistencialista, enfrentam, nos dias de hoje, inúmeros desafios de índole conjuntural e estrutural, motivados pelo dinamismo do contexto em que estão mergulhadas e pela escassez de recursos a que estão sujeitas. Tais condições constituem, segundo Soares *et al.* (2012), uma boa oportunidade para quebrar com o assistencialismo e promover uma mudança de paradigma: o desenvolvimento de uma

¹ in http://www.caritas.org/newsroom/press_releases/PressRelease16_5_13.html

² in <http://www.pordata.pt/Europa>

³ *Estratégia para a Promoção do Emprego e a Dinamização do Desenvolvimento Local enquanto esteios da inclusão social* - Cáritas Portuguesa (2013)

gestão estratégica centrada na sustentabilidade e alicerçada por um planeamento criterioso das atividades, pela diminuição dos níveis de dependência em relação aos ciclos políticos e às orientações governamentais, pela profissionalização dos quadros dirigentes, pela diversificação das fontes de financiamento e pelo aproveitamento de sinergias, economias de escala e cooperação com outros agentes da sociedade. As respostas a dar às necessidades detetadas nas comunidades devem ter na sua base uma exigente avaliação das situações e dos recursos existentes e ir ao encontro de objetivos, critérios e metodologias capazes que possibilitem a maximização do rendimento extraído dos meios disponíveis.

Dentre as diferentes práticas realizadas em Portugal no âmbito da solidariedade, nas quais se incluem, de acordo com a Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º30/2013), as cooperativas, as associações mutualistas, as misericórdias, as fundações de solidariedade social, as instituições particulares de solidariedade social (IPSS) e as associações de solidariedade social, importa, pela sua especificidade e natureza, olhar com especial relevo para as instituições sociais da Igreja⁴ e para o seu papel no desenvolvimento social e comunitário.

A Ação Sócio-Caritativa da Igreja, entendida como o conjunto de atividades realizadas no âmbito da justiça e da caridade (*JM*⁵ 35 e *GS*⁶ 69) por imperativo da própria natureza da Igreja, tem a sua expressão através da ação das comunidades de fiéis, dos seus serviços, instituições e grupos, cuja finalidade é contribuir para a prevenção e solução dos problemas e situações que afetam a vida das pessoas e para a reta e justa ordenação da sociedade (*GS* 39 e *AA*⁷ 5-7). Este serviço eclesial (o serviço da caridade ou sócio-caritativo) abrange um conjunto de organizações, formais e informais, cuja ação assume a Pessoa, na sua dignidade, como sujeito de direitos e como sujeito central do seu desenvolvimento, devendo, por isso, exercer uma intervenção transformadora: "uma ação que, para além de dar o peixe e de ensinar pescar, garanta o direito de pescar" (Dias, 2004: 113).

Falamos de um conjunto de instâncias detentoras de uma missão singular que se materializa no desenvolvimento de respostas sociais específicas tendo em vista a

⁴ Igreja Católica Romana

⁵ JM - Documento final do Sínodo dos Bispos *Convenientes ex Universo* (1971)

⁶ GS - Constituição pastoral conciliar *Gaudium et spes* (1965)

⁷ AA - Decreto Conciliar *Apostolicam actuositatem* (1965)

colmatação das necessidades e privações das comunidades. A complexidade do seu papel na sociedade, a multiplicidade de meios que a sua ação envolve, as restrições de diversas naturezas a que estão sujeitas, os problemas e desafios que enfrentam e a ampla rede de relações em que estão mergulhadas levam a que a sua estruturação deva ser acompanhada por um enfoque estratégico.

Dias (2004: 113) salienta que o papel das instituições sociais da Igreja - instituições e movimentos canonicamente eretos, ao abrigo do Código do Direito Canónico e da Concordata, cujos principais objetivos são a assistência (em situações de emergência ou dependência), a promoção social, o desenvolvimento solidário, integral e personalizado e a transformação social (IEN⁸) - não se pode reduzir "ao mero assistencialismo". Contudo, a Igreja não tem modelos teóricos a propor para a estruturação das respostas que propicia, defendendo que os modelos reais e eficazes só poderão nascer graças ao esforço dos responsáveis que enfrentam os problemas concretos em todos os seus aspetos sociais, económicos, políticos e culturais que se entrelaçam mutuamente (CA⁹ 43).

As instituições sociais da Igreja devem, neste sentido, desenvolver a sua ação de acordo com processos rigorosos que conduzam à prossecução da sua missão e permitam um eficiente aproveitamento dos recursos, o que abre caminho à aplicação da Estratégia, enquanto sistema de coordenação de "ações que visam alcançar objetivos específicos" (Hudson, 2009: 105), a estas organizações.

A operacionalização desta aplicação pressupõe que se assumam como elementos basilares os recursos de cada instituição - "ativos (tangíveis e intangíveis), competências, processos, atributos, informação, entre outros, que são por si controlados, permitindo conceber e implementar estratégias desenhadas para a melhoria da sua eficiência e eficácia" (Barney, 2014: 125) - e as suas capacidades organizacionais - que dizem respeito aos seus atributos endógenos que permitem a coordenação e a exploração dos recursos. É a combinação dos recursos por meio das capacidades que possibilita às organizações desenvolver ações específicas no sentido de maximizar o valor que é por si gerado - "a diferença entre os benefícios derivados e os custos

⁸ IEN - Carta Apostólica *Intima Ecclesiae Natura* (2012)

⁹ CA - Carta Encíclica *Centesimus annus* (1991)

incorridos que resulta num maior nível de benefícios do que aquele que o público-alvo detém atualmente" (Sirmon *et al.*, 2007: 274).

Importa, porém, ter em conta que as organizações não estão mergulhadas num vácuo (Courtney, 2013) e que, por essa razão, a sua análise não deve reduzir-se à observação de uma única dimensão centrada numa realidade individual, da qual fazem parte os seus recursos e capacidades (contexto interno). À sua volta existe um contexto externo em mudança constante, por vezes turbulento (Courtney, 2013), que influencia acentuadamente o contexto interno no presente e no futuro. O sucesso de uma organização está, assim, dependente do modo como esta "se adapta e interage com a sua envolvente externa" (Courtney, 2013: 93), sendo que deste processo de interação decorrem diferentes "modos de organização baseados em relações de intercâmbio entre entidades autónomas" (Assens, 2014: 19) que estabelecem ligações entre si - redes - tendo em vista a valorização das suas complementaridades, das "suas competências e dos seus recursos" (Assens, 2014: 21).

O estudo que se apresenta pretende assumir-se como um fator de conexão entre a literatura das chamadas organizações não lucrativas (ou sem fins lucrativos) - que retrata um setor económico específico, marcado, segundo Namorado (2014), por um conjunto de valores próprios (cooperação, reciprocidade e solidariedade) e por uma lógica distinta da do lucro - a caracterização das instituições cuja matriz identitária tem por base a fé (onde se inserem as obras sociais da Igreja Católica) - e as ferramentas da gestão estratégica que têm como enfoque a compreensão do processo de criação de valor das organizações a partir do estudo da sua envolvente. Para que tal seja concretizável, é forçoso definir um horizonte de análise a partir do qual seja possível extrair os dados necessários ao desenvolvimento de uma reflexão que, por um lado, incida sobre as três dimensões enunciadas e, por outro, seja espelho da realidade nacional a este nível sob um ponto de vista prático e concreto.

Olhando para a história, é fácil constatar que as primeiras formas de proteção social que emergiram na Europa no decurso da Idade Média tiveram na sua essência os valores da piedade cristã (Garrido, 2016), representando formas organizadas de resposta à pobreza que marcou as sociedades feudais. Hoje verifica-se que, apesar da evolução dos tempos e das sucessivas mutações sociais terem conduzido à disseminação e à diversificação destas práticas, o seu propósito permanece inalterável - "dar de comer aos

famintos" (CiV¹⁰ 27) - mantendo-se ancorado nos princípios da Doutrina Social da Igreja. Fará, portanto, sentido, tomando em linha de conta o objetivo antes traçado, direcionar o horizonte do estudo para a esfera das organizações sociais da Igreja Católica, dado, além de partilharem a missão com as demais não lucrativas, serem detentoras de uma identidade particular profundamente enraizada na fé.

O caráter inovador da investigação, e conseqüentemente a lacuna que esta se propõe preencher, reside precisamente na transposição para esta dimensão (onde se inserem as instituições sociais da Igreja - não lucrativas e baseadas na fé) das ferramentas da gestão estratégica numa perspetiva de criação de valor. A operacionalização do estudo forçará naturalmente à delimitação do seu objeto, pelo que a análise será não só circunscrita ao contexto português mas também àquela que é a ação da Cáritas enquanto entidade oficial da Igreja Católica para a promoção e coordenação do seu trabalho sócio-caritativo.

É no seguimento da linha de raciocínio apresentada que emerge o problema subjacente à presente investigação e que reside na forma como as instituições sociais da Igreja em Portugal organizam os seus recursos e capacidades para, perante o elevado dinamismo inerente à sua envolvente (interna e externa), conseguirem potenciar o desempenho da sua missão. A pergunta de investigação que lhe está associada é: **de que forma a identidade das instituições sociais da Igreja em Portugal exerce impacto sobre o seu processo de criação de valor?**

Partindo da questão enunciada é possível definir os seguintes objetivos gerais:

- 1) Identificar os atributos que distinguem as instituições sociais da Igreja em Portugal das demais organizações do setor social;
- 2) Elencar, numa perspetiva de gestão estratégica, as oportunidades e os desafios com que estas instituições se confrontam;
- 3) Avaliar o impacto da dimensão identitária da Ação Sócio-Caritativa da Igreja no valor que é por si gerado;

¹⁰ CiV - Carta Encíclica *Caritas in Veritate* (2009)

4) Explorar em que medida a organização dos recursos e capacidades das instituições sociais da Igreja contribui para incrementar a concretização da sua missão e o valor por si criado.

A resposta à questão de investigação e o cumprimento dos objetivos apresentados possibilitarão o conhecimento de uma realidade muito pouco estudada em Portugal - as instituições sociais da Igreja Católica - mediante um enfoque nos seus níveis estrutural e organizativo e a aplicação de conceitos e modelos teóricos que, por norma, não são transpostos para o seu contexto. Espera-se, por isso, que esta reflexão possa constituir um importante contributo para a literatura, particularmente no que toca à sua incidência sobre as organizações sociais da Igreja Católica, considerado por Antunes (1983: 1154) "um campo de análise com especial interesse para o estudo sociológico da estrutura e da mudança na sociedade portuguesa".

Tomando como base o propósito geral da investigação e as metas atrás descritas, será examinado, em primeiro lugar (no capítulo 2), um conjunto de perspetivas teóricas relativas à temática e aos principais conceitos que lhe estão subjacentes e, num segundo passo (no capítulo 3), partir-se-á para a descrição do processo metodológico seguido por forma a responder à pergunta de partida. Expondo em traços gerais a estrutura inerente à reflexão realizada, importa frisar que se procurará que a revisão da literatura desenvolvida apresente um setor da sociedade com características muito particulares, quer ao nível da sua estruturação quer ao nível da sua intervenção, explorando de que forma os recursos, as capacidades e as teias de relações que lhe estão conexos podem contribuir para a alavancagem da sua ação, qual o papel assumido nesta esfera de intervenção pelos fundamentos e práticas da gestão, em que medida as instituições sociais da Igreja Católica, como consequência da sua identidade particular, detêm, neste âmbito, um posicionamento distintivo e qual tem sido, ao longo do tempo, a sua função na sociedade portuguesa.

Após este enquadramento inicial de natureza proeminentemente teórico-conceptual e da explicitação da metodologia de investigação seguida, tentar-se-á, pelo recurso a uma abordagem qualitativa (nos capítulos 4 e 5), estabelecer o cruzamento entre a dimensão ideológica da literatura e o conhecimento tácito proveniente dos

contactos diretos estabelecidos com diferentes responsáveis da Cáritas em Portugal por meio do trabalho de campo. É expectável que deste exercício emanem perspetivas conclusivas consistentes que, além de irem ao encontro dos objetivos traçados, abram caminho à realização de novos estudos sobre a realidade em análise.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O estudo da gestão estratégica nas instituições sociais da Igreja em Portugal exige o desenvolvimento de um enquadramento teórico com um duplo enfoque: por um lado a focalização nas características estruturais que distinguem estas instituições das organizações do setor lucrativo e, por outro, uma abordagem centrada na exploração das dimensões da gestão estratégica que suportarão, tendo por base os objetivos traçados, a resposta à questão de investigação - *de que forma a identidade das instituições sociais da Igreja em Portugal exerce impacto sobre o seu processo de criação de valor?*

A figura 2.1., em baixo, apresenta de forma esquemática a estrutura da revisão da literatura, sendo replicada nas várias transições de sub-capítulo de forma a situar em relação ao raciocínio que está a ser seguido.

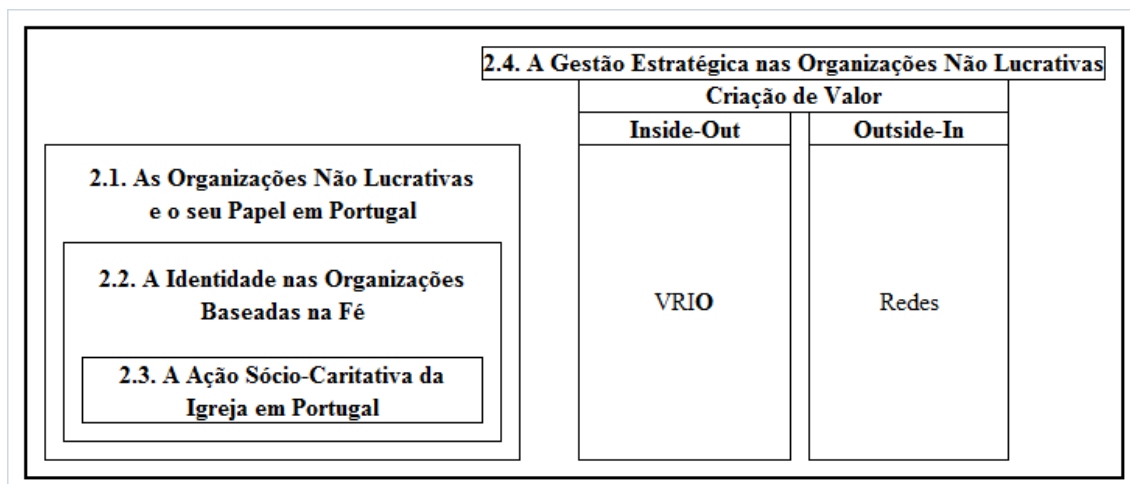


Figura 2.1. - Esquema da Revisão da Literatura

A revisão da literatura inicia, assim, com a delimitação do setor onde as organizações não lucrativas (ONL) se enquadram, fazendo uma apresentação dos pilares que as sustentam, descrevendo o seu papel nos diferentes regimes de proteção social, evidenciando as suas principais características e destacando alguns aspetos que reforçam sua importância no contexto socioeconómico.

A secção seguinte foca-se especificamente sobre o grupo das organizações baseadas na fé, apresentando a identidade como o elemento diferenciador desta categoria de instituições e explicitando o seu impacto nos componentes inerentes à estrutura e nos fatores ligados à dimensão estratégica.

O terceiro ponto da revisão da literatura circunscreve a análise ao horizonte das instituições sociais da Igreja em Portugal, apresentando o seu posicionamento segundo a matriz eclesial e esboçando um retrato da sua ação no nosso país.

A quarta e última secção procura explorar as ferramentas da gestão estratégica enquanto elemento de relevo para a prossecução das respostas destas organizações nos contextos em que estão inseridas, incidindo sobre três dimensões específicas: o seu processo de criação de valor económico e social, enquanto fundamento da missão que lhes está inerente; os seus recursos e capacidades, como elementos basilares, distintivos e críticos da ação organizacional; e as redes e parcerias, como vias de interação, de partilha de recursos e de geração de sinergias e valor relacional.

2.1. As Organizações Não Lucrativas e o seu Papel em Portugal

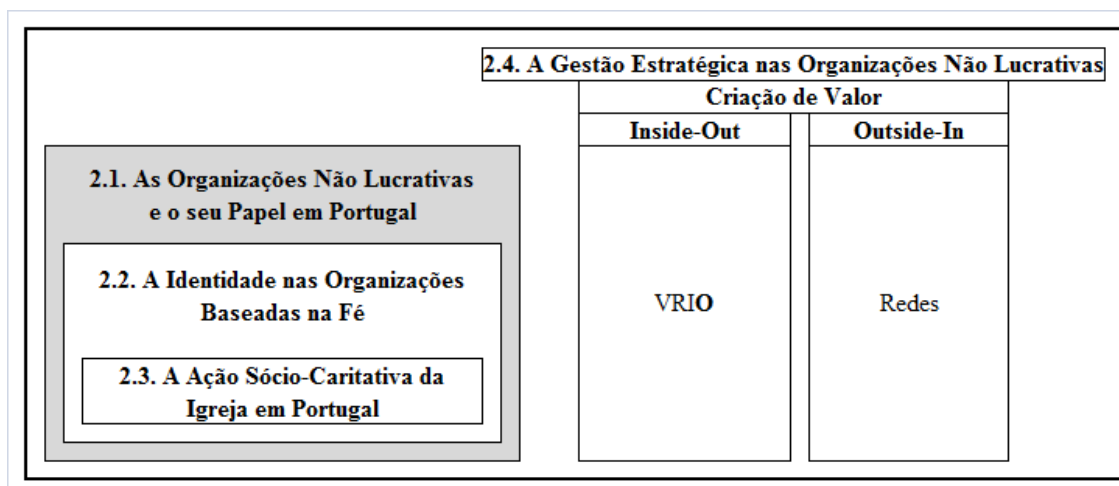


Figura 2.2. - Localização da Secção (a)

As Organizações Não Lucrativas (*non-profit organizations*) são descritas por Hudson (2009) como organizações cujo objetivo primordial não é económico mas social; são "instituições penetrantes que influenciam as nossas vidas e o mundo à nossa volta de numerosas formas" (Andreasen e Kotler, 2008: 4). Hudson (2009: 8) insere estas organizações num setor económico específico, que designa por "terceiro setor" ou "setor da sociedade civil" ou ainda "economia social", cujo âmbito se estende às entidades que cumulativamente, num prisma "estrutural/operacional" (Salamon e Anheier, 1992: 378), se caracterizam por: i) ser detentoras de um propósito principal marcadamente social e não predominantemente centrado no lucro; ii) deter independência em relação ao Estado, sendo administradas por grupos de pessoas

desligadas de quaisquer estruturas ou autoridades governamentais; e iii) reinvestir os seus excedentes financeiros nos próprios serviços ou na própria atividade.

Garrido (2016) destaca que a discussão teórica em torno do enquadramento destas organizações começa precisamente nos conceitos. Subsiste um intenso debate teórico e político relativamente ao modo de como este setor deve ser designado e sobre a própria delimitação do seu universo.

"Em Portugal, a Lei de Bases da Economia Social, publicada em 2013, não encerrou o debate doutrinário sobre a natureza e as singularidades da economia social. Mas fixou, com invulgar consenso e apreciável solidez, um discurso jurídico claro e estimulante para a dinâmica das organizações e para a afirmação do seu código ético."
(Garrido, 2016: 37)

Embora alguns autores clássicos, como Mill (1848) e Walras (1874), tenham abordado temáticas como o cooperativismo e o associativismo, o interesse pelo setor não lucrativo na literatura é bastante recente. As teorias desenvolvidas nesta área têm seguido, sobretudo a partir dos anos 70 do século XX, uma estrutura de trabalho muito coerente e que suporta a existência do setor segundo quatro pilares fundamentais (Wallis, 2006).

O primeiro pilar vem na sequência de um ponto de vista defendido por Weisbrod (1977) cujo principal foco é o lado da procura nas organizações não lucrativas. A essência da argumentação do autor centra-se no facto de a garantia da universalidade e da uniformização dos bens, independentemente das preferências dos agentes, constituir uma função das entidades públicas. As restrições orçamentais associadas aos diferentes estados, aliadas à existência de excesso de procura e de uma procura diferenciada, abrem espaço à ação do terceiro setor na promoção de respostas heterogéneas.

O segundo pilar tem na sua base os modelos de falhas de mercado e surge no seguimento da investigação de Hansmann (1980), que aponta a não distribuição dos lucros, caracterizadora das organizações da sociedade civil, como sinal de confiabilidade para consumidores, beneméritos e fundos do Estado. Estas organizações,

pela sua natureza, não exploram as assimetrias de informação decorrentes do conhecimento detalhado que os produtores detêm da qualidade, quantidade e custos associados às *commodities*, assumindo, por essa razão, um posicionamento privilegiado junto dos *stakeholders* que as veem como possuidoras de maior motivação, sensibilidade e conhecimento em relação às necessidades dos clientes (Billis e Glennerster, 1998). Este facto coloca-as numa posição mais adequada para a prestação de serviços de carácter humanitário.

O terceiro pilar surge associado ao lado da oferta, concretamente à existência de empreendedores sociais, isto é, de indivíduos que, segundo James (1987), possuem uma gama de motivações, que podem variar entre o interesse pessoal puro e um autêntico altruísmo, para criar organizações não lucrativas, indo, deste modo, ao encontro de segmentos de procura específicos (nichos) compostos por clientes com necessidades particulares. Tal facto poderá, de acordo com Young (2001), contribuir para o aumento dos níveis de confiabilidade do setor, uma vez que há uma especialização das instituições na prestação de um determinado serviço ou gama de serviços.

O quarto e último pilar diz respeito a um conjunto de modelos que, estando assentes no altruísmo e no compromisso, partem, segundo Wallis (2006), do desejo intrínseco aos indivíduos de contribuir para organizações do setor não lucrativo imprimindo tempo, esforço e/ou riqueza. A essência destes modelos prende-se com o facto de determinadas pessoas entenderem que mais do que a magnitude do contributo importa a participação, enquanto que outras consideram que o envolvimento individual deve ser proporcional ao do grupo de referência em que cada um se enquadra.

Lipsky e Smith (1990) destacam o papel fulcral das organizações não lucrativas no apoio direto às populações e na promoção de estruturas de proteção social, substituindo muitas vezes o próprio Estado. Apesar das conceções teóricas relativas a estas organizações terem, na sua essência, uma aplicabilidade global, Esping-Andersen (1990) identifica três tipos de regime de proteção social distintos nas quais estas podem ocorrer. O regime liberal, comum aos países Anglo-Saxónicos, é caracterizado por ter um sistema de assistência social limitado e sujeito a regras muito estritas, facto que resulta da influência do absolutismo real e da burguesia na origem destes países. O regime corporativista, mais comum no Continente Europeu, caracteriza-se por uma forte dependência do Estado na assistência social, preservando, porém, muitas instituições

pré-modernas, sobretudo as de origem religiosa; é um sistema especialmente organizado em resultado de fortes influências aristocráticas, da importância da religião e do papel do Estado. O modelo social-democrata surgiu nos países nórdicos em resultado de fortes movimentos da classe trabalhadora; envolve um claro separatismo entre a provisão do bem-estar e o sistema de mercado.

Apesar das diferenças subjacentes aos regimes enunciados, Salamon *et al.* (2004) sintetizam cinco características de natureza estrutural e operacional que consensualmente definem as entidades do setor da sociedade civil: i) organizadas - as suas operações seguem alguma estrutura e regularidade, facto que se materializa na promoção de reuniões regulares, na existência de membros e nalguma estruturação dos processos de tomada de decisão independentemente de se encontrarem formalmente constituídas ou registadas; ii) privadas - são separadas institucionalmente do Estado, podendo, porém, receber destes apoios financeiros; iii) não distribuidoras de lucro - o seu primeiro propósito não é comercial, não distribuindo quaisquer lucros a diretores, acionistas ou gestores, podendo, no entanto, gerar resultados operacionais positivos cuja aplicação incida sobre investimentos que tenham em vista a prossecução dos seus objetivos; iv) autogovernadas - detêm mecanismos próprios de governação interna, estando aptas a controlar toda a sua atividade; v) voluntárias - não é condição de cidadania nem exigido por lei ser-se membro, participar ou contribuir em tempo ou dinheiro nestas organizações.

Franco *et al.* (2008: 6) advogam que "estas cinco características definem um setor da sociedade civil que é abrangente, envolvendo organizações formais e informais, religiosas e seculares, organizações com pessoas remuneradas e outras com alguns voluntários, ou só constituídas por voluntários, e organizações a desempenharem funções essencialmente de expressão - como defesa de causas, expressão cultural, organização comunitária, proteção ambiental, direitos humanos, religião, defesa de interesses, e expressão política - bem como aquelas que desempenham essencialmente funções de serviço - como serviços de saúde, educação, sociais."

O estudo desenvolvido por Franco *et al.* (2008) apresenta um amplo retrato do setor da sociedade civil em Portugal, destacando que este partilha uma série de atributos com muitos dos maiores Estados Providência da Europa, designadamente Holanda, Bélgica, Irlanda, França e Alemanha. Em todos estes países o setor não lucrativo é

caracterizado por ser detentor de uma força de trabalho muito considerável, por abranger mais trabalhadores remunerados do que voluntários, por usufruir de um extensivo apoio do governo às suas operações e por uma forte orientação para os serviços, com especial relevo para os serviços básicos de bem-estar.

Os autores referem, porém, que Portugal é marcado por uma perceção generalizada por parte da população de que possui um "fraco" setor da sociedade civil, facto que é refutado pelos resultados do estudo por eles desenvolvido que mostra que as organizações deste setor representam em Portugal uma força económica muito significativa. As suas despesas correspondiam, em 2002, a cerca de 4,2% do PIB e o seu número de trabalhadores a 227.292, estando 70% destes em posições remuneradas (Franco *et al.*, 2008: 11).

Convém destacar a importância que Franco *et al.* (2008) atribuem ao papel da Igreja Católica Romana no desenvolvimento do setor da sociedade civil em Portugal; embora o país tenha tido as suas origens em 1143, muitas das organizações de caridade da Igreja já se encontravam implantadas no território nacional antes dessa data, o que motivou que toda a ação sócio-caritativa, de que se falará adiante, fosse institucional e estruturalmente marcada pelos valores cristãos.

As primeiras formas de proteção social desenvolvidas na Europa "nasceram muito ligadas à piedade cristã" (Garrido, 2016: 67), como resposta solidária à pobreza que se alastrava nas sociedades feudais. A assistência, sustentada por mecanismos rudimentares de entreajuda, proporcionava aos mais pobres formas organizadas de suprir as suas necessidades mais básicas e de garantir a prestação de apoio aos problemas sociais verificados.

2.2. A Identidade nas Organizações Baseadas na Fé

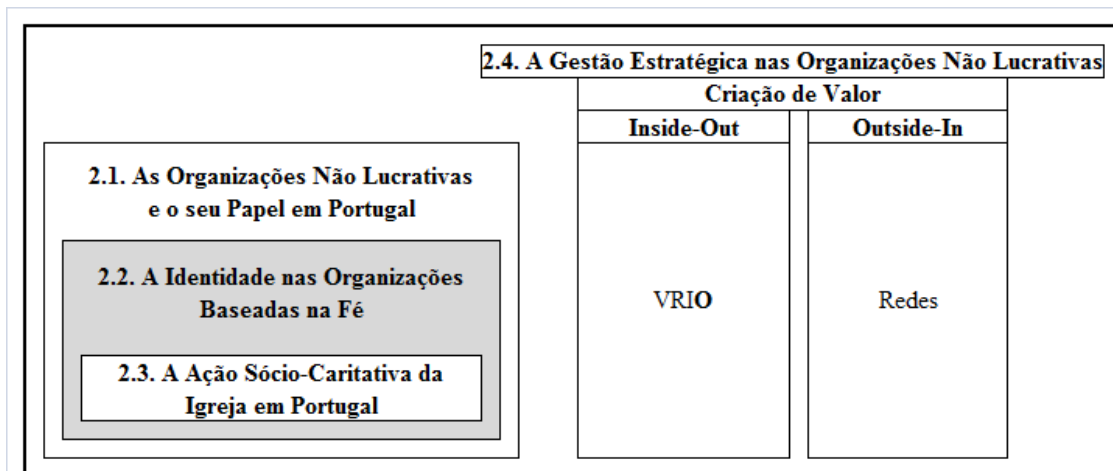


Figura 2.3. - Localização da Secção (b)

Após a apresentação do setor da sociedade civil e da sua caracterização no nosso país, importa nesta fase, tendo em conta que o foco de análise inerente à presente investigação incide sobre as instituições sociais da Igreja em Portugal, olhar para um elemento que Young (2001) e Whetten (2006) qualificam como central, distintivo e durável relativamente a qualquer organização: a identidade.

Tal como antes já fora referido, o setor não lucrativo incorpora uma larga diversidade de organizações e de missões sociais cuja expressão não só se reveste de uma elevada maleabilidade (aptidão para se superar e dar resposta aos problemas em qualquer momento) e flexibilidade (habilidade para chegar com relativa facilidade onde necessário), como também requer uma forte orientação interna sustentada pela "capacidade de apontar na direção certa e de garantir o sucesso ao longo do tempo" (Young, 2001: 139). Estas características assumem especial relevo aquando do confronto com decisões difíceis, dado que é nestas ocasiões, conforme frisam Albert e Whetten (1985), que a identidade organizacional entra em jogo, estando muitas vezes em causa objetivos e valores muito particulares, a própria razão de ser da organização.

O estudo da identidade organizacional permite-nos "examinar o modo como as organizações não lucrativas lutam para se reestruturar ou reinventar de forma a sobreviverem ou a prosperarem num ambiente em mudança" (Young, 2001: 140), e estabelecer relações com outros elementos de gestão; não só com aqueles que dizem respeito à estrutura (arquitetura através da qual as partes da organização interagem) mas também com aqueles que estão associados à estratégia (conjunto de políticas e práticas

através das quais a organização concretiza os seus propósitos). A identidade corresponde, portanto, segundo Whetten e Godfrey (1998: 33), a uma "configuração idiossincrática de pessoas que partilham alguns atributos, que prosseguem um propósito coletivo através de uma dada atividade (*core business*) e utilizando um número limitado de princípios".

No caso concreto das instituições sociais da Igreja Católica, a identidade surge sustentada pela fé e materializa-se numa intervenção pastoral centrada nos "valores da verdade, liberdade, justiça e caridade"¹¹, fazendo, por isso, sentido analisá-las como sendo parte integrante do conjunto das Organizações Baseadas na Fé (*Faith-Based Organizations* - FBO), que Clarke e Jennings (2008: 17) definem como aquelas "cuja inspiração e orientação deriva dos ensinamentos e princípios da fé ou de uma interpretação particular ou escola de pensamento".

James (2009: 3) afirma que a identidade decorrente da fé "pode ter profundas implicações no seio organizacional", afetando não só as práticas internas - conexas à liderança, às relações, à cultura e às políticas implementadas - mas também o modo como a organização se relaciona externamente e com quem - parceiros, beneméritos e demais *stakeholders*. Trata-se, pois, de uma dimensão que influencia as próprias capacidades, sendo, por isso, fundamental conservar a "identidade e o propósito claros", fazendo-o de "forma inclusiva, positiva e sensível" (James, 2009: 3). Das conclusões da investigação desenvolvida por James (2009), emerge ainda a convicção de que uma identidade clara, assente na fé, é suscetível de conduzir a uma organização mais eficaz, sendo dez as áreas organizacionais (evidenciadas na figura 2.4.) em que a presença da fé pode fazer uma diferença significativa:

ESTRUTURAS DE FILIAÇÃO E DE GOVERNAÇÃO	VALORES E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES	MISSÃO	ESTRATÉGIA E TEORIA DO DESENVOLVIMENTO	PRÁTICAS DE FÉ E DE FORMAÇÃO
SELEÇÃO DE PARCEIROS E ESCOLHA DE BENEFICIÁRIOS	PESSOAL E LIDERANÇA	CULTURA ORGANIZACIONAL E TOMADA DE DECISÃO	FONTES DE FINANCIAMENTO	RELAÇÕES EXTERNAS

Figura 2.4. - Áreas Organizacionais marcadas pela presença da Fé (Adaptado - James, 2009: 12)

¹¹ in *Responsabilidade solidária pelo bem comum*, Carta da Conferência Episcopal Portuguesa (2014)

a) Estruturas de filiação e de governação - a forma jurídica de registo e a estrutura de governação correspondem aos elementos mais formais que caracterizam as FBO, decorrendo, na generalidade dos casos, de questões históricas ou ligadas à tradição. Um dos fatores de maior relevo neste âmbito prende-se com a forma de nomeação dos corpos diretivos e com o impacto organizacional daí decorrente, havendo organizações em que os vários órgãos são designados diretamente pela estrutura religiosa e outras em que o papel da estrutura se resume à assistência. A dimensão identitária é, assim, fortemente condicionada pela influência que a fé exerce sobre os quadros dirigentes e pela definição do modo como esta se deve traduzir no desenvolvimento e nas práticas da organização.

b) Valores e motivação dos colaboradores - a fé, enquanto fonte de motivação, fornece um impulso e uma orientação para a ação a partir dos princípios que estão na sua essência. Embora a promoção de valores de natureza humanitária seja transversal à generalidade das organizações não lucrativas, o caso das FBO reveste-se de um caráter especial, pois a fé adiciona-lhes um elemento diferenciador baseado nas noções de direito divino (juízo) e de chamamento (vocação). As organizações da Igreja Católica, por exemplo, assumem o Evangelho como força motivadora fundamental das suas atividades, sendo a promoção e a defesa de valores como a justiça e a caridade a expressão dessa mesma força.

c) Missão - a missão das FBO é marcada por uma singularidade que decorre do facto destas organizações serem detentoras de um objetivo final que tem em vista um desenvolvimento que inclui uma dimensão espiritual consistente com as suas crenças teológicas em relação à natureza espiritual do ser humano.

d) Estratégia e teoria do desenvolvimento - a estratégia e o modo como estas organizações se desenvolvem também são afetados pela fé, pelas crenças e pela Teologia. A sua natureza fá-las sentir-se obrigadas a responder a necessidades imediatas no curto prazo e a incrementar uma abordagem orientada para o bem comum.

e) Práticas de fé e de formação - as práticas e os ensinamentos associados à fé podem ser integrados nos programas de formação concebidos e implementados pelas FBO segundo diferentes formas: mediante uma abordagem manifestamente secular que garanta a inexistência de contaminação entre o material e o espiritual, através da utilização de símbolos e estruturas espirituais na ação organizacional, com recurso a um ensinamento espiritual promotor da mudança (como a Doutrina Social da Igreja), pelo uso de práticas espirituais (como a oração) ou através da realização de atividades baseadas na evangelização e com vista à conversão.

f) Seleção de parceiros e escolha dos beneficiários - as FBO distinguem-se ainda pelas formas de escolha dos parceiros e beneficiários, sendo estas caracterizadas por incrementarem uma forte aposta na não-discriminação, no atendimento de proximidade e num trabalho de estreita articulação com os agentes locais.

g) Pessoal e liderança - as organizações baseadas na fé detêm, na medida do que é possibilitado pela legislação laboral dos vários países, total liberdade para desenvolverem os seus processos de recrutamento de pessoal, sendo certo que a sua maioria procura colaboradores que respeitem os valores da justiça e da caridade e que operem de modo consistente com esses princípios. Isto não significa, porém, que os trabalhadores destas entidades tenham necessariamente de ser religiosos. No que respeita aos corpos diretivos esta flexibilidade é tipicamente menor, exigindo-se que os líderes além de incorporarem a missão organizacional partilhem da mesma fé.

h) Cultura organizacional e tomada de decisão - as atitudes dos líderes conduzidas pela fé correspondem a um outro elemento diferenciador das FBO com implicações diretas na sua cultura. Além de exercer uma influência direta sobre os rituais e rotinas de uma organização, a fé afeta também os processos de tomada de decisão, os relacionamentos criados, o espírito de equipa conseguido e o estilo de liderança praticado.

i) Fontes de financiamento - o financiamento deste tipo de organizações pode ter diferentes origens: fiéis, instituições religiosas, Estado, beneméritos ou

público em geral. Apesar de existirem práticas e linhas de pensamento distintas a este nível, é consensual que a política financeira assume um papel preponderante no desenho da estratégia organizacional, no modo de operacionalização da fé, nas restrições existentes e na confiabilidade transmitida ao exterior.

j) Relações externas - a fé também pode condicionar as relações externas estabelecidas pelas FBO, sendo certo que muitas delas são parte integrante de redes globais que, por sua vez, se subdividem em múltiplas instâncias territoriais. Este fator faculta a estas entidades um posicionamento distintivo marcado pela sua capacidade para complementar a sua legitimidade local com um alcance e influência à escala global.

As áreas enunciadas são influenciadas, segundo James (2009), pelas opções tomadas no contexto interno da organização e pelas escolhas realizadas ao nível das relações quer com parceiros quer com beneficiários. Neste sentido, é expectável que se verifique uma consistência entre as tomadas de decisão que têm em vista a operacionalização da fé e aquelas que incidem sobre outras áreas, sendo certo que a organização será tanto mais forte quanto maior for o nível de consenso interno conseguido. James (2009) advoga que a fé não deve ser usada como arma de controlo nem como incentivo a atitudes de julgamento, exclusão ou intolerância. Deve procurar-se que os *stakeholders* compreendam as especificidades destas organizações a fim de poderem trabalhar e estabelecer com elas parcerias eficazmente. Para isso revela-se crítico o desenvolvimento de processos e capacidades que tenham em conta a sua natureza particular.

2.3. A Ação Sócio-Caritativa da Igreja em Portugal

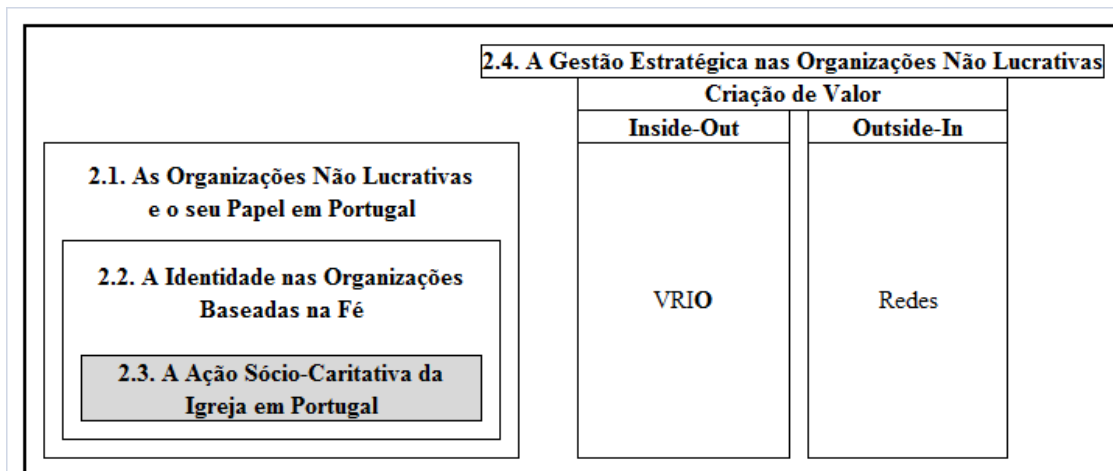


Figura 2.5. - Localização da Secção (c)

Incidindo a presente investigação sobre as instituições sociais cuja base é a fé da Igreja Católica, importa explorar com algum detalhe os pilares identitários e doutrinários que lhes servem de suporte, tendo não só em conta o seu enquadramento numa ótica pastoral mas também a explicitação do seu posicionamento relativamente à visão exposta por James (2009).

A Doutrina Social da Igreja tem a sua expressão numa ação pastoral consubstanciada em "três atividades eclesiais" (Szentmártoni, 2000: 16): a Pastoral Profética - ações da Igreja ligadas ao anúncio e ao ensino da Palavra de Deus nas suas diversas formas aos diferentes setores das comunidades, visando a comunicação e a manutenção da fé; a Pastoral Litúrgica - ações eclesiais (celebração e oração) conexas ao exercício do culto por meio de uma participação consciente, ativa, plena e frutuosa dos fiéis; e a Pastoral Sócio-Caritativa - ações da Igreja no exercício completo da Caridade, que compreende tanto o aspeto da moral evangélica como o da organização de um governo na vida eclesial, materializando-se no serviço aos outros e na gratuidade total.

A Doutrina Social da Igreja é parte integrante do ministério de evangelização da Igreja, daquilo que diz respeito à comunidade dos homens - situações e problemas referentes à justiça, à libertação, ao desenvolvimento, às relações entre os povos, à paz (EN¹² 29), propondo as suas consequências diretas na vida da sociedade e enquadrando

¹² EN - Exortação apostólica *Evangelii Nuntiandi* (1975)

o trabalho diário e as lutas pela justiça no testemunho de Cristo (CA 5). Os princípios permanentes da Doutrina Social da Igreja constituem os verdadeiros e próprios eixos do ensinamento social católico: o princípio da dignidade da pessoa humana, assente no pleno reconhecimento da dignidade de cada homem, criado à imagem de Deus; o do bem comum, entendido como a dimensão social e comunitária do bem moral; o da subsidiariedade, segundo o qual as instâncias de ordem superior devem pôr-se em atitude de ajuda - *subsidium* - de apoio, promoção e incremento em relação às menores; e o princípio da solidariedade, que releva a intrínseca sociabilidade da pessoa humana, a igualdade de todos em dignidade e direitos e o caminho comum dos homens e dos povos para uma unidade cada vez mais convicta. Estes princípios decorrem do encontro da mensagem evangélica e das suas exigências com os problemas que emanam da vida da sociedade (LC¹³ 72).

A Ação Social da Igreja surge como manifestação viva e concreta de uma Igreja consciente da sua missão evangelizadora das realidades sociais, económicas, culturais e políticas do mundo, inspirando-se no princípio fundamental da centralidade do homem (CA 54) e visando promover a consciência do bem de todos e de cada um como recurso inexaurível para o progresso de toda a vida social. Trata-se de uma intervenção cuja amplitude atingia em 2009, segundo dados da Universidade Católica, "mais de meio milhão de pessoas em situação de carência"¹⁴ e desenvolvida por meio de "vastíssimas iniciativas de índole caritativa, sendo exemplos disso as Santas Casas da Misericórdia e os Centros Sociais Paroquiais, bem como o rico e diversificado contributo dado pelas Paróquias. Tal contributo vem sendo exercido não só através de instituições e movimentos específicos, mas também por irmandades, confrarias e outras formas organizativas, sem esquecer as ações pontuais e informais" (Fonseca, 2011: 14).

À semelhança do que se passa com a generalidade das estruturas da Igreja Católica em Portugal, pode dizer-se que a organização da sua ação social ou sócio-caritativa - "expressão consagrada nos próprios meios da Igreja" (Antunes, 1983: 1151) - assenta no princípio da territorialidade, desenvolvendo-se ao nível das Dioceses e das Paróquias. Antunes (1983: 1151) destaca que "praticamente todos os elementos organizativos de base territorial" da Igreja "dinamizam ou promovem ações deste tipo",

¹³ LC - Instrução *Libertatis Conscientia*, Congregação para a Doutrina da Fé (1987)

¹⁴ in <http://www.agencia.ecclesia.pt/noticias/nacional/igreja-apresenta-retrato-da-sua-acao-social> (2009)

tendo-se verificado, ao longo do tempo, devido ao aparecimento de novos casos sociais decorrentes da evolução da sociedade e dos problemas associados à conjuntura ou à estrutura social de cada meio, o surgimento de novas modalidades de resposta que fazem da Igreja uma das únicas organizações capazes de intervir junto de determinadas categorias sociais especialmente marginalizadas na sociedade portuguesa.

"A Ação Sócio-Caritativa da Igreja inclui formas tão variadas como, por exemplo, a prestação de cuidados de saúde, modalidades de assistência social direta, de previdência social, de construção de habitações, de dinamização ou promoção social e cultural e até, em alguns casos, ações tendentes ao desenvolvimento socioeconómico em regiões restritas" (Antunes, 1983: 1152).

Joaquim (2009: 223) releva, no entanto, a existência de alguns problemas genéricos que caracterizam os modelos de funcionamento das instituições sociais da Igreja, alertando para a ausência de projetos organizacionais, para a pouca valorização atribuída às dimensões de planeamento e avaliação, para a existência de "fracos níveis de participação e de compromisso" ao nível das estruturas internas, para o baixo envolvimento da comunidade "enquanto agente ativo e participante na discussão dos problemas e na procura de respostas adequadas aos mesmos", para o reduzido índice de inovação nas respostas e serviços prestados, para a estruturação segundo modelos de "cariz monocrático" baseados na baixa rotatividade dos responsáveis, e para a existência de "uma relação ambígua com o Estado" potenciadora de uma crescente dependência financeira.

Estas lacunas são espelho de uma notória dificuldade que, segundo Fonseca (2011), tem, ao longo do tempo, sobressaído e acompanhado a prática organizada do trabalho sócio-caritativo da Igreja: "a persistência, por falta de condições políticas, sociais e eclesiais, duma ação marcadamente assistencial" (Fonseca, 2011: 135) que impede que o rejuvenescimento e o desenvolvimento atinjam este setor pastoral. A par deste facto, subsiste um certo "maniqueísmo sociopolítico e religioso, a estratificação hierárquica, o clericalismo e o anticlericalismo, bem como o tradicional relacionamento problemático entre as instituições estatais e eclesiais" (Fonseca, 2011: 136), constrangimentos que obrigam a uma profunda reflexão não só no plano das orientações

pastorais mas também ao nível organizativo e estratégico, procurando definir em que medida podem as instituições sociais da Igreja em Portugal potenciar o desempenho da sua missão a partir daquele que é, nos dias de hoje, o seu contexto.

2.4. A Gestão Estratégica nas Organizações Não Lucrativas

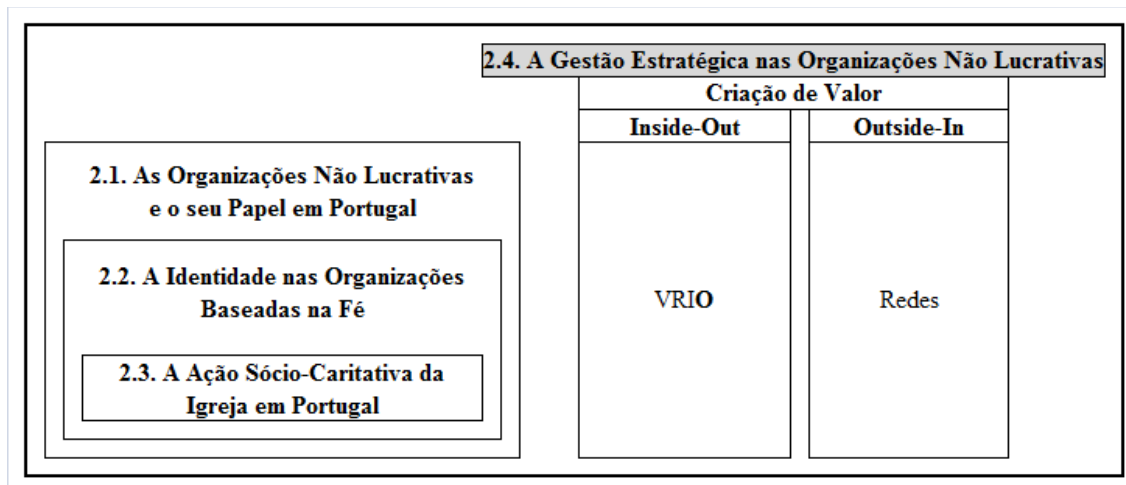


Figura 2.6. - Localização da Seção (d)

O caminho que possibilitará abrir espaço à concretização da necessária reflexão de âmbito organizativo e estratégico no plano da pastoral sócio-caritativa da Igreja em Portugal parece passar, conforme Teixeira (2013) advoga, por transportar para as organizações não lucrativas, com as necessárias adaptações, as ferramentas da gestão estratégica usadas pelas empresas.

O termo "estratégia" é definido por Johnson e Scholes (2005: 10) como a "direção e o alcance de uma organização ao longo do tempo, traduzindo-se na forma como esta combina os recursos para fazer face às alterações na sua envolvente e nos seus mercados e ir ao encontro das expectativas de consumidores, clientes e *stakeholders*". Algumas definições assumem, segundo Mintzberg e Waters (1985), que a estratégia é baseada num processo formal de planeamento ou em decisões deliberadas, outras que a estratégia de uma organização é determinada por aquilo que ela faz ou fez, independentemente de essas ações serem formal ou informalmente preparadas com antecedência.

"Não obstante a aparente divergência conceptual (...), parece existir, no entanto, um denominador comum em todas as definições (...), sugerindo

algum consenso em torno da ideia de que a estratégia é o caminho que se segue, em ordem a assegurar a consecução de determinados objetivos."
(Santos, 2008: 119)

A Gestão Estratégica surge, assim, de acordo com Carpenter e Sanders (2009), como o processo através do qual uma organização conduz a formulação e implementação da própria estratégia. A sua concretização deve passar, no prisma de Heijden (1996), pela partilha de pensamentos e ideias entre os gestores, pela consequente exploração dos vários cenários possíveis para a ação organizacional e pelo estabelecimento de consensos no que toca ao desenvolvimento daquele que vai criar um mecanismo de continuidade viável que possibilite a adaptação às condicionantes de cada momento.

Este processo não é, porém, exclusivo das entidades do setor lucrativo, embora até meados dos anos setenta, conforme Hudson (2009) relata, a Gestão tenha sido vista como parte integrante de uma cultura de negócio não enquadrável na missão e nos valores do setor não lucrativo. Nos dias de hoje, assiste-se àquilo que o autor designa como "colonização" do terceiro setor pela Gestão, facto que resulta de uma carência crescente destas organizações se "tornarem mais eficazes" (Wellens e Jegers, 2013: 1). Weerawardena *et al.* (2010) destacam que o contexto dinâmico em que vivemos conduz à necessidade de se construírem instituições duradouras e estáveis, estimulando à adoção de estratégias que potenciem o crescimento dos níveis de eficiência e eficácia associados à prestação dos seus serviços. Subjacente a esta posição está a ideia de que estas organizações procuram, no decurso da sua atividade, em função do seu contexto, da sua teia de relações, dos problemas e desafios que enfrentam e das suas especificidades, desenvolver capacidades que lhes possibilitem a correta execução da sua estratégia, ou seja, competências já existentes no seio organizacional que permitam fazer face ao dinamismo contextual (Teece, *et al.*, 1997).

Argandoña (1998) alerta, no entanto, para a necessidade de uma cooperação permanente entre os atores económicos e sociais na promoção do bem comum, sendo que tal relação deve, segundo Hudson (2009), estar assente na confiança dos atores, na partilha de objetivos comuns, na adoção de um planeamento estratégico rigoroso e na

eficiente repartição de custos, tempo e riscos a ele associados, tomando como ponto de partida a "agregação de recursos e a coordenação de atividades" (Roseira *et al.*, 2010: 2) tendo em vista a obtenção de resultados coletivos.

Assim, e de acordo com Simaens (2012: 205), o processo de gestão estratégica nas organizações não lucrativas pode ser descrito "como um processo contínuo que inclui quatro aspetos principais: análise, formulação, implementação e avaliação estratégicas" e pressupõe a adoção de "uma abordagem contínua e circular" que garanta o acesso à informação "correta, fiável e atempada" e possibilite a transformação da informação em conhecimento eficaz e gerador de flexibilidade na adaptação das organizações à sua envolvente.

Neste sentido, Hudson (2009) sustenta que estas organizações devem começar este processo por definir um retrato coerente daquelas que são as suas aspirações e do modo como gerem a sua performance, sendo que este retrato deve incluir os seguintes elementos:

Missão - propósito principal da organização.

Visão - perspetiva em relação àquilo que a organização quer ser no futuro.

Estratégias - descrição de como os recursos vão ser organizados tendo em vista a prossecução dos objetivos definidos.

Objetivos Estratégicos - declarações sobre o que a organização gostaria de alcançar numa determinada *time-frame*.

Medidas de Performance - indicadores utilizados pela direção, gestão e outras estruturas para acompanhamento das ações organizacionais.

Olhar para uma organização numa ótica estratégica implica, segundo Carpenter e Sanders (2009), a focalização em três dimensões genéricas: uma perspetiva interna (centrada nos recursos e capacidades enquanto fontes de singularidade), uma perspetiva externa (baseada na estrutura do setor e nas formas de posicionamento relativo das

organizações) e uma perspetiva dinâmica (assente no estabelecimento de pontes entre as perspetivas interna e externa).

Porter e Kramer (2006: 84) salientam que a relação de qualquer organização com a sua envolvente pressupõe um impacto bidirecional, pois "não é só a atividade corporativa que afeta a sociedade (*inside-out linkages*); as condições sociais externas também influenciam as organizações", existem *outside-in linkages*; verificando-se, por isso, a necessidade de promover "uma gestão estratégica cujo impacto na performance (financeira, operacional e organizacional) seja dirigido" (Stone *et al.*, 1999: 417). A montante deste impacto estão as premissas que conduziram à criação das várias entidades e à formulação das suas propostas de valor, fazendo, por isso, todo o sentido, explorar esta dimensão no contexto das ONL.

2.4.1. A Criação de Valor Económico e Social na Missão das ONL

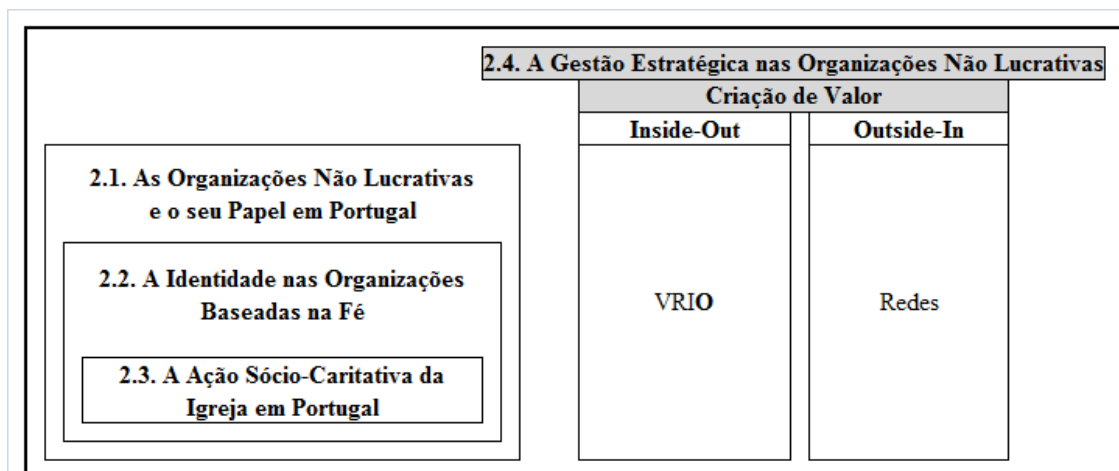


Figura 2.7. - Localização da Secção (e)

A missão de uma organização não lucrativa estabelece, de acordo com Moore (2000: 190), o valor que esta "tenciona produzir para os seus *stakeholders* e para a sociedade em geral" e constitui uma "métrica que é usada na avaliação da sua performance no passado e em novos cursos de ação no futuro" (Bryce, 1992: 55). A criação de valor surge como um "conceito central" (Lepak *et al.*, 2007: 180) na literatura, podendo o valor ser definido, tal como antes mencionado, como a "diferença entre os benefícios derivados e os custos incorridos que resulta num maior nível de benefícios do que aquele que o público-alvo detém atualmente" (Sirmon *et al.*, 2007: 274).

Rothschild (2012) deixa claro que qualquer organização, tendo ou não fins lucrativos, cria valor económico mediante a geração de acréscimos de benefícios por meio do aumento das próprias receitas ou do decréscimo de despesas.

O maior contributo das organizações não lucrativas reside, no entanto, conforme Weerawardena *et al.* (2010) advogam, na criação de valor social, isto é, na propiciação de "bens e serviços essenciais" (Felício *et al.*, 2013: 2) tendo em vista "a promoção do desenvolvimento da comunidade, a defesa de políticas mais inclusivas e justas" (Austin *et al.*, 2006: 8) e a adoção de comportamentos adequados à colmatação dos problemas sociais. Esta ideia vem reforçar a posição de Mair e Martí (2006), quando afirmam que a criação de valor económico assume no setor social uma condição necessária mas não suficiente para o verdadeiro cumprimento do seu papel, e a convicção de Venkataraman (1997) de que o valor social constitui aqui um resultado fundamental.

Wilson e Post (2013) destacam que a criação simultânea de valor económico e social acarreta mais exigência, rigor e complexidade para os processos organizacionais, daí que as organizações não lucrativas, por necessitarem de desenvolver a sua ação com elevado grau de eficiência, maximizando o valor (económico e social) gerado, se vejam forçadas a procurar a sua sustentabilidade através do enfoque "nos níveis estratégico e operacional da gestão" (Weerawardena *et al.*, 2010: 346).

O ponto de vista apresentado por Weerawardena *et al.* (2010) vem, assim, convergir com a posição de Porter e Kramer (2006: 84), podendo estabelecer-se um paralelismo entre a caracterização da orientação estratégica das organizações não lucrativas descrita pelos primeiros e a visão baseada na "integração social corporativa" que os segundos advogam. Cabe a cada organização, de acordo com Porter e Kramer (2006), identificar o conjunto particular de problemas sociais que está mais capacitada para ajudar a resolver, uma vez que o contacto com as questões sociais segundo uma lógica de partilha permitirá a construção de soluções autossustentáveis e não dependentes de subsídios de natureza pública ou privada. Esta linha de pensamento converge ainda com o prisma de Yunus e Weber (2008) que defende que a sustentabilidade de uma organização de natureza social é conseguida através da sua capacidade de agir sobre as reais necessidades com que se depara segundo uma abordagem integrada que respeite as pessoas e o seu contexto.

Esta interdependência entre as organizações e a sociedade pode, segundo Porter e Kramer (2006), ser explorada à luz das ferramentas usadas na análise da posição competitiva das organizações e no desenvolvimento da sua estratégia. A cadeia de valor, explicada por Porter (1985), descreve todas as atividades de uma organização e pode ser usada, conforme explora a investigação de Porter e Kramer (2006), na identificação do impacto social (positivo e negativo) dessas atividades. A sua estruturação aliada ao modo como cada organização executa a própria ação constitui um "reflexo da sua história, da sua estratégia, do modo como implementa essa estratégia e da economia subjacente às suas próprias atividades" (Porter, 1985: 48).



Figura 2.8. - *The Generic Value Chain* (Porter, 1985: 46)

A figura 2.8. evidencia que a cadeia de valor traduz o valor total proporcionado pela organização, cujo fundamento são as atividades de valor e a margem. As atividades de valor correspondem às várias atividades físicas e tecnológicas que as organizações realizam; a margem diz respeito à diferença entre o valor total e o custo inerente à realização das atividades de valor. As atividades de valor podem dividir-se segundo duas tipologias genéricas: atividades primárias, envolvidas na criação física do produto, na sua venda, na transferência para o comprador e na assistência pós-venda, e atividades de suporte, que servem de base às atividades primárias e a si próprias no fornecimento de *inputs*, de tecnologia, de recursos humanos e de outras funções transversais à realidade organizacional.

Independentemente do setor económico que esteja a ser considerado, existem, de acordo com Porter (1985), cinco categorias genéricas de atividades primárias: logística

de entrada, que engloba as atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição dos *inputs* do produto; operações, que envolve as atividades conexas ao processo de transformação dos *inputs* em produto final; logística de saída, que diz respeito às atividades envolvidas na recolha, armazenamento e distribuição do produto; marketing e vendas, abrangendo as atividades de provimento dos meios pelos quais os compradores adquirem o produto e são induzidos a adquiri-lo; e serviço, que contempla as atividades ligadas ao serviço prestado com vista a aumentar ou manter o valor do produto.

No que concerne às atividades de suporte, Porter (1985) descreve quatro categorias gerais: Compras, que se refere à função de aquisição dos *inputs* utilizados ao longo da cadeia de valor da organização, sendo transversal às suas várias atividades; Desenvolvimento Tecnológico, correspondendo a uma gama de atividades que pode ser agrupada em esforços para melhorar o produto, envolvendo diferentes áreas científicas, servindo de suporte a inúmeras tecnologias ligadas às atividades de valor e assumindo diversas formas; Recursos Humanos, que consiste nas atividades inerentes ao recrutamento, contratação, formação, desenvolvimento e compensação de todos os tipos de pessoal; e Infraestrutura, que abrange um amplo leque de atividades, como gestão, planeamento, finanças, contabilidade, apoio jurídico, assuntos governamentais e gestão da qualidade, que, ao invés das demais atividades de suporte, serve de base à totalidade da cadeia de valor.

Tal como antes mencionado, a investigação de Porter e Kramer (2006) destaca que, a par da compreensão das implicações sociais da cadeia de valor (*inside-out linkages*), é forçoso desenvolver-se uma análise da dimensão social do contexto competitivo da organização, de fora para dentro (*outside-in linkages*), que permita tomar consciência das ligações que afetam a sua capacidade de melhorar num prisma de produtividade e de execução estratégica. É neste sentido que Phillips (2005) advoga que a transposição da lógica subjacente aos modelos de análise da indústria formulados por Porter (1985) para o setor da sociedade civil pode ser relevante, sobretudo se se tiverem em conta os impactos gerados pela confluência destas organizações.

Embora o termo "concorrência" seja, muitas vezes, encarado de forma desconfortável pelas organizações não lucrativas, Oster (1995) desenvolveu, a partir desta linha de pensamento, um modelo que coloca em evidência seis forças de relevo

que estas deverão considerar quer na análise da sua envolvente quer aquando da definição da sua proposta de valor: as relações entre as organizações existentes; a ameaça de novas entradas; a ameaça de serviços substitutos; o número e o poder dos grupos de utilizadores; o poder do grupo de financiamento; e o poder dos vários tipos de fornecedores. A avaliação destas dimensões possibilitará, tal como Courtney (2014) sugere, que cada organização determine a sua posição relativa, defina a sua trajetória de atuação e equacione formas de articulação com as demais tendo em vista a prossecução dos seus propósitos e a supressão dos problemas sociais para os quais está vocacionada.

A visão exposta por Courtney (2014) vem, assim, descrever a criação de valor no setor não lucrativo como consequência das opções estratégicas tomadas pelas organizações de dentro para fora (*inside-out*), por meio da combinação de recursos e capacidades do seu contexto interno, e do modo como as suas interações com os vários stakeholders condicionam, de fora para dentro (*outside-in*), o posicionamento por si assumido.

O seguimento desta perspetiva implicará necessariamente que a reflexão teórica desenvolvida se subdivida em duas linhas de análise distintas, conforme é ilustrado pela figura 2.7.: por um lado a focalização na criação de valor como produto da confluência de mecanismos internos de organização e de governação (secções 2.4.2. e 2.4.3.); e, por outro, a observação do impacto que os relacionamentos com os demais atores exercem sobre as propostas de valor desenvolvidas (secção 2.4.4.).

2.4.2. O Papel dos Recursos e das Capacidades na Criação de Valor

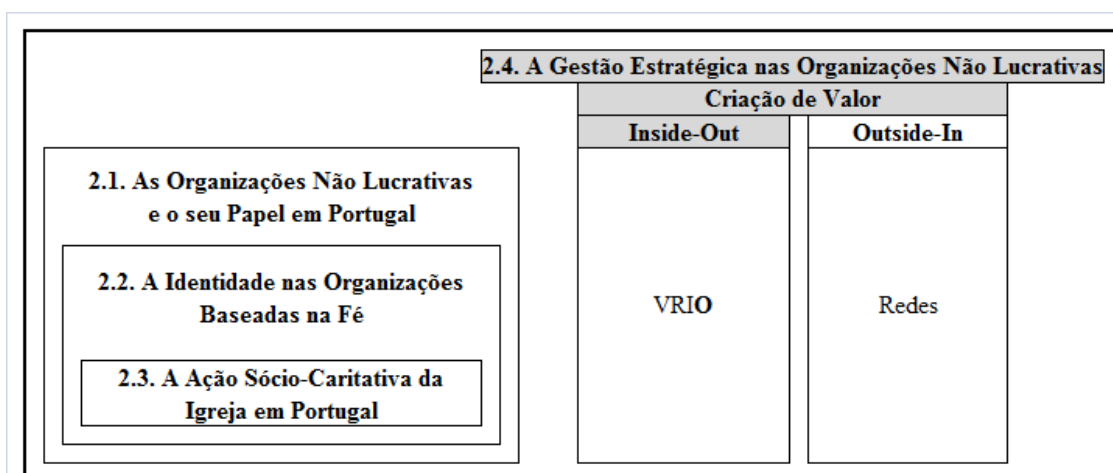


Figura 2.9. - Localização da Secção (f)

O processo de criação de valor nas organizações não lucrativas surge, segundo Morris *et al.* (2011), como o resultado da busca de soluções para os problemas da sociedade através de estratégias de inovação que envolvam a combinação de recursos (ativos disponíveis no seio organizacional), a exploração de oportunidades, a satisfação de necessidades e o desenvolvimento de bens e serviços de cariz social.

Torna-se, assim, pertinente explorar este processo à luz de duas abordagens complementares: o modelo VRIO (Barney, 2014: 129) - que pressupõe que além de possuírem recursos valiosos, raros e inimitáveis, as entidades também deverão estar, ou ser, organizadas para tirarem partido desses recursos, transformando-os em vantagens competitivas - e o modelo das capacidades dinâmicas, suportado por Eisenhardt e Martin (2000: 1105), segundo o qual as capacidades dinâmicas das organizações correspondem a "um conjunto de processos específicos e identificáveis" que lhes permitem "integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para fazer face a ambientes que mudam rapidamente" (Teece *et al.*, 1997: 516).

Olhando em pormenor para a abordagem VRIO, constata-se que Barney (2014) defende que os recursos, sendo heterogéneos e imóveis e não podendo ser transacionados no mercado como fatores, para concentrarem em si o potencial necessário à criação de vantagens competitivas sustentáveis, devem ser detentores de quatro características:

Valor - os recursos só são considerados como tal quando geram valor e possibilitam às organizações a conceção e implementação de estratégias conducentes à melhoria dos seus níveis de eficiência e eficácia, razão pela qual se pode afirmar que um atributo cria valor e torna-se num recurso (valioso) quando proporciona a neutralização de ameaças e/ou a exploração de oportunidades.

Raridade - partindo da convicção de que concorrentes detentores de um mesmo recurso valioso tendem a explorá-lo de igual modo e a implementar estratégias de criação de valor idênticas, emerge a ideia de que os recursos apenas concentram em si o potencial para criar vantagens competitivas quando são raros ou escassos, isto é quando a sua posse está confinada a um reduzido número de agentes.

Inimitabilidade - a posse de recursos valiosos e raros confere às organizações uma vantagem competitiva temporária, pois se estes forem facilmente imitáveis será expectável que, quer mediante uma duplicação direta quer por meio da substituição, os concorrentes os imitem; daí que se possa dizer que recursos valiosos e raros que sejam igualmente difíceis de imitar são potenciadores de uma vantagem competitiva sustentada.

Organização - o potencial para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis, materializado na posse de recursos raros, valiosos e inimitáveis, só poderá ser explorado mediante processos de organização específicos, de que são exemplo as macroestruturas, as políticas de compensação e os sistemas de controlo de gestão (formais e informais) desenvolvidos.

Cardeal (2014) destaca que as capacidades podem ser vistas como os processos intangíveis com que as organizações exploram os seus recursos para levar a cabo as operações quotidianas, estabelecendo uma correspondência entre estas e o conceito "organização" do modelo VRIO. "Esta ligação entre recursos e capacidades é de importância extrema. Na prática, isoladamente os recursos não podem ter o potencial de criação de vantagens competitivas" (Cardeal, 2014: 143); este resulta do modo como as organizações operam e correlacionam os seus recursos através de processos concretos.

Da reflexão realizada por Cardeal e António (2012) emerge, assim, a convicção de que as capacidades correspondem a *outputs* intermédios entre os recursos e a vantagem competitiva e de que os recursos por si só não têm valor, pois só a organização que lhes é imposta pelas capacidades gera utilidade.

Eisenhardt e Martin (2000) destacam que o valor das capacidades reside na aptidão que conferem às organizações para alterarem a sua base de recursos, criando-os, integrando-os, recombinao-os, e libertando-os. A visão exposta sugere uma ampliação das rotinas, assente na redefinição dos processos estratégicos, no aproveitamento das semelhanças (*commonalities*) entre organizações e na utilização do

conhecimento adquirido, como via eficiente para assegurar a sua adaptação à mudança em diferentes tipos de mercado.

Augier e Teece (2008) evidenciam que as organizações, enquanto exploram as oportunidades existentes, se veem forçadas a desenvolver capacidades para conquistar novas oportunidades, adequando-se, deste modo, a mudanças na sua envolvente. Este ponto de vista vai ao encontro da perspetiva de Barreto (2010) quando afirma que as capacidades correspondem ao potencial (não imitável) das organizações para resolver sistematicamente os seus problemas, sendo este potencial formado pela sua propensão para identificar ameaças e oportunidades, pela aptidão de tomar, a tempo certo, decisões orientadas para o mercado e pela habilidade em alterar a sua base de recursos.

Daqui se conclui, tomando como referência a linha de pensamento de Sirmon *et al.* (2007), que a simples posse de recursos valiosos e raros não garante a conquista de vantagem competitiva; tal só ocorre por meio da criação contínua de valor possibilitada pelas "reconfigurações" (Morrow *et al.*, 2007: 273) das capacidades organizacionais.

Os argumentos enunciados vêm, deste modo, transformar aquilo que era inicialmente uma visão mais estática dos recursos numa abordagem direcionada para um contexto dinâmico (Ambrosini *et al.*, 2009). A perspetiva apresentada por Eisenhardt e Martin (2000) abarca, assim, não só o conhecimento organizacional mas também os processos estratégicos, onde se inserem o desenvolvimento de uma oferta cujo valor estratégico resida na capacidade de manipular recursos através de mecanismos de criação de valor, e o estabelecimento de alianças ou parcerias.

Os processos estratégicos inerentes à intervenção das organizações não lucrativas constituem um veículo crucial para a eficácia da sua função de "produzir e distribuir bens e serviços nas economias modernas", sendo que a sua condução e o seu consequente desempenho são, em larga medida, condicionados pela ação das estruturas de governação existentes (Aldashev *et al.*, 2015: 1).

2.4.3. A Governação como Elemento Chave na Organização dos Recursos

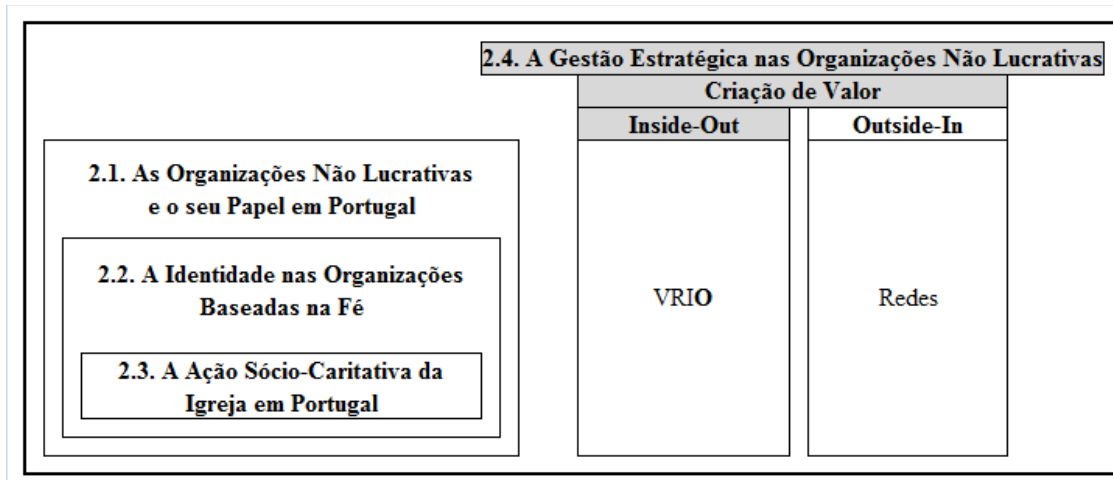


Figura 2.10. - Localização da Secção (g)

A governação pode ser entendida como o "processo através do qual se desenvolve uma liderança estratégica" (Renz, 2007: 1) no contexto organizacional, acarretando as funções de direção, de tomada de decisão (política e estratégica), de supervisão e monitorização da performance e de garantia do controlo geral. Na maioria das organizações não lucrativas, quer em Portugal quer no resto do mundo, a função executiva de governo é assegurada por uma estrutura diretiva (direção ou conselho de administração), à qual compete desenvolver, numa base regular, as tarefas associadas à gestão.

O tipo de vínculo que os membros destas estruturas mantêm com as respetivas organizações é significativamente variável, dependendo grandemente da sua natureza, dos seus propósitos e dos modelos estatuariamente estabelecidos, sendo certo que, conforme é evidenciado por Renz (2007), é o voluntariado que suporta a intervenção de muitos destes membros. Importa relevar que é a estes responsáveis que cabe a tarefa de seleccionar os colaboradores (remunerados e não remunerados) da organização, ainda que, não raras vezes, esta função seja delegada no presidente do órgão executivo, que "frequentemente assume um papel muito ativo no seio organizacional" (Renz, 2007: 2), ou num responsável de pessoal.

"A governação eficaz representa um fator crucial para o sucesso de qualquer organização não lucrativa, expressando-se por meio de um processo de decisão alicerçado no pressuposto de que as organizações

podem alcançar os resultados desejados por meio da escolha dos cursos de ação mais apropriados e ajustados" (Renz, 2007: 2)

Fundamentalmente, a governação e a liderança estratégica, entendida por Kotter (1988: 25) como "o processo de criar uma visão para os outros e de traduzir essa visão em realidade, sustentando-a", correspondem a vias de escolha informada que envolvem a recolha de informação e a sua utilização no processo de decisão. A expectativa é garantir que as escolhas estratégicas efetivamente se traduzam em sucesso organizacional, que aqui, ao contrário do setor lucrativo, não se baseia em ganhar dinheiro, mas em fazer o bem e gerar um impacto positivo nas comunidades.

Bruni-Bossio et al. (2016) deixam claro que a governação aliada à gestão estratégica representa um elemento crucial para a eficácia da sustentabilidade de longo prazo de qualquer organização não lucrativa. De acordo com Renz (2007: 2) "os seus responsáveis devem garantir que elas estão a prestar os serviços mais necessários e mais valorizados pelos utentes e fundadores, de forma consistente com os valores e princípios fundamentais da organização".

Sendo prática comum aos dirigentes deste tipo de organizações a delegação de determinadas competências em trabalhadores ou, até mesmo, em voluntários, Renz (2010) destaca a existência de três deveres fundamentais inerentes às funções dos membros dos órgãos diretivos das organizações não lucrativas, que não são passíveis de transmissão ou de resignação: i) o dever de cuidar - embora a lei reconheça e aceite que os membros possam não tomar sempre a decisão mais correta, responsabiliza-os a estar atentos e a ser diligentes e atenciosos quando agem sobre políticas ou cursos de ação, sendo-lhes exigível uma preparação e uma participação ativas; ii) o dever de lealdade - que estabelece que os responsáveis devem decidir e agir com boa-fé de modo a promover os interesses da organização, não tomando parte nem se envolvendo em quaisquer decisões que possam ser geradoras de conflito entre os seus interesses pessoais e os interesses organizacionais; iii) o dever de obediência - que impõe o cumprimento da missão, dos estatutos e das políticas da organização e estabelece a honra aos termos e padrões de comportamento definidos, às leis vigentes e às regras e regulamentos aplicados.

A governação surge como uma dimensão central e essencial na gestão das organizações não lucrativas à qual está conexas, tal como Burke-Robertson (2009) advoga, uma responsabilidade fiduciária, que se materializa na tarefa de administrar e gerir os seus recursos segundo uma relação de confiança, promovendo a sua utilização de forma razoável, adequada e legalmente responsável.

2.4.4. O Impacto das Redes no Processo de Criação de Valor

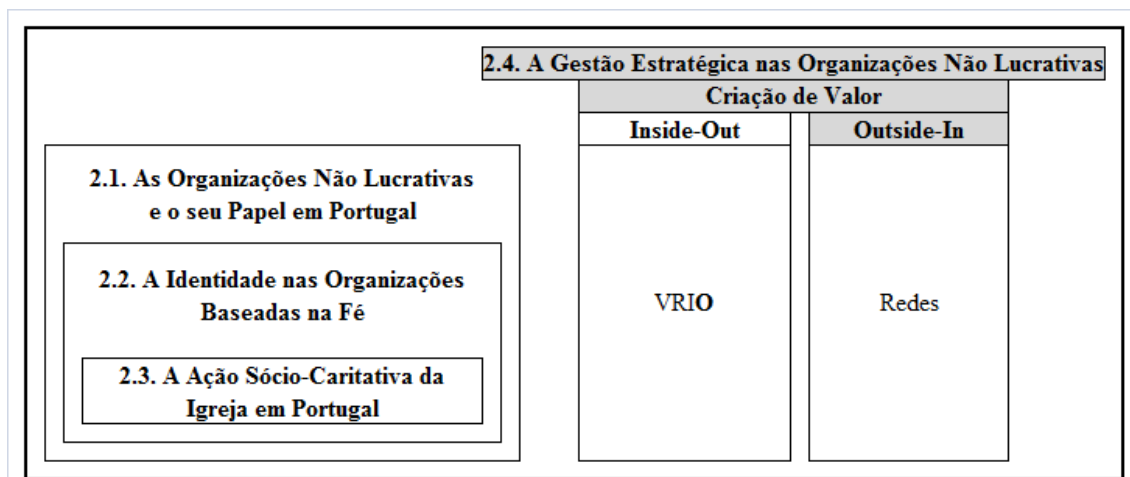


Figura 2.11. - Localização da Secção (h)

Inerente ao dinamismo caracterizador do contexto interno das organizações não lucrativas atrás apresentado, encontra-se uma rede de relações entre vários agentes interessados em problemas (*issues*) singulares e movidos por objetivos comuns (Brito, 1999). Ritter e Ford (2004) sublinham que estas interações, além de apoiarem a prossecução da ação organizacional, facilitam o acesso das entidades envolvidas aos recursos e "fomentam a divisão do trabalho" (Brito, 2006: 126) entre os elementos da rede, facto que sustenta a importância da coordenação entre os agentes. As ideias descritas reforçam, assim, a convicção de que os problemas sociais que presentemente atingem a sociedade, por estarem interligados, exigem, tal como Simaens (2012: 215) advoga, um trabalho conjunto por parte dos diferentes atores, "indo ao encontro de um interesse comum".

"As organizações não são entidades independentes que agem por si só no mercado. Para desenvolverem a sua atividade têm de interagir" (Brito, 2006: 125) com outras organizações e com o próprio Estado, criando relações duradoras e estáveis. "Não parece haver dúvidas de que o processo de criação (ou destruição) de riqueza, por parte

de uma organização, decorre cada vez mais dos relacionamentos entre esta e os seus *stakeholders*" (Roberto e Serrano, 2007: 77); i.e. grupos ou indivíduos identificáveis que possam afetar ou ser afetados pela concretização dos objetivos de uma organização (Freeman e Reed, 1983).

É neste sentido que surge a noção de rede, entendida como "um modo de organização baseado em relações de intercâmbio entre entidades autónomas, ligadas entre si apesar do afastamento físico ou cognitivo, para valorizar as suas complementaridades" (Assens, 2014: 19).

Assens (2014) destaca que o conceito de rede assenta em princípios imutáveis: i) Autonomia - os membros de uma rede conservam algum grau de independência, detendo liberdade para ajustar os seus comportamentos e a suas decisões, o que faz da rede uma estrutura marcada pela flexibilidade; ii) Interdependência - os membros de uma rede encontram-se federados no seio de uma mesma malha, independentemente das demais entidades envolvidas, o que significa que a adesão à rede pressupõe a adesão a valores comuns e o desenvolvimento de uma relação sólida com todos os seus membros, o que não só confere estabilidade à estrutura como também contribui para a valorização e complementação das suas competências e dos seus recursos; iii) Afastamento - o facto dos vários elementos nem sempre se encontrarem localizados no mesmo território ou nem sempre estarem em atividade no mesmo momento confere à rede a possibilidade de promover trocas, comunicações e transações à distância, sempre que seja necessário empreender uma ação coletiva em pontos diferentes, simultânea ou sequencialmente.

A estruturação das organizações segundo uma perspetiva de rede constitui uma ampla área de investigação cujo foco reside, de acordo com Brass *et al.* (2004), no facto de os agentes se encontrarem integrados em sistemas interconectados de relações sociais que oferecem oportunidades e, ao mesmo tempo, restrições ao comportamento. As redes surgem como um elemento facilitador da transferência de informação e gerador de inovação, mediando as transações entre as organizações e as relações entre as pessoas, e oferecendo um acesso diferenciado a determinados recursos. Torna-se, portanto, necessário compreender de que forma "as organizações influenciam a rede (ou sistema de relações) na qual estão envolvidas e como elas próprias são influenciadas pela rede" (Simaens, 2012: 215).

É tendo por base esta linha de pensamento que Kilduff e Tsai (2003) aprofundam a noção de trajetória da rede, uma abordagem que fornece uma perspetiva relacional com um duplo enfoque, incorporando, por um lado, a relação entre a rede e os respetivos agentes externos, e, por outro, a relação entre a rede e os seus membros. Os autores apresentam duas trajetórias distintas: *goal-directed network trajectory* e *serendipitous network trajectory*; sendo que tais processos diferem fundamentalmente ao nível do seu funcionamento e da sua dinâmica estrutural.

Nas trajetórias *goal-directed*, os membros "veem-se uns aos outros como parte da rede e estão comprometidos com o nível de objetivos que lhe está subjacente" (Human e Provan, 2000: 330), daí que a dinâmica que as caracteriza dependa da articulação e da coesão relativamente ao nível de objetivos traçado. Uma das principais características deste tipo de trajetórias prende-se com a existência de uma entidade administrativa com um papel de intermediação no que concerne ao planeamento e à coordenação das atividades da rede como um todo, podendo tal entidade ser parte integrante da rede ou tratar-se de um agente independente com funções de coordenação especializada. As *goal-directed networks* desenvolvem-se, assim, em torno de objetivos específicos e partilhados por todos os membros, e todas as relações entre os agentes individuais são estruturadas com vista à concretização desses objetivos.

As *serendipitous networks* "desenvolvem-se ao acaso a partir das ligações entre atores individuais" (Kilduff e Tsai, 2003: 89), não existindo metas que, ao nível da rede, impulsionem o processo de interação e podendo os agentes, a todo o momento, partilhar ou não objetivos. Nos processos inerentes a esta tipologia de trajetória, cada ator escolhe com quem se conectar e o que transacionar sem a orientação de qualquer entidade central; "formam laços ou parcerias em função dos seus próprios interesses" (Kilduff e Tsai, 2003: 90), criando ligações potenciadoras da partilha de informação e de recursos.

Independentemente da trajetória seguida, torna-se claro que as redes são sempre um espaço de valorização de competências e de potenciação de recursos, o que torna o processo de criação de valor "fundamentalmente pluralista e iterativo" (Wheeler *et al.*, 2003: 3), pois ele é resultado de um sistema de suporte socialmente construído dentro de redes e de organizações associadas (*value-based networks*). A inércia coletiva pode, mediante um sistema de "colaboração sustentada entre os numerosos atores dispersos"

(Wijen e Ansari, 2007: 1080), ser superada pela cooperação e pela criação de novas regras institucionais (Ostrom, 2009).

Easton (1992) afirma que qualquer organização, ainda que aparentemente impotente, pode iniciar a mudança através da utilização de recursos de uma rede em que esteja inserida e da aceitação disso por parte dos restantes atores da rede. O reconhecimento e ação sobre um problema (*issue*) comum por um ou vários atores exige necessariamente mobilização e, conseqüentemente, a quebra de padrões conservadores relativamente ao estabelecimento de novas relações. A criação de redes constitui, portanto, um processo dinâmico de formação de grupos que visa a prossecução de objetivos coletivos e através do qual as organizações, de forma interativa, desenvolvem e moldam as regras de suporte à sua relação (Mouzas e Naudé, 2007).

Brito (2001: 156) aborda a mobilização dos vários intervenientes a partir de um prisma de ação coletiva, propondo um novo tipo de "ator coletivo" materializado numa rede de relações estabelecidas com o propósito de lidar com questões ou problemas (*issues*) por todos percebidos e partilhados, sendo que o objetivo último deste ator é o reforço do "poder" dos seus membros e o benefício global dentro da rede. Na mobilização inserem-se não só os atores mas também as interações que estes estabelecem entre si, os seus recursos e as atividades em que estão envolvidos (Hakansson e Snehota, 1995). Segundo Easton (1992) qualquer mudança no interior de uma rede requer a utilização de recursos, sendo que os atores que detêm uma maior heterogeneidade de recursos conseguem mais facilmente recombina-los para fazer face a novas necessidades. Para Amabile (1996), a heterogeneidade não só promove a criatividade como também faz com que a interação entre os agentes seja mais eficaz.

Simaens (2012) transpõe as visões descritas para o setor da sociedade civil quando defende que também as organizações não lucrativas não podem sozinhas dar resposta aos problemas sociais que assombram as comunidades em que operam.

"É necessário trabalhar de forma coletiva e juntar os atores no sentido de cooperarem e trabalharem em conjunto, indo ao encontro de um interesse comum. As decisões estratégicas das organizações não devem ser separadas do contexto das relações existentes, sendo que as organizações influenciam e são influenciadas não só pelas relações diretas que

estabelecem com os seus stakeholders, mas pela rede em que estão inseridas". (Simaens, 2012: 215)

A revisão de literatura desenvolvida, além de retratar um setor económico com características particulares, evidencia a preponderância da identidade no seio das organizações baseadas na fé, onde as instituições sociais da Igreja se enquadram. A reflexão teórica apresentada permite tornar clara a existência de um acentuado impacto deste elemento tanto ao nível dos processos internos destas organizações (na gestão dos próprios recursos, na tomada de decisão e nos mecanismos de governação adotados), como ao nível da sua proposta de valor e de toda a sua dimensão relacional.

Fará, portanto, sentido, face aos objetivos inerentes à presente investigação, recorrer-se a uma linha metodológica que, além de ir ao encontro da questão de investigação traçada, permita avaliar os contornos deste impacto no caso concreto das instituições sociais da Igreja em Portugal.

O capítulo seguinte assumirá, assim, um carácter predominantemente descritivo e o seu propósito passará por detalhar a linha metodológica seguida com o intuito de, a partir do enquadramento teórico realizado, se partir para a obtenção de resultados consistentes e devidamente suportados pela literatura.

3. METODOLOGIA

3.1. Procedimento Metodológico

A questão subjacente à presente investigação - *de que forma a identidade das instituições sociais da Igreja em Portugal exerce impacto sobre o seu processo de criação de valor?* - exigiu a aplicação de uma metodologia que possibilitasse, por um lado, uma profunda compreensão das especificidades do setor e das organizações em estudo e, por outro, a fundamentação da aplicabilidade ou não de modelos teóricos existentes ao seu contexto operacional.

De acordo com Sampieri *et al.* (2013: 376), o desenvolvimento de um enfoque de natureza qualitativa permite "compreender a perspetiva dos participantes sobre os fenómenos" e aprofundar a forma como a realidade em que estão mergulhados é por si subjetivamente percebida. O processo qualitativo deve também ser seguido quando o tema do estudo foi pouco explorado ou não tenha sido sobre ele realizada pesquisa em algum grupo social específico. Neste sentido, e segundo o prisma de Creswell (2009: 9), para responder à pergunta de partida é forçoso "escolher um contexto ou um ambiente" onde a investigação possa ser desenvolvida, uma vez que, embora as formulações qualitativas sejam mais gerais face às quantitativas, devem situar em relação ao tempo e ao lugar. Importa relevar que este tipo enfoque é usualmente aplicado quando na origem da investigação estão propósitos que visam estabelecer o cruzamento entre uma série de perspetivas de base territorial, como ocorre em variados estudos cujo objeto são organizações sem fins lucrativos, organizações comunitárias ou organizações baseadas na fé.

Considerando a diversidade de estruturas de carácter formal e informal que servem de fundamento à Ação Sócio-Caritativa da Igreja em Portugal, o presente estudo centrou-se naquela que é assumida pela própria Igreja como a entidade coordenadora da Pastoral Social, enquanto ação organizada da Igreja em resposta servicial às necessidades das pessoas, na diversidade das suas manifestações (Pinho, 2009): a Cáritas. Tal decisão decorreu do facto de, face aos objetivos conexos à investigação, não se pretender determinar se os seus resultados são suscetíveis de generalização, interessando somente "compreender que outros contextos e sujeitos a eles podem ser generalizados" (Bogdan e Biklen, 1994: 66).

Yin (2009) advoga que o estudo de caso corresponde ao método a ser aplicado quando as investigações visam responder a questões do tipo "como" ou "porquê", definindo-o como uma abordagem empírica que investiga um fenómeno atual no seu contexto real quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes. Trata-se de um método mediante o qual não é possível exercer controlo sobre os acontecimentos e que é caracterizado, segundo Merriam (1988), pela sua particularidade, uma vez que se focaliza num determinado acontecimento, fenómeno, programa ou situação; pelo seu carácter descritivo, pois dele resulta uma descrição aprofundada do objeto; pela sua natureza heurística, dado que conduz à compreensão do fenómeno em estudo; por adotar um esquema indutivo, partindo de dados particulares para chegar a uma proposição geral do conjunto da realidade empírica; e pela sua essência holística, abrangendo a realidade no seu conjunto.

Tendo a presente investigação na sua base uma pergunta de partida que não está "focada na incidência ou prevalência de um fenómeno" mas sim na explicação de um processo "no contexto da vida real" sobre o qual "não é possível exercer controlo" no que toca ao comportamento dos agentes (Yin, 2009: 8), pode afirmar-se que o estudo de caso aplicado à realidade em causa (a Cáritas) parece ser o método mais adequado para ir ao encontro dos objetivos traçados.

Importa, no entanto, frisar que, devido ao modelo de organização que a Cáritas assume em Portugal, assente na total autonomia administrativa concedida às Cáritas Diocesanas, estamos perante uma unidade de análise subdividida em múltiplos e distintos contextos, que exigiram o recurso a uma abordagem que Yin (2009) classifica como *multiple-case design*. Esta abordagem, que pressupõe a observação de casos instrumentais para desenvolver uma compreensão mais aprofundada dos fenómenos, contribuiu indubitavelmente para o enriquecimento da pesquisa, uma vez que, tal como foi advogado por Herriott e Firestone (1983), as evidências obtidas a partir de vários casos tornam o estudo no seu todo mais atraente e robusto.

No que concerne à seleção dos casos a explorar, há que ter em conta que, conforme defende Creswell (2009), a determinação da dimensão da amostra na pesquisa qualitativa não é fixada *a priori* (antes da recolha dos dados). Embora seja estabelecido um tipo de unidade de análise (nesta investigação em concreto, as diferentes estruturas da Cáritas em Portugal), a amostra final só será conhecida "quando as unidades que vão

sendo adicionadas não fornecerem dados novos - saturação de categorias" (Sampieri *et al.*, 2013: 404). Recorreu-se, portanto, a uma amostragem não probabilística (a seleção dos elementos dependeu da avaliação do investigador), uma vez que a escolha dos seus elementos partiu de razões inerentes às características da pesquisa, não sendo intenção a generalização em termos de probabilidade.

Apesar de preliminarmente ao trabalho de campo ter sido equacionada a extensão do estudo a todas as Cáritas Diocesanas de Portugal, a saturação de dados diagnosticada conduziu a que se tivesse optado pela seleção de uma amostra.

Sampieri *et al.* (2013) destacam que a recolha de dados (para posterior transformação em informação) constitui uma etapa fundamental do processo de investigação, uma vez que esta fase ocorre nos ambientes naturais e quotidianos dos participantes ou unidades de análise. Assim, e tendo em conta a natureza e os propósitos subjacentes à presente investigação, a recolha de dados foi realizada a partir da aplicação de entrevistas semiestruturadas, cujo guião é apresentado em anexo (Anexo A), a responsáveis da Cáritas em diferentes pontos do território nacional a fim de estabelecer um contacto direto com as suas opiniões, experiências e perceções em relação ao horizonte do estudo.

O guião que serviu de base às entrevistas realizadas foi elaborado de forma a ser possível aferir o posicionamento de cada instituição integrante da amostra relativamente a seis categorias distintas: os seus elementos caracterizadores, como via de avaliação do nível de homogeneidade da amostra sob o ponto de vista estrutural; a importância da gestão estratégica no contexto institucional, enquanto fator de monitorização dos níveis de planeamento vigentes; os atributos que, nas esferas interna e externa, marcam a sua atuação; o impacto que os seus recursos e capacidades exercem sobre o próprio processo criação de valor; as dinâmicas de rede existentes entre os vários *stakeholders* do setor; e os contornos da relação entre estas organizações e as estruturas eclesiais.

As entrevistas assumiram a forma de reunião presencial para conversar e recolher informações com um interlocutor designado por cada uma das estruturas selecionadas, e serviram de base à construção de significados a respeito dos temas abordados, dado haver, em cada momento, a possibilidade de colocar outras perguntas "para precisar conceitos ou obter mais informação" (Sampieri *et al.*, 2013: 426).

Uma vez obtida a informação, procedeu-se a uma descrição "sistemática do conteúdo" (Berelson, 1952: 2) tendo em vista a sua interpretação. Procurou-se conduzir toda a análise de um modo claro e preciso por forma a assegurar que os resultados alcançados possam ser comprováveis por qualquer investigador que trabalhe sobre a mesma informação, e que todo o conteúdo fosse ordenado e integrado em categorias escolhidas em função dos objetivos inicialmente traçados.

Daqui decorreu a pertinência de proceder à interpretação dos dados consequentes da investigação mediante a aplicação da Análise de Conteúdo, uma técnica cuja principal finalidade é, segundo Bardin (1977), a inferência de conhecimento a partir dos dados recolhidos, tendo por base a articulação entre o texto descrito e analisado, e os fatores deduzidos logicamente que determinam características.

A estruturação metodológica apresentada teve como principal finalidade constituir uma ferramenta de apoio à concretização das principais metas inerentes à pesquisa e, em última análise, conduzir à obtenção de uma resposta à questão que está na sua base. A sua componente exploratória possibilitou, por um lado, a realização de uma ampla descrição do setor em estudo e a identificação dos principais problemas e desafios que o caracterizam; e, por outro, a compreensão do modo como as instituições sociais orientam os seus recursos e capacidades visando a prossecução da sua missão e dos seus objetivos estratégicos. Do mesmo modo, assumiu um papel fundamental na avaliação da envolvente em que estas organizações estão mergulhadas e permitiu não só a identificação das parcerias/redes chave para o fortalecimento da sua oferta, mas também o entendimento do papel e do contributo de cada agente nos relacionamentos que estabelece. Toda a análise, marcada por uma perspetiva dinâmica assente no cruzamento entre os dados obtidos e as observações realizadas, se revelou determinante para a apresentação de um modelo de criação de valor que abarcasse as várias categorias exploradas e sintetizasse as ideias e conceitos desenvolvidos.

3.2. Contexto de Aplicação e Codificação da Informação

A Cáritas Portuguesa é a instituição oficial da Conferência Episcopal "vocacionada para a promoção e dinamização da Ação Social da Igreja"¹⁵ em Portugal. "Com estatutos aprovados em 1956, a Cáritas Portuguesa é a União das vinte Cáritas Diocesanas" (Fonseca, 2011: 30) e o seu trabalho centra-se na "promoção e difusão de estudos sobre problemáticas sociais, na informação e formação nos domínios da ação social, na prestação de apoio às Cáritas Diocesanas, na articulação com outras instituições, na apresentação de propostas de intervenção social junto de centros de decisão e na representação interna e internacional" (Fonseca, 2011: 33).

Fonseca (2011: 37) destaca que a articulação entre a Direção da Cáritas Portuguesa e as Cáritas Diocesanas se processa de forma "institucional e intensa", sendo que as Cáritas Diocesanas dispõem de total autonomia administrativa e "toda a articulação se processa em termos de cooperação e comunhão, baseadas numa identidade comum e na prossecução de objetivos contextualmente diferenciados". Compete às Cáritas Diocesanas o estabelecimento de parcerias e de acordos de cooperação que tenham em vista a consecução dos seus objetivos de assistência e de desenvolvimento social e local.

Importa frisar que, apesar de, ao longo do tempo, a estruturação e organização da Cáritas em Portugal já ter sido objeto de reflexão e debate no seio das instâncias eclesiais, e da sua intervenção comunitária ter inspirado investigações de natureza pastoral e sociológica, a revisão da literatura apresentada evidencia apenas a existência de algumas orientações não pesquisadas e ideias vagamente relacionadas com o problema em estudo, em particular no que diz respeito à análise do trabalho sócio-caritativo levado a cabo pela Cáritas a partir de um prisma estratégico. Tal facto tornou evidente a necessidade de a abordagem utilizada no processo de pesquisa (desenho da pesquisa) ser baseada no desenvolvimento de uma teoria, "assente em dados empíricos" (Sampieri *et al.*, 2013: 497), que fornecesse um sólido sentido de compreensão.

A seleção dos elementos da amostra teve, neste sentido, como ponto de partida critérios de representatividade e de cobertura geográfica. Foram entrevistados, além do Presidente da Direção da Cáritas Portuguesa, 15 responsáveis de Cáritas Diocesanas

¹⁵ in http://www.caritas.pt/site/nacional/index.php?option=com_contentview=articleid=23:notas-historicasecatid=436:historiaeItemid=2

(representando 75% do universo das estruturas da Cáritas em Portugal) de Norte a Sul de Portugal Continental e Madeira, tendo-se procurado garantir a abrangência dos três distritos mais populosos (Lisboa, Porto e Setúbal) e das três dioceses de maior extensão geográfica (Évora, Beja e Portalegre-Castelo Branco). O período de entrevistas decorreu entre Abril de 2014 e Março de 2015, tendo sido todas elas realizadas, na localidade sede de cada uma das estruturas da Cáritas integrantes da amostra e a sua duração variado entre os 15 e os 87 minutos, conforme ilustra o quadro 3.1..

Todas as entrevistas foram gravadas em ficheiro áudio com o consentimento dos participantes, após lhes terem sido explicados os propósitos da investigação, sem que tenham sido impostas quaisquer exigências de anonimato. O autor assume, no entanto, total responsabilidade pela transcrição, codificação e interpretação dos dados obtidos.

Nº	Instituição	Cargo	Data	Duração
1	Cáritas Portuguesa	Presidente	22-04-2014	66m:28s
2	Cáritas Diocesana do Algarve	Presidente	02-05-2014	37m:42s
3	Cáritas Diocesana de Aveiro	Presidente	11-11-2014	39m:43s
4	Cáritas Diocesana de Beja	Presidente	22-03-2015	41m:34s
5	Cáritas Diocesana de Bragança	Presidente	21-11-2014	16m:44s
6	Cáritas Diocesana de Coimbra	Presidente	28-05-2014	87m:59s
7	Cáritas Arquidiocesana de Évora	Presidente	03-06-2014	31m:15s
8	Cáritas Diocesana do Funchal	Presidente	26-11-2014	18m:27s
9	Cáritas Diocesana de Leiria-Fátima	Técnico	11-11-2014	15m:12s
10	Cáritas Diocesana de Lisboa	Presidente	27-06-2014	38m:35s
11	Cáritas Diocesana de Portalegre-Castelo Branco	Presidente	19-06-2014	66m:45s
12	Cáritas Diocesana do Porto	Vogal da Direção	12-06-2014	44m:48s
13	Cáritas Diocesana de Santarém	Assistente Eclesiástico	11-11-2014	47m:53s
14	Cáritas Diocesana de Setúbal	Diretor de Serviços	25-11-2014	48m:59s
15	Cáritas Diocesana de Viseu	Presidente	10-11-2014	50m:46s
16	Cáritas Diocesana de Vila Real	Diretor de Serviços	10-11-2014	33m:28s

Quadro 3.1. - Síntese das Entrevistas realizadas no decurso do Trabalho de Campo

Tomando como referência os alicerces teóricos explorados e as metas enunciadas, foi desenhado um sistema inicial de codificação (Anexo B) que permitiu a organização

da informação obtida por meio de um conjunto de categorias. Este sistema teve na sua base o firme propósito de proceder à segmentação dos dados recolhidos mediante um esquema de análise que conseguisse absorver de forma sistemática todas as dimensões das organizações alvo.

Procedeu-se, neste sentido, à definição de três níveis de código, sendo o primeiro nível destinado à captação de informação de natureza mais geral e o segundo e terceiro dirigidos à incorporação de informação com um grau de especificidade progressivamente superior.

Tendo em consideração que a base de incidência de toda a análise são as respostas dos interlocutores contactados às questões constantes no guião de entrevista elaborado, procurou-se que o grau de abrangência associado aos vários códigos permitisse simultaneamente enquadrar as várias respostas e ir ao encontro dos objetivos traçados para a investigação. O primeiro nível de codificação foi, neste sentido, desenhado com base em oito códigos distintos: *Fatores Críticos de Sucesso*, direcionado para englobar os aspetos apontados como cruciais para a efetiva promoção do trabalho das instituições em estudo; *Análise Contextual*, dirigido para captação de dados caracterizadores tanto do contexto interno (pontos fortes e pontos fracos) como do contexto externo (ameaças e oportunidades e desafios) das organizações alvo; *Pastoral Sócio-Caritativa da Igreja*, orientado para a incorporação das características e dinâmicas próprias do trabalho sócio-caritativo promovido pela Igreja em Portugal; *Fontes de Financiamento*, focado na identificação das várias formas de obtenção de financiamento por parte de cada instituição contactada; *Colaboradores*, centrado na quantificação do volume de trabalhadores que lhes está inerente, *Rede Cáritas*; destinado absorver os elementos caracterizadores da rede Cáritas e das interações estabelecidas entre as várias instâncias desta organização; *Ações e Projetos*, determinado para aferir a natureza dos serviços prestados e dos projetos desenvolvidos; e *Elementos de Gestão*, direcionado à incorporação de todos os dados relacionados com processos de estruturação organizacional, gestão financeira, monitorização, orientação estratégica e planeamento.

Executou-se posteriormente, mediante recurso ao software MAXQDA, a análise dos segmentos categorizados, comparando-os, estabelecendo relações entre categorias, temas ou referenciais da literatura e fundamentando posições, conforme ilustra o quadro 3.2..

Code	Document	Segment
Pastoral Sócio-Caritativa da Igreja	Transcrição - Caso 13	estamos a falar da ação da Igreja, portanto, ou seja, a ação da Igreja é claro que vai estando sempre, tem de estar sempre de par em par com a dimensão do Amíncio e o Papa Francisco, e já na sequência até do Papa João Paulo II, que teve toda uma intervenção ainda que menos visível do que o Papa Francisco, veio neste contexto, quer dizer, "o outro é meu irmão e fazer caminho com o outro que é meu irmão", portanto, eu trabalho na Cáritas, numa forma mais estruturada as instituições de solidariedade social que possam receber crianças, possam receber jovens ou possam receber adultos, ou numa forma mais simples, menos institucionalizada, de caminhar lado a lado. Não tenho dúvidas, de que vamos fazê-lo, mas sempre com sobressaltos.
	Transcrição - Caso 5	Devia ser repensada e, lá está, pronto, que nós sempre falamos, era necessário olhar para esta Igreja de uma maneira diferente ou então criar laços para que a Igreja fosse mesmo uma realidade porque somos uma Igreja e como Igreja de pecadores que somos, nós temos que tentar ir nos aperfeiçoando porque o mundo seria outro se esta Igreja estivesse mais ativa, mais viva, sei lá, tanto que se podia fazer muito mais.
	Transcrição - Caso 14	o que eu sinto às vezes nesse atendimento de proximidade nas paróquias é que são sempre as mesmas pessoas a fazer, pessoas já com alguma idade. O cansaço dos anos e de fazerem sempre da mesma forma.
	Transcrição - Caso 11	Isto tem de começar desde os bancos da escola, pelo menos ao nível do secundário e do superior, e depois nos seminários os próprios Padres, na formação que têm, se não tiverem esta ideia do trabalho em conjunto, a receber uma formação pastoral, teológica, cristológica, para depois cada um ter a sua paróquia, ter a sua igreja... Não estão habituados, não vêm preparados para trabalhar em conjunto.
	Transcrição - Caso 11	ão temos uma abertura por parte das Paróquias adequada. Porquê? Porque a organização da pastoral, o ensino, a palavra, por sacramentos, por Liturgia, está organizada. É preciso organizar a Liturgia, é preciso organizar a catequese e organizar os grupos de reflexão, tudo isso. Isso vai-se fazendo mais ou menos.

Quadro 3.2. - Exemplo de organização da informação segundo a codificação inicial

Todo este processo foi desenvolvido de forma sequencial e, tanto quanto possível, em harmonia com o esqueleto conceptual seguido aquando da elaboração da revisão da literatura.

O capítulo respeitante à análise de resultados posiciona-se, nesta linha, como uma secção de carácter predominantemente descritivo, apresentando, em traços gerais, um retrato da Cáritas em Portugal e evidenciando, ao nível do seu contexto interno, aqueles que os vários responsáveis identificam como sendo os seus principais pontos fortes e pontos fracos; e, na esfera da sua envolvente externa, as ameaças, as oportunidades e os desafios associados ao forte dinamismo que cerca as várias estruturas da instituição. Sendo a Cáritas entendida pela própria Igreja Católica como a sua organização oficial para a promoção do trabalho sócio-caritativo e agente coordenador da sua ação social, este capítulo centra-se ainda na compreensão do impacto que esta estreita ligação à Igreja exerce sobre o seu contexto, sobre a sua estruturação, sobre as suas práticas e sobre os seus processos. O último segmento da análise de resultados focaliza-se na averiguação do lugar que a gestão estratégica e o trabalho em rede ocupam na ação da Cáritas em Portugal, colocando em evidência algumas práticas que são presentemente desenvolvidas a este nível.

O núcleo de toda a investigação foi exposto ao longo do capítulo da discussão, tendo-se aqui promovido a convergência entre a literatura e o trabalho de campo, não só

pelo cruzamento dos dados obtidos com as ferramentas teóricas apresentadas, mas também pelo recurso a uma análise orientada para o afunilamento do conteúdo em direção a um modelo de criação de valor que conseguisse absorver as várias dimensões subjacentes à reflexão desenvolvida. Esta secção serviu, deste modo, de fator de conexão entre as perspetivas teórica e prática e entre estas e as conclusões formuladas, abrindo caminho à exploração de novos campos de investigação.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. Caracterização das Unidades de Análise

Antes de se proceder à análise sequencial da informação, assume especial relevo detalhar algumas características dos vários casos de estudo que compõem a investigação tendo não só em vista a sua apresentação mas também a determinação, tanto quanto possível, do seu posicionamento relativo e o desenvolvimento de um raciocínio de natureza comparativa. Importa destacar que a caracterização apresentada decorre diretamente da informação fornecida pelos vários interlocutores através das entrevistas realizadas, iniciando-se com a apresentação da Cáritas Portuguesa e passando-se seguidamente para o retrato das Cáritas Diocesanas, utilizando-se para o efeito a ordem alfabética.

Cáritas Portuguesa (Caso 1)

A Cáritas Portuguesa é a instância de cúpula da Cáritas em Portugal, assumindo-se como a confederação das várias Cáritas Diocesanas, sem que sobre elas exerça, no entanto, qualquer ação tutelar. Esta estrutura desenvolve autonomamente diversos projetos de intervenção social, contando, em alguns deles, com a estreita colaboração das estruturas diocesanas. Procura, mediante a sua atividade, incrementar a disseminação de ações formativas, a criação de ferramentas digitais e o combate direto ao desemprego. A par da ação no território nacional, a Cáritas Portuguesa conta com uma área internacional através da qual presta apoio pontual a diferentes países em situação de crise, emergência ou calamidade. É ainda detentora de uma editorial, dedicada especificamente à publicação de títulos de natureza social ou eclesial, que visam a transformação da sociedade, e que, ao longo dos últimos anos, têm dado origem a alguns debates e colóquios em todo o país.

Do ponto de vista organizativo, a instituição conta com um quadro efetivo de seis colaboradores e com aproximadamente trinta voluntários e as suas receitas provêm essencialmente do arrendamento de um prédio, do peditério público que realiza anualmente, dos donativos que consegue captar

e de candidaturas a projetos, não beneficiando de qualquer financiamento de natureza pública.

Cáritas Diocesana do Algarve (Caso 2)

A Cáritas Diocesana do Algarve desempenha a sua missão intervindo ao nível da população da cidade de Faro com quatro respostas sociais: Apoio Social, composto por refeitório, roupeiro e balneários sociais, Creche, Jardim de Infância e uma Residência de Acolhimento de mulheres em risco.

A sua estrutura envolve a colaboração de trinta e uma pessoas remuneradas e de cerca de cinquenta voluntários, beneficiando do apoio do Estado para as respostas sociais da área da infância. Além da receita associada a esta subvenção e às mensalidades dos utentes, a instituição recebe ainda alguns donativos provenientes do peditório de rua, que realiza anualmente, e do Fundo Social Diocesano, uma verba angariada pela Diocese do Algarve destinada concretamente à ação social da Igreja na região.

Cáritas Diocesana de Aveiro (Caso 3)

A intervenção social da Cáritas Diocesana de Aveiro processa-se não só ao nível da sede da diocese mas também no âmbito das paróquias, mediante o apoio aos Grupos Cáritas existentes. Em termos de respostas sociais, a instituição conta com Atendimento/Acompanhamento Social, Centro de Alojamento Temporário para Sem Abrigo, Centro de Acolhimento Temporário, Creche, Pré-Escolar e um Núcleo de Atendimento às Vítimas de Violência Doméstica.

Mobilizando diariamente cerca de quarenta trabalhadores, a Cáritas de Aveiro beneficia mensalmente das verbas associadas aos acordos de cooperação estabelecidos com a Segurança Social e pontualmente de donativos provenientes de algumas empresas da região, quer em dinheiro quer em espécie. Ao longo do ano, a instituição realiza, à semelhança das

suas congéneres e em colaboração com a Cáritas Portuguesa, o peditório público anual, que lhe permite fortalecer a sua capacidade de apoio.

Cáritas Diocesana de Beja (Caso 4)

A Cáritas Diocesana de Beja procura que a sua intervenção se estenda a pessoas de toda a diocese, embora ambos os polos de que dispõe estejam localizados no concelho da capital de distrito. Com cerca de quarenta trabalhadores, entre quadros técnicos e operacionais, a ação da Cáritas de Beja envolve seis respostas sociais: Refeitório Social, Serviço de Apoio Social, Serviço de Apoio Domiciliário, Comunidade Terapêutica, Comunidade de Inserção e Cantina Social.

Além das subvenções estatais e das participações dos utentes, que recebe no âmbito de algumas das respostas, a instituição beneficia de receitas provenientes de dois fundos, o Fundo de Emergência Social, gerido pela Cáritas Portuguesa, e o Fundo Social Diocesano, criado pelo anterior bispo D. Manuel Falcão e cuja administração está a cargo da diocese.

Cáritas Diocesana de Bragança (Caso 5)

A Cáritas de Bragança desenvolve a sua ação especificamente na capital do distrito através de quatro respostas sociais (Creche, Pré Escolar, Centro de Dia e Centro de Convívio). Posiciona-se como uma instituição muito focada no atendimento direto aos carenciados, contando na sua estrutura com vinte e seis colaboradores.

Na ótica financeira, a estrutura bragantina da Cáritas beneficia de participações mensais provenientes dos acordos de cooperação que mantém com a Segurança Social, das mensalidades dos utentes e pontualmente das receitas decorrentes da realização de peditórios ou de donativos.

Cáritas Diocesana de Coimbra (Caso 6)

A Cáritas Diocesana de Coimbra é inquestionavelmente a maior representação da Cáritas em Portugal. Esta instituição conta com cerca de seiscentos e oitenta trabalhadores e mais de duas dezenas de respostas sociais. Estruturalmente a Cáritas de Coimbra apresenta um nível de organização muito elevado que lhe possibilita gerir com relativa facilidade todos os desafios com que constantemente se depara, quer de âmbito interno quer de natureza externa.

Além do amplo trabalho de ação social que promove, a instituição assume ainda um papel preponderante no apoio às comunidades paroquiais na animação da pastoral social. Para além do apoio imediato à criação e funcionamento dos serviços paroquiais de ação social, a Cáritas de Coimbra promove também ações de formação junto das comunidades locais e dos Centros Sociais Paroquiais da diocese.

Na ótica financeira, esta organização mantém um conjunto de acordos de cooperação com o Estado para a prossecução da grande maioria das respostas que desenvolve e beneficia ainda das participações pagas pelos próprios utentes em algumas delas.

Cáritas Arquidiocesana de Évora (Caso 7)

A ação social da Cáritas Arquidiocesana de Évora desenvolve-se através de oito respostas: Apartamentos de Reinserção, Comunidade Terapêutica, Creche, Equipa de Apoio Social Direto, Atendimento/Acompanhamento Social, Refeitório Social, Núcleo de Apoio a Vítimas de Violência Doméstica e Serviço de Apoio Domiciliário. Dentre estas respostas, cuja localização física é a cidade de Évora, importa salientar que a instituição consegue deslocalizar o seu serviço de atendimento para mais de vinte e cinco polos situados em diferentes pontos da Arquidiocese.

A estrutura da Cáritas de Évora envolve cerca de cem trabalhadores e o seu financiamento provem maioritariamente dos acordos de cooperação estabelecidos com a Segurança Social. A este nível, há que destacar que a

instituição mantém um protocolo com a Fundação Eugénio de Almeida que prevê que anualmente seja canalizada uma parte dos lucros da fundação para o apoio direto por si prestado às populações mais desfavorecidas da Arquidiocese de Évora.

Cáritas Diocesana do Funchal (Caso 8)

A representação da Cáritas na Diocese do Funchal resume-se a uma instância de apoio com um nível de expressão muito reduzido, quando comparada com outras estruturas existentes no território continental. A ação desta instituição envolve cinco colaboradores remunerados e a sua intervenção desenvolve-se estritamente ao nível do Atendimento/Acompanhamento Psicossocial na cidade do Funchal. Ao longo do ano conta ainda com a colaboração de alguns voluntários na promoção de campanhas e ações de natureza pontual.

Do ponto de vista financeiro, a Cáritas do Funchal beneficia de alguns donativos e do apoio da Segurança Social, sendo-lhe possível, por meio desta verba, assegurar a manutenção do quadro de pessoal que detém.

Cáritas Diocesana de Leiria-Fátima (Caso 9)

A intervenção da Cáritas Diocesana de Leiria-Fátima processa-se essencialmente ao nível da resposta Atendimento Social à população da capital de distrito, contando com uma equipa composta por quatro trabalhadores.

A instituição não mantém quaisquer acordos de cooperação com as instâncias públicas, sendo o seu financiamento conseguido através de projetos pontuais, de alguns donativos e do peditório público que realiza anualmente.

Cáritas Diocesana de Lisboa (Caso 10)

A Cáritas Diocesana de Lisboa surge como a instância que, em conjunto com o Departamento Sócio-Caritativo do Patriarcado de Lisboa, providencia o suporte operacional necessário ao desenvolvimento de modelos de cooperação entre as instituições sócio-caritativas e os grupos paroquiais de ação social da Diocese de Lisboa. A par destas responsabilidades de organização pastoral e de formação, a instituição promove, especialmente na Grande Lisboa, um conjunto de respostas de apoio direto, nomeadamente Lar de Idosos, Creche, Loja Social, Atendimento/Acompanhamento Social, Centro de Apoio a Imigrantes e Refeitório Social.

A sua estrutura conta com cerca de trinta e cinco trabalhadores e é, em larga medida, suportada financeiramente pela comparticipação estatal decorrente da manutenção de três acordos de cooperação. A instituição pode ainda contar com uma subvenção atribuída pelo Patriarcado, com alguns donativos casuísticos e com as verbas originárias anualmente pelo pedido público que realiza.

Cáritas Diocesana de Portalegre e Castelo Branco (Caso 11)

A visão subjacente à estratégia da Cáritas Diocesana de Portalegre e Castelo Branco fá-la posicionar-se como instância animadora da Pastoral Social na diocese. Não dispende de qualquer tipo de respostas sociais e com uma estrutura composta unicamente por dois colaboradores remunerados, a instituição procura direcionar todos os seus esforços para a criação e formação de grupos de ação social nas paróquias e para a potenciação do seu trabalho em rede.

Em virtude do posicionamento adotado, a instituição não beneficia de quaisquer verbas de natureza pública, sendo o seu financiamento assegurado pelas dádivas dos fiéis realizadas através da renúncia quaresmal (partilha solidária realizada pelos fiéis no período que antecede a Páscoa) e por outros donativos. A Cáritas de Portalegre consegue ainda captar alguns fundos que

são para si canalizados pelos "Amigos da Cáritas", um conjunto de pessoas que se voluntaria e mensalmente contribui para a intervenção da instituição.

Cáritas Diocesana do Porto (Caso 12)

A ação da Cáritas Diocesana do Porto incide quase exclusivamente sobre a população socialmente mais desfavorecida da cidade do Porto. Com um quadro de pessoal composto por seis pessoas (um educador social, uma técnica superior de serviço social, um psicólogo, uma assistente administrativa e dois auxiliares de serviços gerais), esta estrutura desenvolve a sua missão através da aposta no Atendimento/Acompanhamento Social, materializado no atendimento de primeira linha, em apoio nos âmbitos da alimentação, do vestuário, do acompanhamento médico e do aconselhamento jurídico e na prestação de ajudas pontuais.

A instituição conta, desde 1984, com um acordo atípico (protocolo que não define número de utentes apoiados) com o Estado, e beneficia ainda das receitas do peditório anual e de alguns donativos de particulares e de empresas. A Cáritas do Porto mantém ainda um protocolo com a Fundação Belmiro de Azevedo que prevê a canalização regular para a organização dos excedentes de um supermercado localizado na zona das Antas.

Cáritas Diocesana de Santarém (Caso 13)

A Cáritas Diocesana de Santarém assume-se como o agente responsável pela coordenação da ação social ao nível das paróquias da Diocese de Santarém. Não desenvolvendo qualquer resposta social, executa esta atividade de coordenação em nome da Diocese, quer ao nível das Cáritas Paroquiais, quer no âmbito dos grupos informais de ação social, quer na ligação com as Conferências de São Vicente de Paulo.

Promove um trabalho muito baseado no voluntariado, contando somente com a colaboração de uma técnica com vínculo contratual. No que diz respeito às principais fontes de financiamento da instituição, estas

resumem-se aos peditórios anuais e a parte da renúncia quaresmal das comunidades paroquiais.

Cáritas Diocesana de Setúbal (Caso 14)

Com uma intervenção fracionada em cinco equipamentos sociais, distribuídos pelos concelhos de Setúbal e Palmela, a Cáritas Diocesana de Setúbal é indubitavelmente uma das maiores estruturas da Cáritas em Portugal. Com cerca de cento e trinta e cinco trabalhadores, esta instituição promove respostas de Apoio a Doentes de SIDA, Apoio a Sem-abrigo, Creche, Jardim de Infância, Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL), Centro de Acolhimento Temporário e Atendimento/Acompanhamento Social.

Do ponto de vista do seu financiamento, a Cáritas de Setúbal mantém um conjunto de protocolos de cooperação com a Segurança Social e conta com a comparticipação dos utentes para as respostas de Creche, Jardim de Infância e CATL. A valência Atendimento/Acompanhamento Social beneficia ainda anualmente de uma parte substancial das verbas angariadas através do peditório público realizado em toda a diocese.

Cáritas Diocesana de Viseu (Caso 15)

A Cáritas Diocesana de Viseu centra a sua ação ao nível da cidade de Viseu mediante a promoção de três respostas sociais: Creche, Centro de Atividades de Tempos Livres e Atendimento/Acompanhamento Social.

As atividades da Cáritas de Viseu envolvem um conjunto de aproximadamente quarenta trabalhadores, sendo, em grande parte, financiadas pelos acordos mantidos com o Estado para as várias respostas sociais. A instituição beneficia ainda de verbas atribuídas pelo Município e de donativos pontuais de empresas.

Cáritas Diocesana de Vila Real (Caso 16)

A Cáritas Diocesana de Vila Real desenvolve a sua ação com maior incidência na cidade de Vila Real mediante a promoção de seis respostas sociais: Comunidade Terapêutica, Equipa de Reinserção, Apartamentos de Reinserção, Equipa de Intervenção Social Direta, Cantina Social e Serviço de Apoio Domiciliário.

Com um quadro de aproximadamente setenta colaboradores, a instituição mantém quatro acordos de cooperação com o Estado e beneficia das receitas geradas a partir do peditório público anual e de alguns donativos por parte de pessoas, empresas e instituições.

Sintetizados alguns aspetos caracterizadores das unidades em estudo, será agora pertinente vertê-los para uma perspetiva sistemática que possibilite a confrontação dos vários casos através de um conjunto de variáveis basilares. Neste sentido, e tomando como ponto de partida os retratos apresentados, procedeu-se à organização dos dados recolhidos no quadro 4.1..

Nº Caso	Localização da Cáritas Diocesana	Nº de Respostas Sociais	Nº de Trabalhadores	Âmbito da Intervenção
2	Algarve	4	31	Ação Social Local
3	Aveiro	6	40	Âmbito Misto
4	Beja	6	40	Ação Social Local
5	Bragança	4	26	Ação Social Local
6	Coimbra	24	680	Âmbito Misto
7	Évora	8	100	Âmbito Misto
8	Funchal	1	5	Ação Social Local
9	Leiria-Fátima	1	4	Ação Social Local
10	Lisboa	6	35	Âmbito Misto
11	Portalegre-Castelo Branco	0	2	Pastoral Social Diocesana
12	Porto	1	6	Ação Social Local
13	Santarém	0	1	Pastoral Social Diocesana
14	Setúbal	7	135	Âmbito Misto
15	Viseu	3	30	Ação Social Local
16	Vila Real	6	70	Ação Social Local

Quadro 4.1. - Sistematização inicial dos dados dos casos em estudo

O quadro apresentado procura sistematizar uma primeira caracterização das unidades de estudo a partir de três atributos base que foram abordados por todos os interlocutores: o número de respostas sociais, que além de refletir a dimensão de cada instituição, traduz a diversidade dos serviços por si prestados; o número de trabalhadores, que apesar de correlacionado com a primeira variável, evidencia a sua força de trabalho; e o âmbito de intervenção, que na presente análise assume a forma de variável categórica, ilustrando se a ação da organização se restringe à capital de distrito, se é unicamente focada na promoção do trabalho sócio-caritativo da Igreja na respetiva diocese sem deter quaisquer respostas sociais ou se simultaneamente detém equipamentos sociais e apoia as estruturas eclesiais no domínio da Pastoral Social.

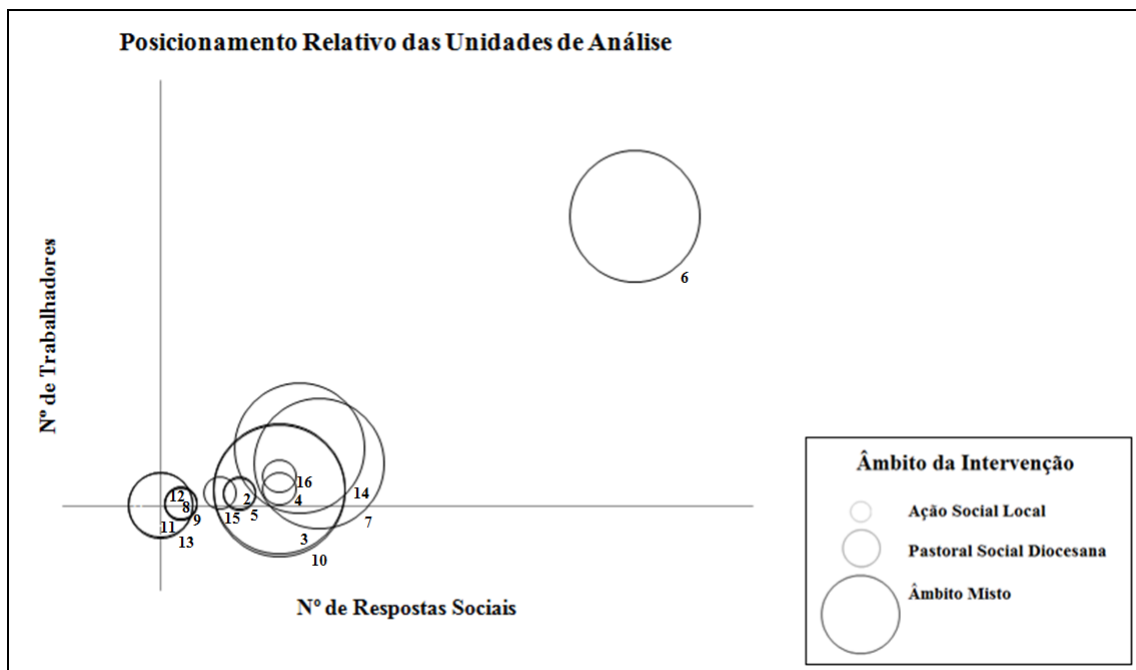


Figura 4.1. - Posicionamento relativo das unidades de análise a partir das variáveis definidas

Traduzindo graficamente a informação recolhida e antes sintetizada, torna-se clara a existência de uma forte heterogeneidade organizativa e estrutural das diferentes instâncias da Cáritas em Portugal. Esta heterogeneidade expressa-se não só ao nível do posicionamento adotado face àquele que deve ser o papel de cada Cáritas Diocesana no seu contexto territorial, por parte de cada uma das instituições, mas também no âmbito das práticas, dos modelos de organização e do grau de abrangência que estão subjacentes à sua intervenção junto das comunidades.

Não sendo propósito da presente investigação, desenvolver uma análise comparativa entre os diferentes casos de estudo, importa somente, segundo um prisma, geral, evidenciar a expectável correlação entre o número de respostas promovidas por cada estrutura e o seu número de trabalhadores; constatar que o âmbito de intervenção e a conseqüente orientação estratégica inerentes a cada unidade são estritamente decorrentes da visão dos responsáveis e não da orgânica interna; e destacar o afastamento, graficamente notório, que a Cáritas Diocesana de Coimbra detém face às restantes Cáritas Diocesanas, evidenciado mediante cruzamento das variáveis apresentadas.

O desenvolvimento desta perspetiva inicial, que ilustra uma realidade marcadamente heterogénea, suscita evidentemente interrogações em relação ao nível de organização e de convergência que as estruturas eclesiais imprimem na intervenção sócio-caritativa, sendo, por isso, pertinente, antes de se partir para um exame profundo ao seu contexto segundo uma ótica de gestão, avaliar em que medida a orientação estratégica das diversas Cáritas Diocesanas é influenciada pelas estruturas da Igreja.

4.2. O Posicionamento da Igreja no Trabalho Sócio-Caritativo

A presente secção vem, no seguimento da análise anterior, explicitar a perceção dos vários interlocutores relativamente ao papel e ao posicionamento da Igreja Católica e da sua hierarquia na ação social organizada que é por si promovida, elencando alguns aspetos caracterizadores desta relação.

Conforme já anteriormente fora mencionado, a Cáritas, as demais instituições e obras sociais canónicas (Centros Sociais Paroquiais, Santas Casas da Misericórdia, irmandades, confrarias e outras formas organizativas) e alguns grupos paroquiais informais de ação social corporalizam o Serviço Sócio-Caritativo da Igreja, que constitui um dos vértices da Ação Pastoral Católica, formada também, conforme explica Szentmártoni (2000), pelos Serviços do Culto (Pastoral Litúrgica) e pelo Anúncio da Palavra (Pastoral Profética).

Na entrevista inerente ao Caso 13 é esclarecido que quando falamos em trabalho sócio-caritativo *"estamos a falar da Ação da Igreja, portanto é claro que a Ação da Igreja tem de estar sempre de par em par com a dimensão do Anúncio"*. A estruturação

desta ação dos pontos de vista estratégico e operativo, difere, no entanto, de território para território, de Diocese para Diocese, estando não só dependente do envolvimento da própria hierarquia (concretamente dos Bispos e dos Párocos) mas também do modo como cada instituição, como cada Cáritas em particular, gozando da autonomia que estatutariamente lhe é conferida, se organiza nas suas diferentes dimensões. Estamos, pois, perante estruturas da Igreja que, embora partilhando a mesma missão, consagrada na Doutrina Social Católica, são livres de estabelecer objetivos, estratégias e medidas de performance individualizados. Esta ideia é corroborada na entrevista do Caso 2 quando é dito que *"no fundo, cada instituição é autónoma"* e que aqui *"o princípio da autonomia sobrepõe-se a qualquer outro"*.

A questão da autonomia organizativa não deve, porém, de acordo com o interlocutor do Caso 1, servir de apoio a uma intervenção que choque com os ideais e princípios inerentes à Pastoral Social da Igreja:

"tem que haver muita preocupação em evitarem-se incoerências, entre aquilo que nós dizemos e aquilo que depois é a prática. (...) estas instituições existem para defender a dignidade humana e, portanto, elas só existem por causa das pessoas e as pessoas têm que ser o centro de todas as preocupações; depois o vértice onde tudo depois gira à volta tem que ser a pessoa de Jesus Cristo como modelo". (Caso 1)

Embora se possa afirmar que a Cáritas é globalmente marcada por uma sólida dimensão valorativa decorrente da sua natureza canónica, os seus responsáveis relevam algumas limitações estruturantes que decorrem da inexistência de um trabalho concertado entre as várias instâncias responsáveis pela promoção do trabalho sócio-caritativo da Igreja, o que é notório através dos excertos transcritos:

"Neste momento se quiser saber quantas pessoas trabalham nas obras da Igreja, quanto tempo dão, quantas instituições existem em Portugal ligadas à Igreja no campo social, quantos trabalhadores têm, para já não dizer quanto movimentam em termos económicos, não conseguia saber, não há, não se consegue fazer esse estudo, porquê? Porque as pessoas

escondem, as pessoas recusam-se a prestar essas informações para defenderem um pouco o seu quintalzinho." (Caso 1)

"Se todas as comunidades paroquiais conseguissem responder a um simples inquérito, indicando quantas refeições deram, quantas pessoas atenderam, quanto dinheiro despenderam em diferentes pedidos, quantas peças de roupa deram... Nós tínhamos aqui uma chave muito importante para dizer ao poder que a Igreja no Algarve fez este trabalho nestas condições e que respondeu a estas circunstâncias. (...) os números da eficácia nas respostas que podemos dar são muito importantes. (...) Se as 4.200 comunidades paroquiais do país dessem as respostas daquilo que fazem, nós daríamos uma resposta muito boa e integrada." (Caso 2)

A par da chamada de atenção para esta ausência de partilha de informação, alguns dos entrevistados alertam também para o lugar subalterno que muitos membros da hierarquia da Igreja atribuem à Pastoral Social:

"Tomam-se decisões ao nível da Conferência Episcopal mas depois essas decisões ficam esbatidas pelo caminho porque ao chegar à base... (...) Tem de haver uma consciência de maior responsabilização. (...) Não podemos ficar só pelo culto, pela Liturgia e pelo Anúncio da Palavra, aliás são as três dimensões e a Caridade faz parte delas e, portanto, se está a falhar alguma coisa não está bem." (Caso 8)

"De toda a missão da Igreja, que é a Catequese, que é a Liturgia e que é a Caridade, para que haja uma comunidade verdadeiramente cristã, esta última parte anda muito subalternizada para planos secundários e, porque não é valorizada, também não se lhe dá os recursos que ela poderia ter, nomeadamente recursos humanos, que são muitas vezes canalizados para outros setores da ação nas comunidades. (...) Deveria haver uma transformação de mentalidades de muitas pessoas responsáveis na hierarquia da Igreja, que percebessem que esta dimensão é tão importante,

que é, como o Papa Bento XVI disse, uma missão irrenunciável e, portanto, não se pode ter uma postura de valorizar muito a Catequese ou muito a Liturgia e depois deixar isto lá a umas senhoras que, desde que não nos incomodem, vão tratando disso... Que é, muitas vezes, a postura que alguns membros da hierarquia têm, e muitos à frente de comunidades cristãs."
(Caso 1)

Nas palavras dos entrevistados, transcritas de seguida, fica clara a convicção de que a solução para as lacunas identificadas passará forçosamente, em primeiro lugar, por uma tomada de consciência generalizada dos problemas organizativos que este pilar do trabalho eclesial enfrenta e, seguidamente, pela promoção de um verdadeiro trabalho em rede assente na articulação entre os vários agentes:

"Primeiro é perceber que sem um trabalho em rede não há comunidade cristã, sem esta dimensão o que temos são comunidades cristãs anémicas. (...) não sermos nós a dar o pior testemunho, porque nisto até, às vezes, somos piores do que a própria sociedade civil... Trabalharmos articuladamente, haver uma maior articulação para não fazer nascer instituições só porque o padre acha que para ele é muito importante, que tem uma maior projeção e tudo se tiver um Centro Social Paroquial, mesmo que não se justifique por já existirem respostas na comunidade em que está a Paróquia. Portanto, haver um planeamento, uma articulação... (...) que os padres tenham consciência de que na orientação pastoral que dão às suas comunidades esta dimensão não pode faltar e que, depois, passem isso aos cristãos e os cristãos percebam que não estão dispensados a título individual de fazerem o bem, mas que se devem organizar em comunidade."
(Caso 1)

"Estas instituições da Igreja, pelos valores que lhes estão subjacentes, era bom que se repensassem dentro de si e continuassem essa marcha a caminho da sociedade... E o repensar dentro de si começa em cada um de nós. (...) Eu penso que deveria repensar-se em termos de melhor

funcionamento em rede, porque depois quando vamos à prática, muitas vezes a nível das pequenas comunidades estas fecham-se em si mesmas e têm uma grande dificuldade em trabalhar em rede." (Caso 8)

As constatações enunciadas vêm, assim, tornar explícito que associados à heterogeneidade estrutural e organizativa das várias unidades da Cáritas em Portugal, subsistem outros elementos comuns que caracterizam a sua ação e que derivam diretamente de uma relação umbilical à Igreja. Fica claro, logo à partida, que o caráter de autonomia que a Igreja confere às suas organizações sociais é impulsor de uma diversificação das linhas de orientação estratégica seguidas, estando estas também dependentes do nível de envolvimento manifestado pelos Bispos e pelos Párocos de cada território.

Apesar de a Cáritas ser marcada por uma sólida dimensão valorativa decorrente da sua natureza canónica, subsistem, na relação entre as próprias instâncias da Cáritas e entre estas e a Igreja, algumas lacunas de cariz organizativo que, como se verá adiante, condicionam a sua capacidade para eliminar pontos fracos e mitigar ameaças.

4.3. Os Contextos Interno e Externo da Cáritas em Portugal

O passo seguinte da presente reflexão assentará, neste sentido, em dois prismas de análise distintos: o primeiro centrado no contexto interno da Cáritas em Portugal, explorada a partir de agora segundo uma perspetiva macro, procurando evidenciar os pontos fortes e os pontos fracos que foram genericamente referidos pelos vários entrevistados, e o segundo focado no seu contexto externo, identificando as ameaças, as oportunidades e os desafios com que, nos dias de hoje, as suas estruturas organizacionais se deparam.

No que diz respeito à esfera interna, todos os entrevistados são consensuais na defesa da ideia de que existe uma estreita articulação entre a dimensão valorativa inerente à missão da Cáritas e algumas das suas características organizacionais; desde logo, a sua abertura e transparência em relação à própria ação, o valor, a solidez e a confiança associados à marca e à identidade "Cáritas", a forte capacidade de adaptação às mutações sociais, a grande entrega dos recursos humanos às causas apoiadas, a

diversidade dos serviços prestados e a elevada capacidade de acolhimento e de resposta revelada. Estamos perante uma organização marcada por uma acentuada capilaridade - abrangendo todo o território nacional (continental e insular) e chegando às povoações mais distantes dos principais centros urbanos; orientada por princípios universais - embora tratando-se uma instituição confessional católica, está para todos e não faz aceção de pessoas; direcionada para todos os problemas; e com uma evidente aptidão para promover a partilha de bens, impulsionando o encontro entre a vontade dos que dão e a necessidade dos que precisam.

Do mesmo modo sobressaem alguns pontos fracos transversais à generalidade das estruturas desta organização, nomeadamente a forte resistência à mudança e à reinvenção de processos e práticas internos; a falta de formação em Gestão por parte de técnicos e dirigentes; os baixos níveis de sustentabilidade verificados; a dependência financeira em relação ao Estado; a fraca aposta na comunicação; a dificuldade em trabalhar em rede; a não profissionalização das Direções; e a escassez de recursos partilhados entre Cáritas. Constata-se fundamentalmente uma carência de fundos próprios associada a uma vincada incapacidade de cooperação e de aproveitamento de sinergias motivadas por um certo imobilismo resultante do fechamento das pessoas e da sua resistência à entrada de novos elementos com formação multidisciplinar que transportem consigo criatividade e novas metodologias de olhar para os problemas.

No plano externo há que notar que a crise económico-financeira que, nos últimos anos, atingiu Portugal teve como consequência direta o aparecimento e o engrandecimento de um conjunto de problemas sociais que vieram exigir às instituições de solidariedade não só o reforço da sua capacidade de resposta mas também a sua capacitação para fazer face às necessidades decorrentes da nova realidade social do país, tal como evidenciado em seguida:

"Acho que a crise colocou à Cáritas uma fasquia muito alta (...) as dificuldades que as pessoas sentem porque lhes cortaram vencimentos, porque lhes cortaram pensões, mas essencialmente aquilo que se sente e que se vive com maior incidência por força do aumento do desemprego (...) são essas situações que trazem consigo um conjunto de novos problemas sociais." (Caso 13)

A par desta situação, identificada pela maioria dos interlocutores, emerge a convicção de que se criou, ao longo dos anos, um sistema largamente assistencialista que instrumentaliza o utente, tornando-o num meio crucial para a sobrevivência destas organizações; tal facto levou a que as instituições sociais das diferentes comunidades fomentassem entre si uma luta pelo protagonismo, gerando-se um cenário de concorrência pela sobrevivência:

"(...) é uma concorrência que tem a mesma motivação da concorrência que existe na Economia de Mercado, que é não perder clientela. (...) sente-se muito isso, sobretudo agora, em áreas em que há redução de utentes, sobretudo nas áreas das infâncias. (...) quando esta concorrência, que se deveria fazer pela qualidade na prestação dos serviços, se faz pela angariação de clientes, nós estamos a perder o nosso ideário que é o ideário da solidariedade." (Caso 1)

Uma outra dimensão inerente à envolvente externa das instituições sociais da Igreja, e que adiante será explorada, prende-se com o modo como cada Diocese e cada Paróquia promove o seu trabalho sócio-caritativo; alguns dos entrevistados destacam a dificuldade que, não raras vezes, se verifica na relação com membros da hierarquia da Igreja e que além de comprometer o seu serviço em determinadas zonas, é geradora de um desconhecimento generalizado daquilo que é a ação da Cáritas. Tal cenário é colocado em evidência mediante afirmações como: *"do ponto de vista do trabalho com os Párocos, que também são Igreja, nem sempre é fácil" (Caso 12); "Cá está a tal ideia de que o Pároco tem a sua Paróquia, a sua igreja. Ali ele é que pensa, decide, manda." (Caso 11)*

A falta de coordenação que se verifica entre as instituições da área social aliada à pretensão de o poder autárquico monopolizar determinados campos de intervenção do setor constituem igualmente motivos de forte preocupação para os responsáveis da Cáritas, uma vez que esta atitude conduz ao reforço dos desequilíbrios e dos vícios que caracterizam o sistema assistencialista antes referido:

"(...) a descoordenação que muitas vezes existe entre as instituições que estão nesta área é facilitadora de um perigo que o ser humano corre (...) somos nós que nesta atitude de descoordenação, de falta de articulação, de um trabalho em parceria do faz de conta que geramos os tais pobres e que depois acabamos por castigá-los. (...) veio em força para este setor o poder político, sobretudo as autarquias (...) eles precisam de ter obra visível porque são sufragados de quatro em quatro anos e, portanto, escolhem áreas; e é muito interessante vê-los escolher áreas onde as pessoas possam votar, não escolhem áreas daquelas que o Papa atualmente chama de periferias." (Caso 1)

Esta ideia fica reforçada quando um dos interlocutores afirma que as instituições sociais não estão a trabalhar sobre a mesma base: *"(...) se calhar estamos para atuar na mesma pessoa de formas diferentes e isso não é rede, isso é uma coisa qualquer." (Caso 6)*

Existe, portanto, uma firme consensualização de que a Cáritas deve assumir um papel mais interventivo, focando-se na construção de ferramentas de planeamento que envolvam todas as suas representações e na formação dos seus agentes e dos grupos de intervenção de proximidade:

"(...) há na sua génese uma filosofia que ainda tem que se saber por mais a render (...) essa questão de um plano estratégico com toda uma dimensão, que não será fácil de aplicar. Mas precisamos de ter isso como referência (...) ter grupos ativos nas comunidades e bem organizados, que correspondam (...) há aqui todo um trabalho formativo (...) há aqui uma dimensão nacional que nós precisamos de ter consolidada, bastante organizada. (...) Teoricamente as coisas estão bem delineadas, na prática não temos esta marca ainda a funcionar." (Caso 13)

Verifica-se igualmente uma vontade geral para, neste tempo de recuperação e de reconfiguração social que o país atravessa, envidar esforços no sentido de fortalecer a

imagem da Cáritas como uma organização sólida, capaz de responder aos múltiplos problemas com que é confrontada e geradora de confiança:

"Eu penso que tudo aquilo que temos transmitido ao longo destes últimos anos tem servido para que a sociedade olhe para a Cáritas como uma Instituição credível e que procura, na medida do possível, ajudar aqueles que mais necessitam. E criando esta ideia nas pessoas, ou confirmando esta sensibilidade das pessoas, eu penso que poderemos continuar numa caminhada que vai ser difícil mas sempre na preocupação de olhar para os que menos têm e contando com aqueles que ainda vão tendo alguma coisa e que querem partilhar." (Caso 2)

É, por isso, forçoso, segundo os próprios responsáveis, que as várias estruturas da Cáritas em Portugal reforcem a sua capacidade organizativa procurando compreender e responder aos problemas sociais emergentes e aos fenómenos de nova pobreza, mediante a reinvenção de práticas, a mudança de mentalidades, a adoção de uma maior disciplina e a atualização de estratégias técnicas; fomentando, desta forma, a criatividade e a inovação nos modos de proceder:

"Deve sempre ter-se critérios muito transparentes, muito rigorosos na gestão de recursos porque o que estas instituições gerem são recursos que a própria comunidade lhes disponibiliza para depois poderem servir também a própria comunidade. (...) temos que priorizar (...) ajudando as pessoas primeiro a não perderem o respeito por si próprias e, portanto, a perceberem que a ajuda que se dá é uma ajuda a que elas têm direito; mas a qualquer direito corresponde depois uma responsabilidade. (...) nós temos que incentivar isto através da ocupação das pessoas, de lhes dar novas capacidades (...) não recuar àquilo que acontecia há quarenta anos atrás, que eram apenas assistencialistas. (...) o grande desafio que as instituições têm pela frente é a sua vontade de mudar." (Caso 1)

4.4. Gestão Estratégica e Trabalho em Rede

Torna-se evidente, a partir das perceções antes focadas, que quer a Cáritas, em particular, quer toda a ação sócio-caritativa que a Igreja desenvolve, carecem fundamentalmente de uma maior organização e de uma melhor coordenação, sendo que, de acordo com os entrevistados, tal só será possível mediante o recurso a um fator crítico - uma Gestão Estratégica:

"Às vezes nós pensamos que as instituições da Igreja por serem da Igreja devem viver à sombra do campanário e não se devem preocupar com a estratégia, mas, de facto, esta é uma das necessidades que nós neste momento temos." (Caso 16)

Os vários entrevistados são consensuais na defesa da ideia de que sem uma estratégia definida estas organizações continuarão *"a praticar um assistencialismo e não realmente uma caridade que faça as pessoas progredir"* (Caso 8), reconhecendo faltarlhes *"uma visão estratégica"* sobre aquilo que querem e sobre aquilo que são; *"sobre aquilo que queremos e o que podemos alcançar."* (Caso 6)

O dinamismo em que as sociedades estão mergulhadas força a que todo o trabalho sócio-caritativo seja estruturado segundo uma perspetiva estratégica que permita às diferentes instâncias estar capacitadas para, a qualquer momento, dar resposta a novas necessidades sociais. É por esta razão que muitos dos responsáveis da Cáritas em Portugal consideram que a formação dos seus quadros constitui um requisito da máxima importância para a prestação de um serviço de qualidade e, ao mesmo tempo, para a conquista de um posicionamento assente na confiança e na credibilização do trabalho desenvolvido: *"Nós temos a nossa missão e os nossos valores; é uma instituição oficial da Igreja Católica e aqui as pessoas, os técnicos têm que ter princípios."* (Caso 15)

Nesta linha de pensamento, emerge ainda a convicção de que só pela aposta numa sólida base formativa será possível a cada organização dotar-se de mecanismos que lhe permitam incrementar os seus níveis de adaptabilidade e a sua capacidade de reposicionamento:

"Temos que ter uma base formativa que nos permita em qualquer altura alargarmos a nossa visão, que permita alterar os comportamentos e as atitudes que temos perante um fornecimento, uma parceria ou um conjunto de situações que nos serão vantajosas se estivermos mais juntos."
(Caso 2)

Com esta visão estratégica emerge um prisma sistémico assente numa lógica de rede e de cooperação, que, embora sendo consensualmente partilhado e defendido pela generalidade dos entrevistados, não foi ainda operacionalizado: *"Nós hoje falamos de trabalho em rede, mas isso é uma utopia porque cada um gosta de ter o seu plano de atividades e o seu relatório no final do ano com tudo muito bem feitinho."* (Caso 11); *"(...) a ideia é excelente, é bom que todos os atores, que todos os intervenientes sejam chamados a colaborar entre si, só que muitas vezes o problema é uma capelinha ou um quintal que é da instituição."* (Caso 16)

Parece ser claro que é a persistência do individualismo que coloca entraves ao desenvolvimento de sistemas colaborativos que verdadeiramente sejam centrados no serviço às pessoas:

"(...) este individualismo, a defesa da nossa quintinha, a valorização só da nossa quintinha, e isto também passa para as instituições da Economia Social. (...) se não fosse isso, não teríamos problemas de concorrência porque percebíamos que a nossa quinta só funciona bem se vierem produtos da outra quinta para a nossa quinta, e nestes elos todos formar a grande corrente do social, que não abrange só o setor da solidariedade, tem muitas outras vertentes. (...) Eu acho que fala-se muito, pratica-se pouco e muitas das práticas são logros. (...) Há gente que está em parceria com uma postura de superioridade relativamente a outros. (...) Nós temos que aprender ainda muito a trabalhar em parceria e eu costumo dizer: em parceria cada um dá o que pode mas todos têm alguma coisa a dar e todos são parceiros em igualdade de circunstâncias, independentemente da grandeza ou da natureza da instituição. (...) Quando se sentam à mesa parceiros, eles têm que estar todos em igualdade de

circunstâncias e todos terem os mesmos direitos e as mesmas obrigações. (...) em Portugal ainda tem muito que se andar para trabalhar em rede. (...) Quando se trabalha bem em parceria potencia-se recursos porque há partilha dos mesmos e há um maior diálogo; a parceria deixou de ser uma coisa formal para ser um espaço de relação, um espaço relacional." (Caso 1)

Fica, deste modo, patente que os vários interlocutores são unânimes na defesa da convicção de que o efetivo trabalho em rede pressupõe que na sua base exista uma gestão estratégica devidamente alicerçada em objetivos concretos e ajustados ao contexto dos vários agentes, não fazendo, por isso, sentido constituir parcerias a partir de modelos pré-definidos; as dinâmicas de rede devem nascer de propósitos comuns e identificar logo à partida quais os recursos que vão ser partilhados e os fins que deverão ser atingidos.

Os vários aspetos enunciados transportam-nos para a identificação de um considerável leque de lacunas conexo à ação da Cáritas em Portugal e fornecem-nos um enquadramento alargado de todo o seu contexto segundo um prisma organizacional e estratégico. A persistência dessas lacunas não deve, porém, servir de suporte a qualquer tese que vise inferiorizar as várias estruturas desta instituição, dado que a reflexão realizada também torna evidente um conjunto de atributos diferenciadores que lhes estão inerentes; designadamente a singularidade da sua matriz identitária (que lhe é conferida pela relação umbilical às bases da Doutrina Social da Igreja), a posse de uma gama específica de recursos e capacidades e a pertença a uma rede capilar que, independentemente dos níveis de eficácia que lhes estão associados, surge ligada às estruturas eclesiais de todo o território nacional.

A verificação das características elencadas aliada aos pontos de vista expostos pelos interlocutores fazem, assim, transparecer a ideia de que há na Cáritas em Portugal um potencial de valor que se encontra subaproveitado, carecendo de mais e melhor organização.

Considerando que é objetivo da presente investigação explorar em que medida a organização dos recursos e capacidades das instituições sociais da Igreja, e da Cáritas em particular, contribui para incrementar a concretização da sua missão e o valor por si criado, fará sentido centrar o capítulo de discussão na análise deste valor latente e na compreensão dos processos que poderão conduzir ao seu maior aproveitamento e à sua alavancagem.

5. DISCUSSÃO

5.1. A Criação de Valor na Missão da Cáritas em Portugal

O retrato antes traçado e a análise desenvolvida vêm direcionar a discussão que se seguirá no sentido de se explorar o processo de criação de valor conexo à intervenção da Cáritas em Portugal. Ficou claro que observamos um conjunto de instituições que, não obstante a heterogeneidade organizativa que lhe está subjacente, oferece uma proposta de valor que parece conter, logo a montante, um elemento diferenciador das demais não lucrativas e que se prende com o "ser Igreja". Este elemento, materializado na pertença a uma estrutura religiosa detentora de uma dimensão doutrinária e valorativa secular e alicerçado pela fé dos fiéis, surge manifestamente como fator inspirador da missão da Cáritas em Portugal e como componente impulsionadora da sua intervenção, podendo, em consequência disso, ser apontado como um fator crítico e basilar de todo o processo de criação de valor da ação sócio-caritativa.

É, pois, na compreensão da essência e dos contornos deste elemento e no modo como o mesmo poderá ser potenciado que, a partir daqui, se centrará a análise da presente investigação.

Num primeiro passo, importa compreender se a esfera de atuação da Cáritas é, de algum modo, delimitada ou condicionada por esta ligação umbilical à Pastoral Eclesial. Conforme evidencia a literatura antes apresentada, o trabalho sócio-caritativo da Igreja visa "a assistência, a promoção da sociedade, o desenvolvimento solidário, integral e personalizado e a transformação social" (IEN¹⁶) numa lógica de universalidade, sem que sejam definidas quaisquer restrições no que concerne a características pessoais, sociais, culturais ou ideológicas dos potenciais destinatários. Esta forma de estar é inclusivamente enumerada pelos vários entrevistados como um fator crítico da intervenção que a Cáritas promove. "*A Cáritas não tem população-alvo; atende e apoia qualquer pessoa em situação de carência ou exclusão social*" (Caso 12), revelando uma disponibilidade "*praticamente imediata*" (Caso 9) para poder ajudar e colaborar com as pessoas.

Torna-se, neste sentido, evidente que o rastilho impulsionador da missão da Cáritas é a necessidade de ir ao encontro dos reais problemas das pessoas, existindo,

¹⁶ IEN - Carta Apostólica *Intima Ecclesiae* Natura (2012)

assim, uma estreita relação entre a missão e o serviço da organização, já que o "ser Igreja" impele-a a desenvolver uma atitude de vigilância permanente para que possa estar preparada a intervir sempre que seja chamada, onde quer que seja e desafiando as próprias limitações.

As transformações sociais do país obrigam a Cáritas a fazer uma leitura da situação atual em cada momento e a atualizar-se *"de acordo com a realidade do tempo presente (...) não descorando a sua essência, a sua missão, a sua visão e os valores da instituição."* (Caso 2)

Esta atualização pressupõe, no entanto, que as estruturas da Instituição promovam uma intervenção que não esteja presa a individualismos e, tal como é proposto pelos próprios responsáveis, vá além-fronteiras: *"é preciso irmos às fronteiras, às nossas fronteiras individuais, às nossas limitações, aos nossos pequenos confortos e, por outro lado, ir às fronteiras dos outros."* (Caso 10)

O serviço conexo a esta intervenção, além de promover a humanização e a transformação da sociedade, conforme é defendido por alguns dos interlocutores, tem de oferecer segurança aos beneficiários e, por essa razão, estar alicerçado numa estrutura de suporte organizada. Isto é:

"As pessoas precisam que, com segurança, a instituição receba aqueles que muitas vezes estão fragilizados ou mesmo que deturparam pela sua grandeza e entram na instituição com todos estes problemas. (...) a instituição precisa de ter um suporte que, sem violência, os leva a reconfigurar os valores humanos subjacentes ao humanismo cristão." (Caso 10)

Esta ideia vai ao encontro da perspetiva antes referida de que as instituições sociais da Igreja têm de apostar na prossecução do seu trabalho sócio-caritativo segundo uma perspetiva estratégica assente no planeamento e na prestação de um serviço organizado que, com sustentabilidade, vá ao encontro das carências dos utentes e se mantenha fiel aos princípios orientadores da sua ação.

Importa, no entanto, frisar que esta dimensão organizativa envolve a posse de recursos de várias naturezas e conseqüentemente a definição de modelos de gestão que possibilitem a maximização do valor que, a partir deles, é gerado. A gestão de recursos tem, por isso, de ser orientada em função da eficiência, que nestas instituições em particular é medida a partir da sua capacidade para colmatar as necessidades dos destinatários. Este processo não deve, porém, ser desenvolvido de qualquer modo, exigindo-se às instituições rigor na gestão e a aposta numa política organizacional focada nos propósitos associados à própria missão: *"Nós estamos a procurar fazer muito com os poucos recursos que temos. Para isso tem de haver uma gestão muito apertada, com controle."* (Caso 4)

"(...) temos que ser fidelíssimos na gestão desses recursos, e, portanto, num contexto como o que estamos a viver, esse rigor ainda tem que ser maior, tem que assentar muito na sobriedade da utilização dos meios, no aproveitamento muito cuidadoso dos recursos porque aumentaram as necessidades das pessoas." (Caso 1)

Aliada à dimensão de suporte explicitada, encontra-se uma outra cuja base de incidência são as pessoas, os centros de decisão e as metodologias de governação associadas à propiciação dos vários serviços por parte de cada instituição. A este nível, é importante salientar que em todas as estruturas visitadas aquando da realização do trabalho de campo se comprovou que os vários elementos pertencentes aos corpos diretivos desempenham estas funções de forma voluntária e sem que haja uma periodicidade fixada para a sua permanência na instituição. Tal facto faz suscitar algumas interrogações não só em relação à eficácia do processo de decisão mas também no que toca à solidez dos próprios modelos implementados.

Além deste fator de natureza estrutural, cuja avaliação do respetivo impacto não constitui um objetivo da presente investigação, convém, neste âmbito, frisar que há por parte dos responsáveis da Cáritas a preocupação em adequar o perfil dos seus colaboradores à missão e aos valores que estão intrínsecos ao contexto organizacional, como forma de assegurar a transmissão para o exterior de uma imagem coerente com o seu posicionamento e com o seu ideário:

"(...) a postura das pessoas que trabalham na Cáritas é fundamental... Na Cáritas não se pode ser só uma pessoa profissional... Tem que ser um trabalho feito com amor, tem que ser um trabalho segundo Jesus Cristo, que quer que a sua Igreja esteja no mundo. A Cáritas tem que dar essa resposta, uma resposta que seja diferente do que ser só a profissão... Tem que ser mais do que isso, tem que ser uma vivência com uma fé profunda e seguindo sempre Jesus Cristo como estrela da vida, da Instituição e das nossas vidas." (Caso 5)

"(...) há que ter muito cuidado com aquilo que se vive na Instituição, no que se diz, no relacionamento que se tem com os colaboradores, com os destinatários, para que se esteja sempre em coerência com os ensinamentos da Sagrada Escritura, como carta magna, e depois também com os princípios orientadores da Igreja, sobretudo no que diz respeito ao pensamento social que a Igreja tem sobre variadíssimos assuntos." (Caso 1)

"(...) as pessoas, os processos determinantes são as pessoas, a paixão das pessoas, o querer, o fazer, a assertividade naturalmente de tudo isto, mas acima de tudo o espírito de serviço e o amor aos irmãos é essencial." (Caso 6)

As orientações pastorais da Igreja desafiam ainda as estruturas eclesiais "a sair da própria comodidade e a ter a coragem de alcançar todas as periferias" (EG¹⁷ 43), daí que a ação desenvolvida pelas instituições sociais católicas deva ter subjacente uma lógica de proximidade e de rede, dado que só será possível alargar a abrangência do valor gerado mediante um trabalho marcado pela estreita articulação com os vários agentes locais, pela potenciação de sinergias e pela consequente reinvenção e criação de práticas inovadoras focadas na colmatação das necessidades primárias das pessoas e na promoção de uma intervenção transformadora.

¹⁷ EG - Carta Encíclica *Evangelii gaudium* (2013)

Na voz dos entrevistados, cabe à Cáritas, pela sua natureza, desenvolver um trabalho de acolhimento, atendimento e acompanhamento às populações centrado na proximidade e, ao mesmo tempo marcado pela *"criatividade e inovação nos métodos e na forma de agir."* (Caso 11)

O "ser Igreja" surge, assim, como célula base da identidade da Cáritas em Portugal e, conseqüentemente, como pilar da sua proposta de valor. Importa, no entanto, realçar que este potencial de natureza identitária apenas pode ser manifestado por meio de instâncias organizadas que sirvam de suporte às necessidades comunitárias e desenvolvam um serviço de primeira linha, levando os destinatários a *"ver reconfigurados os seus valores humanos por meio do humanismo cristão"* (Caso 13). Esta mesma ideia aparece subjacente aos pontos de vista dos vários responsáveis entrevistados e em concreto nas citações seguidamente transcritas:

"(...) a estratégia da nossa ação passa por estarmos atentos ao que se ocorre à nossa volta, percebermos as carências, sabermos para onde é que devemos ir e quem é que devemos ajudar e em que moldes. (...) é importante que cada um conheça exatamente o que é que faz, onde é que se situa, para onde é que vai e quais são os objetivos da Instituição, a missão, os valores, tudo isso. (...) acho que nós devemos preocupar-nos em fazer o melhor possível o nosso trabalho." (Caso 7)

"o grande desafio que hoje temos pela frente é a renovação, a adaptação aos novos tempos, e isso passa pelos dirigentes, por quererem eles próprios mudar mentalidades, perceberem que a crise atual, mais do que oportunidades, trouxe desafios e trouxe para esta área da vulnerabilidade social pessoas cujo perfil é muito diferente daquele que nós estávamos habituados porque são pessoas, muitas delas, com capacidades formativas, reflexivas, que questionam as coisas, que pretendem das instituições muito mais do que receber coisas; e isto vai forçosamente ter que envolver as pessoas carenciadas, elas têm que ser protagonistas dentro

das próprias instituições, mas, para que isto aconteça, primeiro tem que haver uma revolução de mentalidades." (Caso 1)

5.2. A Identidade - Pilar da Cadeia de Valor da Cáritas

A reflexão realizada deixa, assim, claro que Cáritas pode ser enquadrada no conjunto das Organizações Baseadas na Fé, fazendo, por isso, sentido, na etapa seguinte da análise, dar seguimento à linha de análise formulada através da convergência entre a cadeia de valor desenvolvida por Porter (1985) e as dez áreas organizacionais em que, segundo James (2009), a presença da fé surge como elemento diferenciador.



Figura 5.1. - A Identidade das FBO na Cadeia de Valor (Adaptado - Porter, 1985 e James, 2009)

A figura 5.1., além de ilustrar de forma esquemática a convergência entre os dois modelos teóricos, evidencia o propósito para o qual as várias áreas e atividades das Organizações Baseadas na Fé concorrem: a criação de valor. Será, por isso, pertinente, tomando como referência as características antes exploradas, proceder ao agrupamento e categorização dos diferentes segmentos tendo não só em vista a obtenção de um modelo mais simples mas também a melhor compreensão do impacto que a dimensão identitária detém no valor gerado pelas instituições sociais da Igreja em Portugal, tomando como referência o caso particular da Cáritas.

O raciocínio que conduzirá a este agrupamento e consequente categorização será centrado na identificação e no cruzamento das comunalidades entre os modelos de Porter (1985) e James (2009), e no agrupamento das atividades organizacionais que estes identificam em função do seu contributo para o valor gerado.

A nomenclatura das categorias explicitadas teve na sua base a análise antes formulada, a partir da qual foi possível comprovar a existência de quatro dimensões concretas na estruturação da proposta de valor da Cáritas em Portugal, designadamente: i) a relação entre missão e serviço, como elemento chave da expressão da sua identidade singular na prossecução do trabalho sócio-caritativo; ii) o suporte organizativo, enquanto via de sustentação do seu serviço e única forma de assegurar a gestão dos vários recursos que a sua intervenção envolve, em particular no que concerne aos processos de fornecimento e de financiamento; iii) a governação, como estratégia de coordenação do desenvolvimento e implementação das políticas organizacionais, abrangendo as atividades conexas à estrutura orgânica, ao processo de tomada de decisão e à cultura organizacional; e iv) a rede, expressão das teias de relacionamentos entre cada instância e os seus *stakeholders*.

i) Missão e Serviço

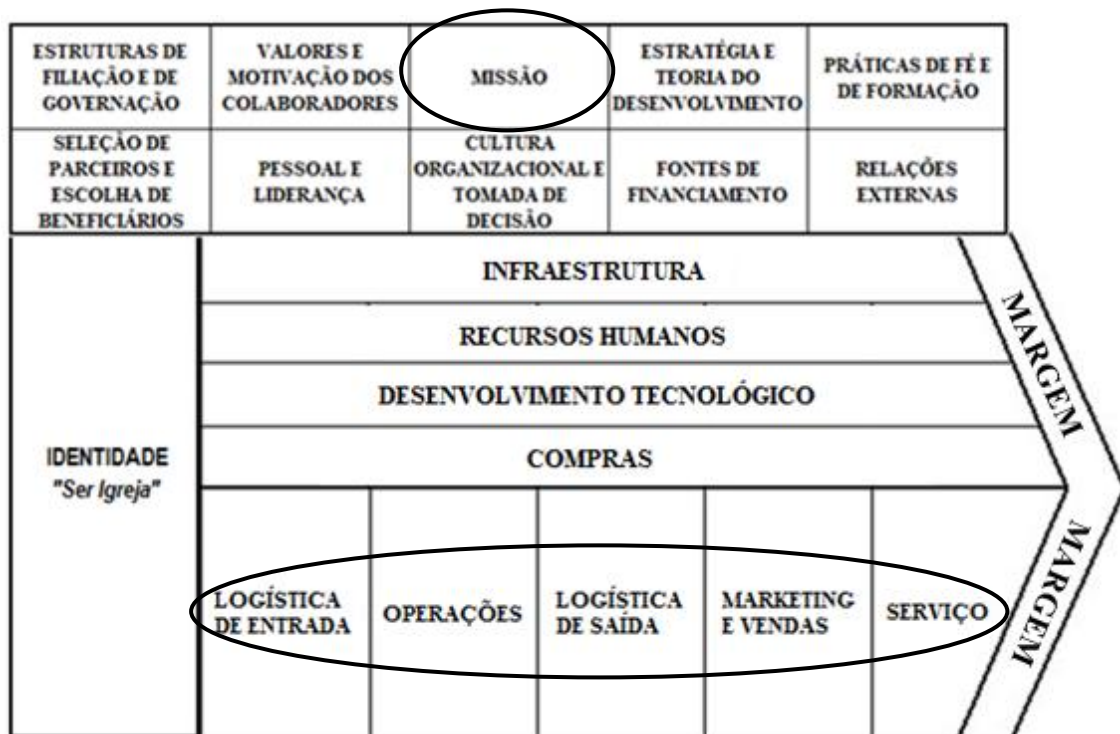


Figura 5.2. - A Identidade das FBO na Cadeia de Valor - Missão e Serviço

Associada a uma matriz identitária fortemente marcada pelos princípios da Doutrina Social da Igreja está uma missão centrada na promoção social, e no desenvolvimento solidário, integral e personalizado das comunidades. Mais do que o propósito principal de uma organização ou de um conjunto de organizações, esta missão é a razão de ser da Igreja, decorre da sua natureza, e, em consequência disso, está na génese de todas as suas instituições sociais, influenciando marcadamente aquelas que Porter (1985) designa como sendo as atividades primárias (logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviço).

Esta ideia é sustentada quando é afirmado que *"a Cáritas ao cumprir a sua missão está a dar um testemunho de fé"* (Caso 10), sendo que o fator determinante para que o seu propósito seja efetivamente concretizado *"é não perder de vista o Evangelho."* (Caso 7)

Dentre as diferentes atividades primárias, a dimensão do serviço (precedida pela logística de entrada, pelas operações, pela logística de saída e pelas funções de marketing e vendas) surge na Cáritas como expressão e materialização da própria missão; é através do serviço que o valor gerado pela organização (por meio das atividades precedentes identificadas na figura 5.2.) é transmitido aos beneficiários, verificando-se uma convergência das várias componentes da cadeia de valor da Cáritas em Portugal na direção do serviço prestado. Um dos interlocutores salienta, inclusive, a este respeito ser, a seu ver, fundamental que quando uma instituição define um determinado sentido, *"as energias de todos os colaboradores"* (Caso 12) sejam canalizadas no sentido de atingir essa meta.

Importa, no entanto, realçar que esta díade Missão-Serviço não é estática, decorre do dinamismo contextual e da necessidade permanente de cada instituição se adaptar aos desafios com que é confrontada. No caso específico das instituições sociais da Igreja, ela é ainda influenciada pela atualização do pensamento social cristão e pelas visões das estruturas eclesiais relativamente à organização da ação sócio-caritativa, conforme é corroborado nos excertos reproduzidos:

"Da mesma forma que nós na Cáritas temos de refletir ou temos tido a necessidade de refletir sobre as respostas que damos em função das características da nova pobreza, eu penso que a Igreja o tem tido também."

(...) a Igreja também já tem tido esse rasgo de atualidade. (...) Pensarmos na ação social da Igreja em Portugal, não a podemos pensar isoladamente. (...) quem trabalha de acordo com a Doutrina Social da Igreja tem uma forma diferente de estar com os outros, mas quando se padronizam formas de estar, podem comprometer-se todos esses pressupostos de trabalhar de forma diferente." (Caso 12)

"(...) nós temos uma estrutura associada à Igreja muito poderosa. (...) mas com imensos problemas: a posição da Igreja através do padre na própria administração e coordenação das atividades, a formação cristã de todos os colaboradores, os valores que se transmitem... Eu penso que temos mesmo que fazer uma reflexão aprofundada relativamente à estrutura associada à Igreja." (Caso 10)

ii) Suporte

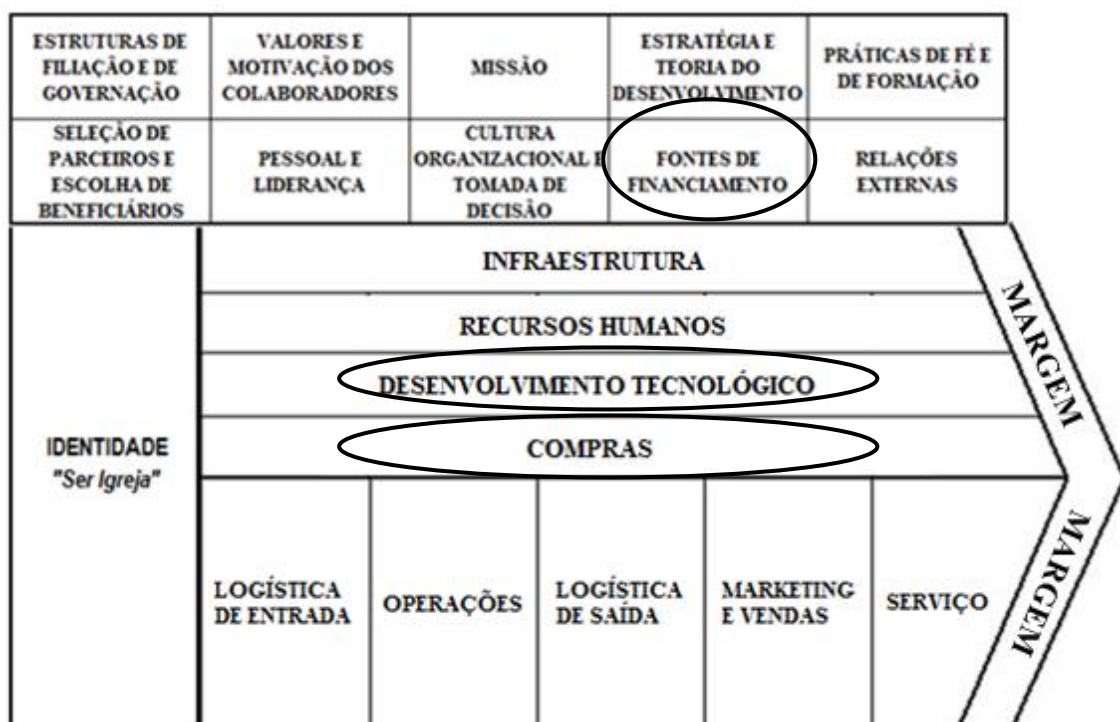


Figura 5.3. - A Identidade das FBO na Cadeia de Valor - Suporte

Partindo da cadeia de valor apresentada por Porter (1985), há que notar que no caso concreto das instituições em estudo fará sentido diferenciar o papel das chamadas atividades de suporte. Enquanto a infraestrutura organizacional a par da gestão de

recursos humanos podem ser associadas à dimensão da governação (uma vez que dizem diretamente respeito à estruturação de cada instituição num prisma funcional e orgânico), as compras e o desenvolvimento tecnológico constituem efetivamente elementos de suporte da ação sócio-caritativa (já que incidem diretamente sobre os inputs associados ao serviço). Também a componente financeira, considerada por James (2009) uma das dez áreas organizacionais onde a identidade baseada na fé exerce maior influência, pode, por este prisma, ser integrada nesta categoria, pois é dela que depende a definição de restrições orçamentais e a disponibilização de recursos aos demais setores da organização. Tal visão é corroborada pelos responsáveis da Cáritas em Portugal que, além de reconhecerem a relevância do papel das tarefas de suporte no seio organizacional, identificam mecanismos conducentes ao seu melhor aproveitamento e potenciação:

"(...) para nós as economias de escala são um valor acrescentado, porque só pela negociação com prestadores de serviços e fornecedores conseguimos gerar uma mais-valia no nosso exercício que, depois, gera um resultado positivo que permite autofinanciar toda a nossa intervenção."
(Caso 6)

"No final do ano passado criámos aqui uma espécie de central de compras (...) estamos a conseguir preços muito baratos, entregas atempadas e um serviço que eu penso ser bastante selecionado, muito melhor." (Caso 4)

"(...) o que recebemos da Segurança Social não cobre as despesas que temos; o que temos feito é, com os utentes e com as ideias que eles nos vão dando, tentar que as atividades que fazemos não pesem no nosso orçamento tão diminuto." (Caso 14)

A dimensão de suporte nas instituições sociais da Igreja assume ainda especial relevo no que toca ao estabelecimento de uma relação de confiança com os vários *stakeholders*; estando estas organizações dependentes de fontes de financiamento

externas, será fundamental a aposta numa gestão rigorosa dos recursos aliada ao desenvolvimento de mecanismos que visem criar no exterior uma clara perceção do valor gerado pela sua intervenção:

"(...) o que estas instituições gerem são recursos que a comunidade lhes disponibiliza para elas depois poderem servir também a própria comunidade; são recursos que a comunidade dá à comunidade tendo como mediação as instituições. (...) nós estamos a gerir dinheiros que não nos pertencem. (...) não fomos nós que os angariámos, outros angariaram e puseram à nossa disposição." (Caso 1)

"(...) os números da eficácia nas respostas que podemos dar são muito importantes porque a partir deles vê-se o crescimento de uma comunidade e vê-se a necessidade que essa comunidade tem para ir mais além. Porque se há resposta, também fica evidenciado que a resposta foi insuficiente ou que as respostas foram insuficientes face ao número de pedidos. (...) as comunidades paroquiais, perante as evidências daquilo que se deu e daquilo que ficou para se dar, tornam-se mais sensíveis, tornam-se mais solidárias, tornam-se mais participativas, tornam-se mais comunidades. (...)" (Caso 2)

iii) Governação

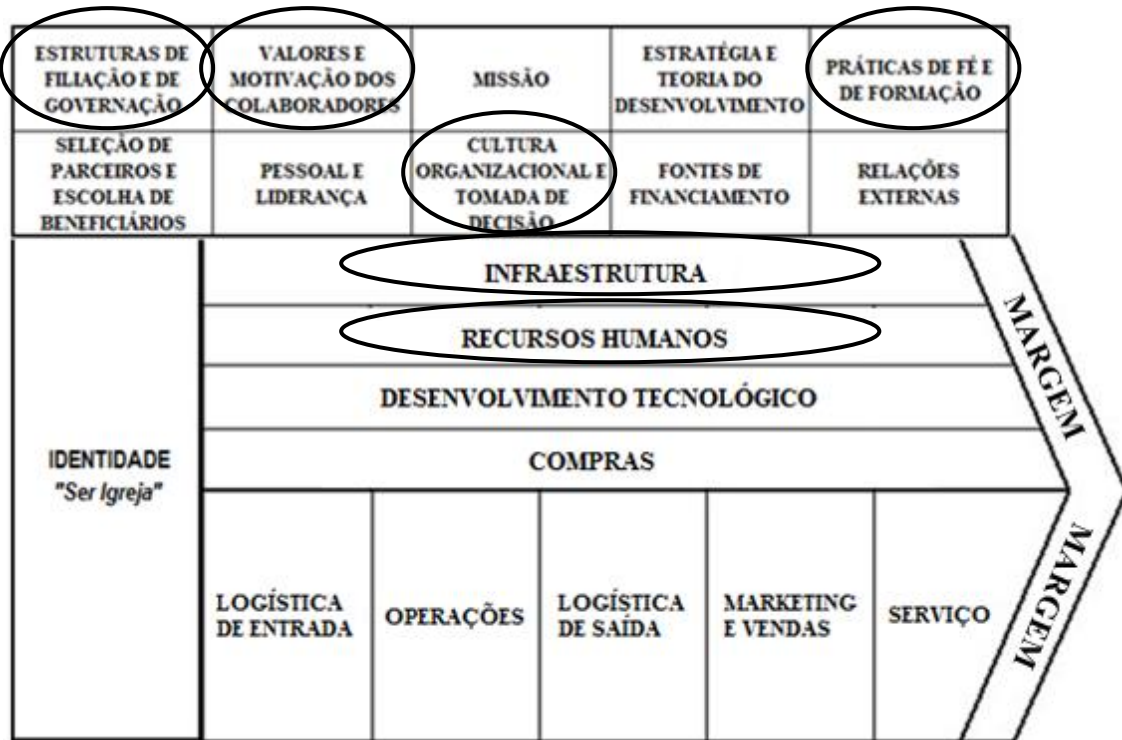


Figura 5.4. - A Identidade das FBO na Cadeia de Valor - Governação

A partir dos dados apresentados e da explicitação formulada dos modelos agora em discussão, torna-se claro, centrando a análise numa perspetiva de criação de valor, que a governação assume na Cáritas em Portugal uma posição determinante para a prossecução do seu trabalho sócio-caritativo. As especificidades inerentes ao seu contexto, já antes descritas, possibilitam que a reflexão sobre esta área organizacional seja desenvolvida segundo duas dimensões concretas: uma dimensão estrutural, que deriva diretamente da dependência canónica da Cáritas e cujo impacto incide naquilo que Porter (1985) chama infraestrutura da organização, ou seja, ao nível da sua estrutura de filiação e governação, da sua cultura organizacional e dos mecanismos de tomada de decisão que lhe estão inerentes; e uma dimensão que envolve todas as dinâmicas conexas à gestão de recursos humanos, designadamente no campo dos valores e motivação dos colaboradores, nos processos de recrutamento do pessoal e formas de liderança e nas práticas de formação implementadas.

Neste âmbito importa, logo à partida, notar que é aos Bispos Diocesanos que cabe a nomeação dos corpos diretivos das várias estruturas da Cáritas em Portugal e que, por essa razão, estes procuram, em função das suas sensibilidades, imprimir dinâmicas

próprias no seu território que, muitas vezes, contrastam com aquelas que são praticadas noutras zonas do país:

"(...) é desejável que estes princípios orientadores sejam o mais unificados possível para que as pessoas vejam a Cáritas sempre da mesma maneira e não vejam aquela Cáritas e a outra como coisas desligadas. (...) a Igreja precisa de estar unida para defender este serviço da caridade." (Caso 7)

"(...) nós podemos ter bons pregadores, podemos ter um bom Anúncio da Palavra, podemos até ter excelentes celebrações, mas não temos um serviço da caridade absolutamente consistente, visível, a falar por si. (...) na Igreja, às vezes, falta-nos esta perspetiva porque ficamos agarrados à nossa sacristiazinha. (...) temos de ter uma visão sobre as coisas e só posso ter uma visão sobre o bolo quando tenho o bolo. (...) a Igreja em Portugal e os seus responsáveis têm de ter de facto uma visão sobre isso, saberem o querem." (Caso 6)

Falamos de um largo número de organizações que, embora sendo detentoras da mesma matriz identitária e homólogas do ponto de vista jurídico, diferem nos seus modelos de governação, na própria cultura organizacional e nos processos de tomada de decisão seguidos. Ao nível das práticas associadas à política de recursos humanos, verificam-se igualmente algumas discrepâncias no que toca não só às metodologias seguidas no recrutamento de colaboradores mas também no que concerne aos sistemas motivacionais aplicados e aos planos de formação desenhados.

O trabalho de campo realizado indica, assim, que a governação, ao invés de se materializar num fator de convergência e de uniformização de modelos de gestão, se tem revelado um foco de heterogeneidade organizativa entre as instituições em estudo. A governação surge, deste modo, como uma componente determinante no processo de criação de valor das instituições sociais da Igreja na medida em que dela derivam mecanismos e práticas fundamentais para a prossecução da sua missão; deve, por isso,

constituir um pilar isolado de análise em qualquer estudo que vise a compreensão deste processo.

iv) Rede

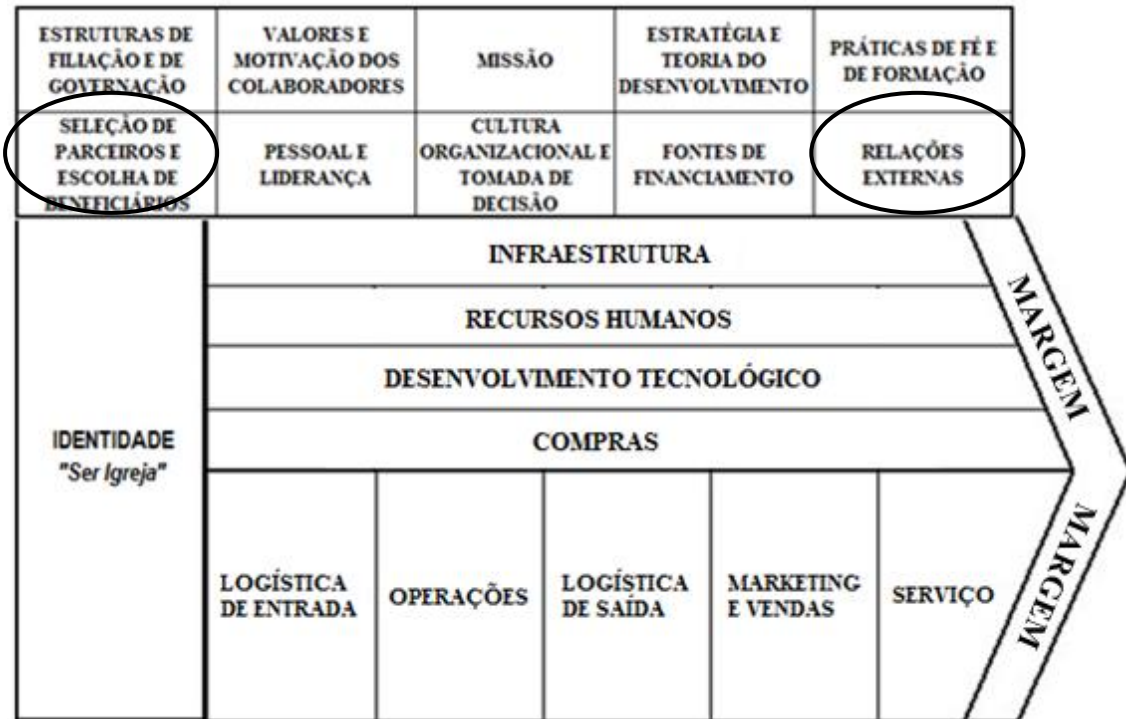


Figura 5.5. - A Identidade das FBO na Cadeia de Valor - Rede

A relação com os *stakeholders* segundo uma perspetiva de rede, de acordo com a noção de Assens (2014) antes enunciada (modos de organização baseados em relações de intercâmbio entre entidades autónomas), representa também uma dimensão onde o impacto da matriz identitária conexas à Cáritas e às demais organizações de solidariedade social da Igreja se revela determinante, seja ao nível da escolha dos beneficiários, na interação com os parceiros ou nos relacionamentos estabelecidos com os mais variados agentes externos.

É interessante notar que em todas as entrevistas realizadas no decurso do trabalho de campo, a capacidade de acolhimento foi identificada como sendo o principal fator crítico para o sucesso da ação da Cáritas em Portugal. O foco desta instituição é suprir todas as necessidades, é atender todos os problemas, é acolher o outro sem fazer aceção de pessoas: "(...) o meu foco é acolher e a resposta imediata. Não fica ninguém com fome, não fica ninguém sem medicamentos, não fica ninguém ali na rua." (Caso 10)

Não obstante as lacunas anteriormente apresentadas no que concerne à necessidade de um trabalho em parceria mais verdadeiro e mais efetivo, o ideário da Doutrina Social da Igreja alicerça-se num prisma de unidade, de união em torno da prossecução de objetivos comuns que passam por satisfazer as necessidades do todo:

"Eu acho que o ponto-chave para trabalhar em rede é a vontade individual de cada entidade. (...) se não houver vontade individual e as pessoas quiserem trabalhar nas suas quintas, não há trabalho em rede." (Caso 12)

"(...) dar as mãos uns aos outros também é muito importante. Que haja união. Por isso são várias as atitudes que se devem tomar para que, na verdade, a Cáritas seja aquilo que tem que ser no meio da Igreja. (...) é sempre uma mais-valia nós podermos trabalhar em conjunto porque uma Cáritas sozinha não é nada. Se todos dermos as mãos a tarefa será muito mais fácil, muito mais eficaz." (Caso 5)

"Eu acredito, acredito mesmo, que há outras formas de nos organizarmos. Quando nós começarmos a trabalhar estas mentalidades e deixarmos de pensar que o que precisamos é da nossa segurança, e constataremos que funcionamos num todo e não de forma individual, então isto começa a funcionar de outra forma." (Caso 14)

Segundo os responsáveis contactados, a Cáritas, sendo uma instituição oficial da Igreja e detendo um reconhecimento nacional e internacional muito forte, emerge como organização de referência e credível, facto que transporta grande confiabilidade para todas as relações em que se encontre envolvida ou que venha a estabelecer. Este posicionamento não só incrementa o fortalecimento e a consolidação das suas relações externas como também contribui para o reforço da concertação de esforços entre os agentes e para a consequente obtenção de melhores resultados coletivos: *"(...) um dos pontos fortes da nossa Instituição é o facto de nós termos uma marca muito positiva. A*

Cáritas é neste momento uma marca muito positiva e uma marca nacional e internacional, mundialmente reconhecida." (Caso 16)

A análise formulada permite-nos, assim, colocar a criação de valor no centro da presente investigação (figura 5.6.), evidenciando que, tal como no setor lucrativo, também nas instituições sociais da Igreja ela deve constituir o objetivo fulcral da sua ação, surgindo como produto de uma missão assente numa sólida estrutura identitária (enraizada na Doutrina Social da Igreja).

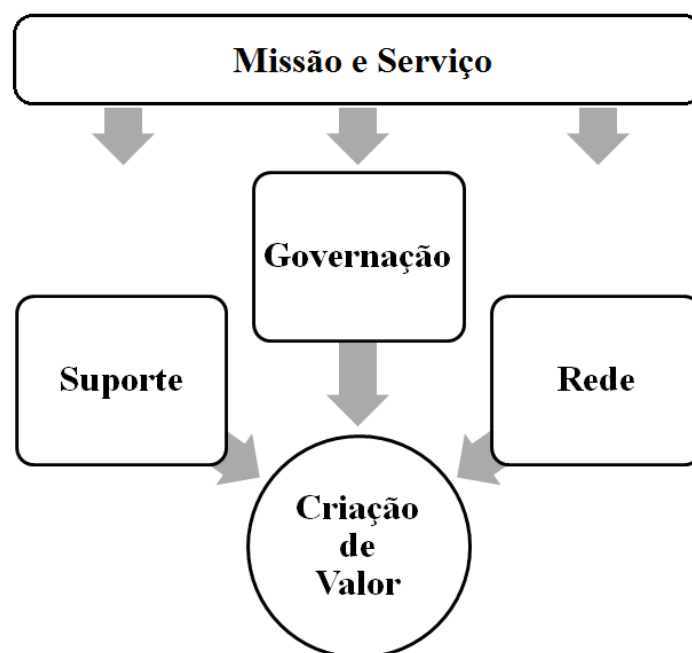


Figura 5.6. - A Criação de Valor nas Instituições Sociais da Igreja em Portugal (a)

Conclui-se, deste modo, a concomitância de um impacto efetivo e interdependente das quatro dimensões explanadas - missão e serviço, suporte, governação e rede - sobre o potencial de valor inerente à ação do trabalho sócio-caritativo.

5.3. O Valor como Produto da Gestão Estratégica

A reflexão desenvolvida faz, neste sentido, emergir a convicção de que a Cáritas em Portugal, sendo sustentada por uma dimensão identitária muito forte, concentra efetivamente em si o potencial para a prossecução de uma intervenção transformadora. Além de gerarem valor económico (enquanto medida da eficiência conseguida no uso dos recursos) e valor social (traduzido na eficácia do serviço prestado e no nível de

bem-estar proporcionado), estas organizações, por "serem Igreja", estão aptas para conseguir alargar o espectro da criação de valor (ilustrado na figura 5.7.) a uma "dimensão humanista" (*Caso 1*) cuja expressão reside na sua intrínseca capacidade para acolher os destinatários/utentes, fazendo-os sentir-se "reconfigurados" (*Caso 13*). Trata-se, assim, de um valor que reconfigura, que gera, pelo seu carácter humanizador, coesão social, podendo, por isso, ser chamado de valor coesivo.

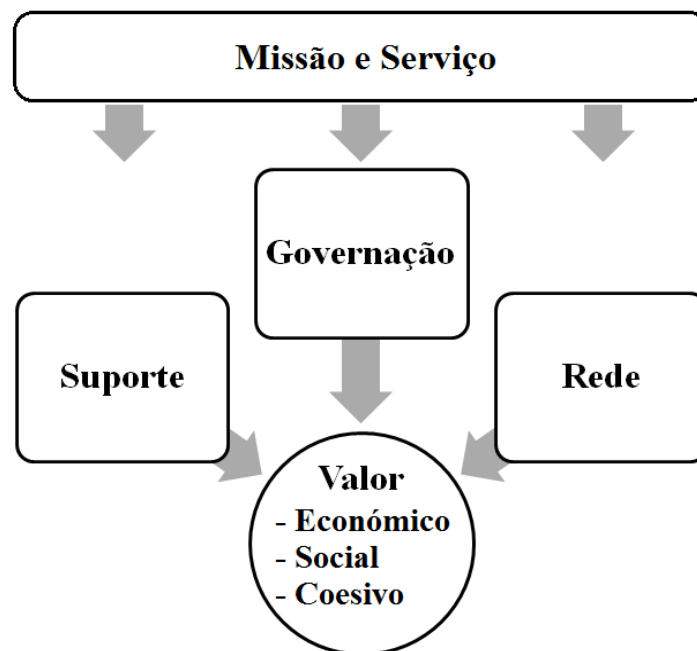


Figura 5.7. - A Criação de Valor nas Instituições Sociais da Igreja em Portugal (b)

A fase seguinte da análise passará por, tendo como referência os objetivos subjacentes à investigação, compreender, num primeiro momento, se o potencial conferido pelo "ser Igreja" está ou não a ser aproveitado pelas organizações em estudo e, num segundo momento, de que forma pode a orientação geral inerente à sua ação ser alavancada tendo em vista a maximização do valor (económico, social e coesivo) criado.

A abordagem que se seguirá procurará explorar o impacto da identidade no seio da Cáritas em Portugal segundo a lógica bidirecional exposta por Porter e Kramer (2006), avaliando, por um lado, em que medida o "ser Igreja" influencia o modo como a sua ação afeta a sociedade (*inside-out linkages*) e, por outro, que posicionamento este elemento assume na sua relação com os agentes externos (*outside-in linkages*).

A dimensão identitária associada ao "ser Igreja" transporta consigo um conjunto de orientações cuja base de incidência se estende à generalidade das atividades e dos processos inerentes à ação das várias estruturas da Cáritas em Portugal. Importa, por isso, compreender se este elemento, aqui explorado como um recurso, é ou não utilizado pelas instituições estudadas como via de propulsão do seu posicionamento e da sua ação. Para tal, tomar-se-á como referência o modelo VRIO, apresentado por Barney (2014), e desenvolver-se-á seguidamente uma reflexão a partir dos resultados obtidos.

Aplicando o teste VRIO ao atributo "ser Igreja" constata-se que:

a) Valor

- A missão que lhe está inerente, e que este transporta para a ação da Cáritas em particular, é transformadora; passa por ir contra aquilo que é injusto e que constitui um atentado à dignidade das pessoas. Esta missão promove, tal como antes já foi explorado, a humanização da sociedade, neutralizando ameaças e potenciando oportunidades; o "ser Igreja" é, seguindo esta linha de raciocínio um recurso Valioso.

b) Raridade

- Estamos também perante um recurso Raro, cuja posse se encontra confinada a um leque muito restrito de organizações, exatamente àquelas que emergem do seio da própria Igreja como resposta a necessidades procedentes de contextos onde a pobreza é uma fragilidade estrutural.

c) Inimitabilidade

- Este recurso distingue-se ainda pela sua Inimitabilidade que decorre de uma identidade muito forte, associada a uma crença (a Fé da Igreja), que não é passível de replicação noutros contextos; e a tradições e costumes que perduram há séculos e que se encontram profundamente enraizados na sociedade: *"uma vez ouvi um protestante a partilhar publicamente que uma das coisas que mais*

admira na Igreja é a ação social concreta porque o Protestantismo não tem isto."

(Caso 6)

Teste VRIO - "Ser Igreja"			
Valioso	Raro	Inimitável	Organização
✓	✓	✓	?

Quadro 5.1. - Aplicação do Teste VRIO ao recurso "Ser Igreja"

d) Organização

Do trabalho de campo desenvolvido surge, porém, a convicção de que será pertinente explorar os processos de Organização associados à "posse" do recurso em estudo, verificando-se, logo à partida, a existência de um hiato entre a Doutrina da Igreja para a Ação Social e a sua aplicação no terreno, constatação que é corroborada quando, no Caso 13, se aponta que *"em termos de Ação da Igreja, ela não precisa de ser repensada, mas precisa de ser aplicada"*.

Note-se que, no plano concreto da Cáritas em Portugal, a forma como a sua estruturação foi operacionalizada não corresponde à visão que as orientações pastorais dos Bispos apresentam. Um dos últimos documentos elaborados pela Conferência Episcopal Portuguesa (CEP), datado de 2011¹⁸, salienta claramente que não compete nem à Cáritas nem aos grupos de ação social a posse ou gestão de equipamentos sociais, cabendo-lhes somente cooperar com os equipamentos existentes (pertencentes às Misericórdias, aos Centros Sociais Paroquiais e a outras obras de Institutos Religiosos) e estar disponíveis para o atendimento de pessoas necessitadas e para a busca de soluções. Apesar da heterogeneidade organizativa observada, tal ideia contraria aquela que é a prática da generalidade das estruturas desta instituição em Portugal, onde encontramos inúmeras e diversas respostas sociais: Creches, Jardins de Infância, Centros de Atividades de Tempos Livres, Centros de Acolhimento, Centros Comunitários, Lares de Idosos, Serviços de Apoio Domiciliário, Refeitórios Sociais, entre outras. Verifica-se que não há no seio da Igreja uma consensualização relativamente a um modelo de gestão da própria pastoral no âmbito social, decorrendo

¹⁸ *Serviços paroquiais de ação social para uma cultura de dádiva - Indicações práticas*, CEP, 2011

daqui algumas dificuldades, já antes apontadas, de credibilização e de implementação do serviço sócio-caritativo:

"Ainda não se olha para os grupos de ação sócio-caritativa e para a Cáritas como uma instituição de serviço social da Igreja capacitada para responder às dificuldades das próprias comunidades. Essa falta de sensibilidade verifica-se em muitas comunidades não só por parte de alguns leigos mas também da parte de alguns clérigos. (...) A caridade, como diz Bento XVI, deve ser organizada, deve organizar-se a caridade." (Caso 2)

Torna-se, portanto, evidente, quer a partir do que fora antes descrito quer a partir das declarações obtidas no terreno, que o nível de profundidade da ação sócio-caritativa da Igreja no seio comunitário encontra-se largamente dependente da predisposição e da sensibilidade dos párocos para este campo de atuação assim como da intervenção de leigos que promovam e colaborem na dinamização e na organização do serviço da caridade, o que confirmado pelos extratos de entrevistas apresentados:

"Não temos uma abertura por parte das Paróquias adequada. (...) as Paróquias não se organizam na rede da Pastoral Social. Portanto, a nossa relação com as Paróquias é muito diferente, depende do pároco, da sensibilidade do pároco. (...) e se a Cáritas tem essa dificuldade no diálogo com os párocos, o Bispo também tem." (Caso 11)

"Acho que é aqui a nossa grande dificuldade: organização. (...) nas Paróquias são sempre as mesmas pessoas a fazer, pessoas já com alguma idade. (...) É já um cansaço de se sentirem impotentes nos problemas que lhes vão sendo apresentados, porque o que eu sinto nas Paróquias é que nem sempre funcionam em grupo. (...) isto tem que ser repensado mas é muito complicado porque os grupos estão muito fechados neles próprios." (Caso 14)

"Eu julgo que deveria haver um maior dinamismo e um maior empenhamento através das Paróquias no sentido de criar agentes vocacionados para esta área. Eu julgo que aqui deveria ser feita alguma coisa, devia repensar-se um pouco o modo de agir." (Caso 3)

O raciocínio seguido remete-nos de forma inequívoca para a ideia de que embora a identidade possa ser considerada nas instituições sociais da Igreja portuguesas como um recurso valioso, raro e difícil de imitar, estas não são detentoras de uma organização que lhe permita explorar todo o seu potencial. Como é reconhecido pelos próprios responsáveis, é necessário que sejam desenvolvidas novas formas de operar e correlacionar os próprios recursos mediante a redefinição dos processos organizacionais, por meio de uma gestão estratégica: *"o que nos falta muitas vezes é, de facto, uma gestão estratégica." (Caso 6)*

"Para cumprir a verdadeira missão da caridade, que é transformadora, que é transformar aquilo que se revela de injusto, de atentado à dignidade das pessoas, tem que haver uma estratégia." (Caso 1)

A gestão estratégica não se cinge, no entanto, ao contexto interno das organizações. A prossecução das aspirações organizacionais e a realização dos processos internos depende, em larga escala, da presença de uma envolvente externa marcada por inúmeras relações de intercâmbio com outras entidades, sejam elas ou não do mesmo setor de atividade.

Também neste campo, marcado por uma forte dimensão relacional, a identidade surge como um elemento de relevo, uma vez que olhando a Igreja como uma macroestrutura se torna claro que as instâncias que dela dependem constituem unidades autónomas que, além de partilharem formas de organização e de estruturação, enfrentam problemas e desafios semelhantes. Por tal facto, seria expectável que a ligação eclesial fosse explorada pelas instituições sociais da Igreja numa perspectiva de efetivo trabalho em rede, de cooperação, de aproveitamento de sinergias e de partilha de recursos. No entanto, o trabalho de campo realizado permitiu constatar que tal não acontece, sendo

notória a existência de várias lacunas neste âmbito, conforme está patente nas afirmações transcritas:

"(...) a ação social que as Cáritas Diocesanas desenvolvem a todos os níveis, desde o paroquial ao mais alto nível, precisa de ter este sentido de unidade para se posicionar corretamente e enfrentar as dificuldades, que eu penso que vão continuar a aumentar." (Caso 7)

"A relação com as Cáritas Diocesanas é uma relação que depende muito até de quem está frente da própria Cáritas Diocesana. Portanto, a Cáritas Portuguesa é simplesmente uma Confederação e cada Cáritas tem uma autonomia total relativamente à Cáritas Portuguesa. (...) com umas relacionamo-nos bem, neste trabalho de articulação, de animação, de potenciar o trabalho das próprias Cáritas Diocesanas; há outras Cáritas que têm o tal espírito de entender que autonomia é a Cáritas Portuguesa estar apenas e só ao serviço delas naquilo que lhes convém, que geralmente está relacionado com a atribuição de bens ou de dinheiro. (...) a Cáritas Portuguesa é aquela que deve estimular o trabalho em rede, por isso dizemos Rede Cáritas, mas não é fácil, não é fácil." (Caso 1)

A reflexão apresentada deixa ainda claro que, não obstante o facto de a Cáritas em Portugal ser detentora de uma missão declaradamente definida e comumente aceite assente em princípios doutrinários muito fortes e profundamente enraizados, existe ainda uma indefinição no que concerne à visão estratégica da Igreja para as suas instituições sociais. É curioso notar que este hiato se verifica quer do lado da hierarquia e das estruturas eclesiais, numa ótica de conjunto e de macroestrutura, quer numa dimensão mais individual por parte dos seus vários responsáveis, que, ainda que tendo, nalguns casos, horizontes de atuação e propósitos definidos, são incapazes de desenvolver uma perspetiva sistémica e alinhada com diretrizes coletivas.

Quer a Cáritas quer as demais instituições sociais da Igreja em Portugal concentram em si, pela sua natureza, o potencial necessário à criação de um "valor reforçado" que vai além da geração de benefícios económicos e sociais, que é gerador

de coesão social, mas cuja intensidade está ainda condicionada ao desenvolvimento e exploração de processos internos (capacidades) que possibilitem uma exploração mais eficiente dos recursos de que são detentoras. À ação sócio-caritativa da Igreja em Portugal falta organização - o "O" do modelo VRIO - que só poderá ser conseguida por meio de um melhor aproveitamento dos recursos endógenos (dentre os quais se inclui a própria identidade) através das capacidades e pela ampliação das relações de parceria, numa lógica de efetivo trabalho em rede, quer entre as várias instâncias da Igreja quer entre estas e todos os seus *stakeholders*.

A investigação desenvolvida deixa claro, quer através das conclusões decorrentes da análise aos dados obtidos quer por meio da aplicação do teste VRIO ao "recurso identidade", que subsiste no universo das instituições sociais da Igreja em Portugal uma fenda na consistência da tríade doutrina - estratégia - organização. Embora seja inquestionável a existência de sólidos princípios orientadores e de linhas mestras para a intervenção da ação sócio-caritativa, são notórias as dificuldades conexas à sua aplicabilidade e à sua conseqüente expressão nos contextos organizacional e comunitário.

O primeiro foco de incongruência reside precisamente, tal como foi denunciado por alguns dos interlocutores, na inexistência de informação fidedigna e quantificável sobre o trabalho das instâncias formais e informais de intervenção social da Igreja no território português. A carência citada acarreta, logo à partida, um desconhecimento generalizado da ação praticada a este nível (quer do lado das estruturas eclesiais quer por parte da própria sociedade civil) e condiciona, em conseqüência disso, toda e qualquer tentativa de planeamento concertado, sob um ponto de vista macro, que possa ser experimentada. O comprometimento da eficiência do planeamento coloca logicamente em causa a eficácia das estratégias comuns e uma eventual unificação de procedimentos e práticas. A subsistência da escassez de informação a este nível alimentará não só a heterogeneidade organizativa entre as instâncias congêneres como também será propiciadora da falta de coordenação e de organização diagnosticada.

Um outro elemento também apontado como limitador do trabalho sócio-caritativo está no seio da própria hierarquia e diz respeito, por um lado, ao lugar subalterno que

alguns clérigos atribuem a esta dimensão, subvalorizando-a e não canalizando para ela quaisquer recursos, e, por outro, à relação ineficaz entre párocos e agentes da pastoral social. Estas lacunas, além de não dignificarem esta ação, são, conforme já antes fora frisado, expressão de uma notória desresponsabilização eclesial.

A cultura de desresponsabilização enunciada abre espaço à entrada das instituições sociais da Igreja em "guerras" conflituantes com a sua própria matriz identitária, desde logo a convivência com lutas pelo protagonismo assentes numa lógica concorrencial, assim como a adoção de uma cultura individualista e de fechamento dificultadora de um trabalho articulado.

O grande desafio que se coloca a estas organizações começa precisamente na sua vontade de mudar, de alterar o paradigma, tomando, em primeiro lugar, consciência destes problemas e reforçando a sua capacidade organizativa através de mecanismos de concertação estratégica que promovam a potenciação dos recursos individuais ao serviço de propósitos coletivos e comuns.

Olhando especificamente a ação da Cáritas em Portugal segundo um prisma de rede, e não obstante a sua capilaridade, pode dizer-se que estamos perante aquilo que Kilduff e Tsai (2003) apelidam de *serendipitous network*, já que, embora existindo algumas ligações pontuais entre as diferentes instâncias, não estão definidas, ao nível da rede, metas que impulsionem o seu processo de interação, podendo as estruturas, a todo o momento, partilhar ou não objetivos. O elevado grau de autonomia de que cada uma delas é detentora permite-lhes escolher livremente com quem e como se conectar, formando laços ou parcerias de acordo com os próprios interesses.

Os responsáveis contactados parecem, no entanto, ser apologistas de uma conversão da atual trajetória da Rede Cáritas num sistema *goal-directed*, no qual as estruturas se vejam como parte integrante da mesma rede, seguindo um planeamento estratégico de natureza macro (focado na realidade nacional) e comprometendo-se com um nível comum de objetivos. É certo que a eficácia desta dinâmica implicaria, por um lado, o desenvolvimento de uma forte articulação entre todos os atores e, por outro, o reforço do papel de intermediação, de planeamento e de coordenação da Cáritas Portuguesa.

Independentemente da concretização ou não deste processo de conversão, torna-se patente, a partir dos dados do trabalho de campo e daquela que é visão dos dirigentes contactados, uma necessária adoção de medidas por parte das cúpulas eclesiais tendo em vista o reposicionamento e a redefinição da orientação estratégica da Cáritas e das demais instituições sócio-caritativas da Igreja. Parece haver vontade de quebrar com a matriz do assistencialismo e passar para o plano da sustentabilidade organizativa, não só numa lógica de rede, de partilha e potenciação de recursos e de concertação estratégica mas também numa base de planeamento criterioso, de diminuição dos níveis de dependência em relação aos ciclos políticos e às orientações governamentais, de profissionalização dos quadros e de diversificação das fontes de financiamento.

A aspiração evidenciada de mais organização e de melhor coordenação ao serviço da criação de valor será, neste sentido, o fator crítico para o sucesso da ação das instituições sociais da Igreja em Portugal, dado que da reflexão desenvolvida advém a certeza de que estas, por força da sua matriz identitária - por "serem Igreja" - encerram em si um forte potencial de valor económico, social e coesivo, cuja exploração depende estritamente da sua capacidade organizativa.

O modelo de criação de valor formulado assume estas instituições como parte integrante de um espaço relacional que, sendo necessário explorar e incrementar por via da organização, é acentuadamente condicionado pela sua dimensão identitária. Esta expressa-se tanto ao nível da missão traduzida no serviço, como nos modelos de governo adotados, na estruturação das próprias atividades de suporte ou nas dinâmicas de rede desenvolvidas.

Sendo parte integrante do leque das organizações não lucrativas, e particularmente do grupo das organizações baseadas na fé, as instituições sociais da Igreja Católica representam, no nosso país, uma resposta secular e basilar de auxílio à superação das carências mais elementares dos cidadãos. A multiplicidade de recursos que a sua intervenção envolve e as diversas capacidades que lhes estão inerentes exigem que os seus processos e práticas assentem em mecanismos contínuos e circulares de gestão estratégica centrados na análise, formulação, implementação e avaliação tendo em vista a obtenção de um sólido conhecimento contextual e a consequente resposta às necessidades numa lógica de eficiência e de eficácia.

O propósito primordial destas organizações não é evangelizador; passa por acolher qualquer cidadão, independentemente da raça, crença ou cultura, e propiciar-lhe bens e serviços que promovam a sua dignidade e que possibilitem a sua reconfiguração e humanização num prisma de coesão social. Tal missão, sustentada por uma forte dimensão identitária, apenas pode ser plenamente concretizável por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis, mediante firmes estruturas organizativas (geridas de forma estratégica, focada, profissional e independente); pelo aproveitamento das capacidades organizacionais numa lógica de maximização do valor gerado; através da adoção de sistemas de governação ajustados aos objetivos definidos e orientados para a satisfação dos beneficiários; e com o desenvolvimento de ferramentas de efetivo trabalho em rede que envolvam de forma concertada as estruturas eclesiais e os demais *stakeholders*.

Os resultados apresentados assumem, assim, na sua generalidade, um caráter confirmatório sobre a literatura explorada, designadamente sobre aquela que incide na compreensão da preponderância da dimensão identitária nas organizações baseadas na fé e do seu impacto no contexto organizacional. É, ao mesmo tempo, notório que as lacunas estruturais e organizativas que subsistem no contexto prático, não obstante já terem, algumas delas, sido objeto de reflexão em diferentes estudos, são consequência da não aplicação no terreno tanto das ferramentas da gestão estratégica como de determinadas práticas de gestão que a literatura prescreve.

Não decorrem, por isso, da presente investigação conclusões contraditórias àquelas que, ao longo do tempo, esta mesma literatura tem evidenciado e que o capítulo seguinte sintetiza; a discussão desenvolvida vem, no entanto, servir de apêndice ao conhecimento existente, desenvolvendo uma abordagem focada numa realidade específica ancorada numa dimensão identitária singular.

"Para cumprir a verdadeira missão da caridade, que é transformadora, que é transformar aquilo que se revela de injusto, de atentado à dignidade das pessoas, tem que haver uma estratégia."

(Eugénio Fonseca)

6. CONCLUSÕES

As instituições sociais da Igreja surgem, em Portugal, como um conjunto de instâncias detentoras de uma missão singular que se materializa no desenvolvimento de respostas sociais específicas visando a colmatação das necessidades e privações das comunidades. A complexidade do seu papel na sociedade, a multiplicidade de meios que a sua ação envolve, as restrições de diversas naturezas a que estão sujeitas, os problemas e desafios que enfrentam e a ampla rede de relações em que estão mergulhadas impõem que a sua estruturação deva ser acompanhada por um enfoque estratégico.

A investigação levada a cabo consubstanciou-se no desenvolvimento de um caminho cujo propósito central passou por compreender de que forma estas organizações podem potenciar a prossecução da sua missão particular tendo como ponto de partida as especificidades inerentes às suas envolventes interna e externa.

A revisão da literatura apresentada teve na sua base um duplo enfoque: por um lado a focalização nas características estruturais que distinguem estas instituições das organizações do setor lucrativo (usando aqui como alicerce teórico a literatura das organizações não lucrativas) e, por outro, uma abordagem centrada na exploração das dimensões da gestão estratégica que suportam a resposta à pergunta de partida - *de que forma a identidade das instituições sociais da Igreja em Portugal exerce impacto sobre o seu processo de criação de valor?*.

A pesquisa realizada permitiu tornar claro que:

a) A Igreja Católica Romana detém, desde a génese da nação, um papel preponderante na expansão do setor da sociedade civil em Portugal, daí que todo o trabalho promovido pelas várias organizações de solidariedade seja institucional e estruturalmente marcado pelos valores cristãos. No caso concreto das instituições sociais da Igreja Católica, a sua identidade surge sustentada pela fé e materializa-se numa intervenção pastoral vincada pelos valores da verdade, da liberdade, da justiça e da caridade, fazendo sentido analisá-las enquanto parte integrante do conjunto das Organizações Baseadas na Fé.

b) A Ação Social da Igreja emerge como manifestação viva e concreta de uma Igreja consciente da sua missão evangelizadora das realidades sociais, económicas, culturais e políticas do mundo, expressando-se por meio de vastíssimas iniciativas de índole caritativa, das quais são exemplo as Santas Casas da Misericórdia, os Centros Sociais Paroquiais, as Paróquias, algumas instituições e movimentos específicos, as irmandades, as confrarias e outras formas organizativas, sem esquecer as ações pontuais e informais.

c) Subsistem alguns problemas genéricos que caracterizam os modelos de funcionamento destas instâncias, designadamente a ausência de projetos organizacionais, a pouca valorização atribuída às dimensões de planeamento e avaliação, a existência de fracos níveis de participação e de compromisso ao nível das estruturas internas, o baixo envolvimento da comunidade enquanto agente ativo, o reduzido índice de inovação nas respostas e serviços prestados, a estruturação segundo modelos de cariz monocrático e a existência de uma relação ambígua com o Estado potenciadora de uma crescente dependência financeira; constrangimentos cuja resolução pressupõe uma profunda discussão tanto no plano das orientações pastorais como nos níveis estrutural e estratégico das organizações.

d) O caminho que possibilitará abrir espaço à concretização da necessária reflexão exige que se transportem para esta dimensão, com as necessárias adaptações, as ferramentas da gestão estratégica usadas pelas empresas, sendo certo que esta transposição implica forçosamente a focalização em três óticas genéricas: uma perspetiva interna (centrada nos recursos e capacidades enquanto fontes de singularidade), uma perspetiva externa (baseada na estrutura do setor e nas formas de posicionamento relativo das organizações) e uma perspetiva dinâmica (assente no estabelecimento de pontes entre as perspetivas interna e externa).

e) A criação de valor económico assume aqui uma condição necessária mas não suficiente e o valor social representa neste campo um resultado primário

pretendido. A criação simultânea de valor económico e social acarreta mais exigência, rigor e complexidade para os processos organizacionais, sendo forçoso que as instituições sociais da Igreja procurem a sua sustentabilidade através do enfoque nos níveis estratégico e operacional da gestão.

Considerando a diversidade de estruturas de carácter formal e informal que servem de fundamento à Ação Sócio-Caritativa da Igreja em Portugal, o presente estudo centrou-se naquela que é assumida pela própria Igreja como a entidade coordenadora da sua Pastoral Social: a Cáritas. Na exploração das várias dimensões que lhe estão conexas, foi aplicada uma metodologia classificada como *multiple-case design*, assente na observação de casos instrumentais para desenvolver uma compreensão mais aprofundada dos fenómenos.

Mediante esta abordagem foi possível evidenciar que:

i) Subsiste uma forte heterogeneidade organizativa e estrutural das diferentes instâncias da Cáritas em Portugal, expressa não só ao nível da diversidade de visões em relação àquele que deve ser o papel de cada Cáritas Diocesana no seu contexto territorial, por parte dos seus vários responsáveis, mas também no âmbito das práticas, dos modelos de organização e do grau de abrangência que estão subjacentes à sua intervenção junto das comunidades.

ii) A identidade (o "ser Igreja") constitui um elemento unificador e transversal a todas as unidades de análise, surgindo como um fator crítico e basilar de todo o processo de criação de valor da ação sócio-caritativa. Ela é comprovadamente um recurso valioso, raro e inimitável que confere a toda a Pastoral Social um potencial de valor invulgar com expressão tanto na esfera da missão e do serviço como no âmbito da estruturação dos seus mecanismos de suporte, dos seus modelos de gestão e governação e da sua componente relacional, no que respeita especificamente à interação com os *stakeholders* segundo uma perspetiva de rede alicerçada por um prisma de união em torno da prossecução de objetivos comuns.

iii) Além de gerarem valor económico e valor social, estas organizações, por "serem Igreja", estão aptas para conseguir alargar o seu espectro de criação de valor a uma dimensão humanista, cuja expressão reside na sua intrínseca capacidade para acolher os destinatários/utentes, fazendo-os sentir-se reconfigurados. O valor coesivo constitui aqui uma tipologia de valor que reconfigura, que, pelo seu carácter humanista, gera coesão social.

iv) À ação sócio-caritativa da Igreja em Portugal falta organização, que só poderá ser conseguida por meio de um melhor aproveitamento dos recursos endógenos (dentre os quais se inclui a própria identidade), através das capacidades, e pela ampliação das relações de parceria, numa lógica de efetivo trabalho em rede.

A presente investigação vem, assim, transpor as ferramentas da gestão estratégica tipicamente aplicáveis ao setor empresarial para o contexto das instituições sociais da Igreja Católica, numa ótica de criação de valor. Promove, num primeiro momento, o cruzamento e a convergência entre a cadeia de valor de Porter (1985) e o modelo formulado por James (2009) - que apresenta as dez áreas organizacionais condicionadas pela ligação identitária à fé - analisando o contexto organizacional segundo quatro dimensões específicas (missão e serviço, suporte, governação e rede); e explora, em seguida, uma nova forma de decompor o valor produzido, a partir da presença da fé nessas mesmas dimensões, mediante a introdução da noção de valor coesivo. Além do contributo teórico evidenciado, surge um contributo muito claro em sentido prático e que se expressa na comprovação do potencial de valor que caracteriza as instituições estudadas e na identificação das dimensões organizativas que carecem de ser potenciadas tendo como horizonte a incrementação do valor gerado e dos níveis de performance conseguidos.

O trabalho desenvolvido não deixa, no entanto, de ser detentor de um conjunto de limitações motivadas pelo facto do modelo teórico proposto ter sido formulado a partir de um raciocínio indutivo aplicado unicamente à realidade particular da Cáritas em Portugal, sem que tenham sido estudadas quaisquer outras entidades congéneres. Entende-se, neste sentido que a generalização das conclusões obtidas não deverá ser

assumida sem que antes sejam realizados estudos de caráter confirmatório com outras estruturas de ação social da Igreja que não a Cáritas.

Tendo ficado patente a existência de uma relação de dependência estratégica entre a hierarquia da Igreja e as próprias instituições sociais, sugere-se que uma investigação futura possa explorar, a montante, em que medida as orientações eclesiais condicionam as lacunas organizativas que caracterizam a ação sócio-caritativa da Igreja em Portugal. O desenvolvimento de uma investigação desta natureza carecerá, porém, do cruzamento de saberes entre as áreas da Teologia Pastoral e da Gestão, uma vez que a sua condução implica a compreensão de fenómenos inerentes à convergência entre referenciais doutrinários, mecanismos de organização e orientação pastoral, formas e processos de liderança e modelos de governação das instituições sociais católicas.

Do mesmo modo, entende-se que seria pertinente estender a investigação levada a cabo aos contextos das várias organizações sociais canónicas existentes em Portugal como via confirmatória das conclusões obtidas.

7. REFERÊNCIAS

ALBERT, S. e WHETTEN, D., *Organizational Identity*, Research in Organizational Behavior, Vol. 7, JAI Press, Greenwich, 1985

ALDASHEV, G., MARINI, M. e VERDIER, T., *Governance of Non-profit and Non-governmental Organizations - Within and Between Organization Analyses: Na Introduction*, Annals of Public and Cooperative Economics, 86, pp. 1-5, 2015

ALMEIDA, J. e PINTO, J., *A Investigação nas Ciências Sociais*, Editorial Presença, Lisboa, 1990

AMABILE, T., *Creativity in context*, Westview Press, Boulder, 1996

AMBROSINI, V., BOWMAN, C. e COLLIER, N., *Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base*, British Journal of Management, Vol. 20, pp. S9-S24, 2009

ANDREASEN, A. e KOTLER, P., *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 7th Edition, Pearson International Edition, 2008

ANTUNES, M., *Notas sobre a organização e os meios de intervenção da Igreja Católica em Portugal: 1950-80*, Análise Social, Vol. XVIII, pp. 1141-1154, 1983

ARGANDOÑA, A., *The Stakeholder Theory and the Common Good*, Journal of Business Ethics 17, pp. 1093-1102, 1998

ASSENS, C., *A Gestão das Redes - Tecer Laços Sociais para o Bem-Estar Económico*, Edições Piaget, Lisboa, 2014

AUGIER, M. e TEECE, D., *Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system*, Organizational Studies, 29, pp. 1187-1208, 2008

AUSTIN, J., STEVENSON, H., e WEI-SKILLERN, J., *Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both*, Entrepreneurship Theory and Practice, 30, pp. 1-22, 2006

BARDIN, L., *Análise de Conteúdo*, Edições 70, Lisboa, 1977

BARNEY, J., *Gaining and sustaining competitive advantage*, 4th Edition, Pearson Education Limited, Harlow, 2014

BARRETO, I., *Dynamic capabilities: A review of past Research and an agenda for the future*, Journal of Management, 36, pp. 256-280, 2010

BERELSON, B., *Content Analysis in Communication Research*, Glencoe, The Free Press, 1952

BILLIS, D. e GLENNERSTER, H., *Human Services and the Voluntary Setor: Towards a Theory of Comparative Advantage*, Journal of Social Policy 27, pp. 79-98, Cambridge University Press, 1998

BOGDAN, R. e BIKLEN, S., *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*, Porto Editora, 1994

BRASS, D., GALASKIEWICZ, J., GREVE, H. e TSAI, W., *Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective*, Academy of Management Journal 47,6, pp. 795-817, 2004

BRITO, C., *Issue-based nets: a methodological approach to the sampling issue in industrial networks research*, Qualitative Market Research 2, 2, pp. 92-102, 1999

BRITO, C., *Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks*, Journal of Business e Industrial Marketing 16, pp. 150-166, 2001

BRITO, C., *A network perspective of the port wine setor*, International Journal of Wine Market 18, 2, pp. 124-138, 2006

BRUNI-BOSSIO, V., STORY, D. e GARCEA, J., *Board Governance in the Nonprofit Sector: Role-Performance Relationships of Directors*, The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Vol. 21 (1), Article 3, 2016

BRYCE, H., *Financial and strategic management for nonprofit organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992

BURKE-ROBERTSON, J., *20 Questions Directors of Not-for-profit Organizations Should Ask About*, Canadian Institute of Chartered Accountants, Toronto, 2009

CARDEAL, N., *Pensamento Estratégico - Antecipar as ondas do futuro*, Universidade Católica Editora, Lisboa, 2014

CARDEAL, N. e ANTÓNIO, N., *Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: What leads to competitive advantage?*, African Journal of Business Management, Vol. 6 (37), pp. 10159-10170, 2012

CARPENTER, M. e SANDERS, W., *Strategic Management - A Dynamic Perspective - Concepts*, 2nd Edition, Pearson International Edition, USA, 2009

CLARKE, G. e JENNINGS, M., *Development, Civil Society and Faith-based Organizations: Bridging the Sacred and the Secular*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2008

COURTNEY, R., *Strategic Management in the Third Setor*, Palgrave Macmillan, New York, 2013

CRESWELL, J., *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 3rd Edition, Los Angeles: Sage Publications, 2009

DIAS, A., *Ação Social nas Comunidades Cristãs*, Theologica, II Série, Vol. XXXIX, Fasc. 1, pp. 107-122, 2004

EASTON, G., *Industrial networks: A review*, Routledge, London, 1992

EISENHARDT K. e MARTIN J., Dynamic capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal* 21, pp.1105-1121, 2000

ESPING-ANDERSEN, G., *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Princeton University Press, 1990

FELÍCIO, J., GONÇALVES, H. e GONÇALVES, V., *Social value and organizational performance in non-profit social organizations: Social entrepreneurship, leadership and socioeconomic context effects*, *Journal of Business Research*, 2013

FONSECA, E., *A Ação Caritativa da Igreja - Elementos de Reflexão Teológica e Pastoral a Partir do Contexto Português*, Paulinas Editora, Prior Velho, 2011

FRANCO, R., SOKOLOWSKI, S., HAIREL, E. e SALAMON, L., *O Setor Não Lucrativo Português numa Perspetiva Comparada*, Universidade Católica Portuguesa, 2008

FREEMAN, R. e REED, D., *Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance*, *California Management Review*, 25, 3, Spring, pp. 88-106, 1983

GARRIDO, A., *Cooperação e Solidariedade - Uma história da Economia Social*, Tinta da China, Lisboa, 2016

GIOIA, D., CHITTIPEDDI, K., *Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation*, *Strategic Management Journal*, 12, pp. 433-448, 1991

GIOIA, D., CORLEY, K. e HAMILTON, A., *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Goia Methodology*, *Organizational Research Methods*, 16, pp. 15-31, 2013

GOOLD, M., *Institutional advantage: a way into strategic management in not-for-profit organizations*, Long Range Planning, 30, pp.291-293, 1997

GUMMESSON, E., *Qualitative Methods in Management Research*, Sage Publications, London, 1991

HAKANSSON, H. e SNEHOTA, I., *Developing relationships in business networks*, Routledge, London, 1995

HANSMANN, H., *The role of nonprofit enterprise*, Yale Law Journal 89, pp. 835-901, 1980

HEIJDEN, K., *Scenarios: the art of strategic conversation*, Wiley, 1996

HERRIOT, R. e FIRESTONE, W., *Multisite qualitative policy research: optimizing description and generalisability*, Educational Researcher, 12, pp. 14-19, 1983

HUDSON, M., *Managing Without Profit - Leadership, management and governance of third sector organizations*, 3rd Edition, Directory of Social Change, London, 2009

HUMAN S. e PROVAN, K., *Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise*, Administrative Science Quarterly 45, pp. 327-365, 2000

JAMES, E., *The Nonprofit Sector in Comparative Perspective*, W. W. Powell Edition, pp. 397-415, 1987

JAMES, R., *What is distinctive about FBOs: How European FBOs define and operationalise their faith*, Praxis Paper 22, Intrac, 2009

JOAQUIM, H., *Centros Sociais Paroquiais - Missão e Organização*, Communio - Revista Internacional Católica 2, pp. 223-228, 2009

JOHNSON, G. e SCHOLLES, K., *Explaining Corporate Strategy*, 7th Edition Prentice-Hall, 2005

KILDUFF, M. e TSAI, W., *Social Networks and Organizations*, Sage Publications, London, 2003

KOTTER, J., *The Leadership Factor*, Free Press, 1988

LEPAK, D., SMITH, K. e TAYLOR, M., *Value creation and value capture: a multilevel perspective*, Academy of Management Review 32, pp. 180-194, 2007

LIPSKY, M. e SMITH, S., *Nonprofit Organizations, Government and the Welfare State*, Political Science Quarterly, 104, 4, 1990

LEE, C. e HUANG, Y., *Knowledge stock, ambidextrous learning on followers' influence strategies*, Leadership and Organization Development Journal, 25, pp. 58-72

LUNDGREN, A., *Coordination and mobilization process in industrial networks*, Routledge, New York, 1992

MAIR, J., e MARTÍ, I., *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*, Journal of World Business, 41, pp. 36-44, 2006

MERRIAM, S., *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1988

MILL, J. S., *Principles of Political Economy*, Prometheus Books, 1848

MOORE, M., *Managing for Value: Organizational Strategy*, Nonprofit and Voluntary Setor Quarterly 29, Sage, 2000

MINTZBERG, H. e WATERS, F., *Of strategies, deliberate and emergent*, S. Segal-Horn, The Strategy Reader, Blackwell, 1985

MORRIS, M., WEBB, J. e FRANKLIN, R., *Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the non-profit context*, Entrepreneurship Theory and Practice, 35, pp. 947-971, 2011

MORROW, J., SIRMON, D., HITT, M. e HOLCOMB, T., *Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery*, Strategy Management Journal, Vol. 28, 3, pp. 271-283, 2007

MOUZAS, S. e NAUDÉ, P., *Network mobilizer*, Journal of Business e Industrial Marketing 22, pp. 62-71, 2007

NAMORADO, R., *Economia Social em Ação*, Edições Almedina, 2014

OSTER, S., *Strategic Management for Nonprofit Organizations: theory and cases*, Oxford University Press (1995)

OSTROM, E., *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*, Cambridge University Press, 2009

PHILLS, J., *Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations*, Oxford University Press, 2005

PINHO, J. E., *Diaconia e Caridade - Uma aproximação eclesiológica*, Communio - Revista Internacional Católica 2, pp. 195-208, 2009

PORTER, M., *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, London, 1985

PORTER, M. e KRAMER, M., *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, 2006

RENZ, D., *Nonprofit Governance and the Work of the Board*, Midwest Center for Nonprofit Leadership, University of Missouri, Kansas City, 2007

RENZ, D., *The Legal Duties of the Nonprofit Board and Its Members*, Midwest Center for Nonprofit Leadership, University of Missouri, Kansas City, 2010

RITTER, T. e FORD, D., *Interactions between suppliers and customers in business markets*, Rethinking Marketing-Developing a New Understanding of Markets, Wiley, Chichester, 2004

ROBERTO J. e SERRANO, A., *As organizações económico-sociais e os seus stakeholders*, Revista Economia Global e Gestão 2, Vol. XII, pp. 73-93, ISCTE Business School, 2007

ROSEIRA, C., BRITO, C. e HENNEBERG, S., *Innovation-based nets as collective actors: A heterarchization case study from the automotive industry*, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, FEP Papers, 392, 2010

ROTHSCHILD, S., *The Non Nonprofit: For-Profit Thinking for Nonprofit Success*, Jossey-Bass, 2012

SALAMON, L. e ANHEIER, H., *In search of the non-profit sector: The question of definitions*, Voluntas 3 (2), pp. 125-151, 1992

SALAMON, L., SOKOLOWSKI, S. e ANHEIER, H., *Social Origins of Civil Society: An Overview*, Working Papers of The Johns Hopkins, Comparative Nonprofit Setor Project, Maryland (USA), 2000

SALAMON, L., ANHEIER, H., LIST, R., TOEPLER, S., SOKOLOWSKI, S. e ASSOCIATES, *Global Civil Society - Dimensions of the Nonprofit Setor*, Vol. 2, Kumarian Press, 2004

SAMPIERI, R., COLLADO, C. e LUCIO, M., *Metodologia de Pesquisa*, 5ª Edição, McGraw Hill, 2013

SANTOS, A., *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*, Escolar Editora, 2008

SIMAENS, A., *Estratégia nas Organizações Sem Fins Lucrativos - Estratégia Organizacional: do Mercado à Ética*, pp. 201-240, Escolar Editora, 2012

SIRMON, D., HITT, M. e IRELAND, R., *Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box*, Academy of Management Review 32, pp. 273-292, 2007

SOARES, M., FIALHO, J., CHAU, F., PESTANA, M. e GAGEIRO, J., *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social*, SERGA, 2012

SOUSA, S., *As Instituições de Solidariedade Social num Contexto de Crise Económica*, IPI Consulting Network Portugal, 2012

STONE, M., BIGELOW, B. e CRITTENDEN, W., *Research on Strategic Management in Nonprofit Organizations: Synthesis, Analysis and Future Directions*, Administration & Society, 31 (3), pp. 378-423, 1999

SZENTMÁRTONI, M., *Introducción a la Teología Pastoral*, Editorial Verbo Divino, Segunda Edición, 2000

TEECE D., PISANO G. e SHUEN A., *Dynamic capabilities and the strategic management*, Strategic Management Journal 18, pp. 509-533, 1997

TEIXEIRA, S., *Gestão das Organizações*, Escolar Editora, 2013

VENKATARAMAN, S., *The distinctive domain of entrepreneurship research*, J. Katz e R. Brockhaus Editions, 1997

WALLIS, J., *Evaluating economic theories of NPOs: A survey, a case study and some new directions for socioeconomics*, The Journal of Socio-Economics 38, pp. 959-979, 2006

WALRAS, L., *Elements d'Économie Politique Pure*, Nabu Press, 1874

WEISBROD, B., *The Voluntary Nonprofit Setor*, Lexington Books, 1977

WELLENS, L. e JEGERS, M., *Effective governance in nonprofit organizations: A literature based multiple stakeholder approach*, European Management Journal, University of Glasgow, 2013

WEERAWARDENA, J., MCDONALD, R. e MORT, G., *Sustainability of nonprofit organizations: An empirical investigation*, Journal of World Business 45, pp. 346-356, 2010

WHEELER, D., COLBERT, B. e FREEMAN, E., *Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World*, Journal of General Management 3, Vol. 28, Spring, 2003

WHETTEN, D. e GODFREY, P., *Identity in Organizations*, Thousand Oaks, Sage, California, 1998

WHETTEN, D., *Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity*, *Journal of Management Inquiry*, 15, pp. 219-234, 2006

WIJEN, F. e ANSARI S., *Overcoming inaction through collective institutional entrepreneurship: Insights from regime theory*, *Organization Studies* 28, pp. 1079-1100, 2007

WILSON, F. e POST, J., *Business models for people, planet e profits: exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation*, *Small Bus Econ* 40, pp. 715-737, 2013

YIN, R., *Case Study Research: Design and Methods*, 4th Edition, United Kingdom, Sage Publications, 2009

YOUNG, D., *Organizational identity in nonprofit organizations: Strategic and structural implication*, *Nonprofit Management and Leadership* 12, pp. 139-157, 2001

YUNUS, M. e WEBER, K., *Creating a world without poverty: Social business and future of capitalism*, New York: Public Affairs, 2008

ANEXOS

ANEXO A

GUIÃO DA ENTREVISTA

Caracterização da Instituição:

- Que respostas sociais/valências compõem a sua Instituição?
- Quantos colaboradores remunerados detem?
- Existe voluntariado na sua Instituição?
- Que acordos de cooperação mantém com a Segurança Social?
- Quais são as suas principais fontes de financiamento?

O Papel da Gestão Estratégica na Instituição:

- É importante que as instituições sociais da Igreja em Portugal desenvolvam uma Gestão Estratégica? Porquê?
- Como é que a sua Instituição se organiza na ótica da Gestão?
- A missão, a visão e os objetivos estratégicos da Instituição estão definidos e são do conhecimento de todos os colaboradores?
- Estabelecem periodicamente novos objetivos organizacionais e/ou realizam algum tipo de planeamento estratégico formalizado?
- Utilizam algum sistema de monitorização para avaliar o cumprimento dos objetivos traçados?

A Instituição em Contexto Dinâmico:

- Quais lhe parecem ser os principais problemas e desafios que a sua Instituição enfrenta nos dias de hoje?
- Vê na atual conjuntura fontes de oportunidades para a Cáritas?
- Indique quais são, no seu entender, os pontos fortes e os pontos fracos da Cáritas em Portugal?
- De que forma a crise que estamos a atravessar influencia a ação da Cáritas?
- Considera que existe concorrência na Economia Social? Quem são os concorrentes?

O Impacto dos Recursos e Capacidades na Criação de Valor

- Quais são as características que distinguem a sua Instituição das suas congéneres?

- De que forma essas características influenciam o serviço que a Instituição presta junto dos Utentes?

- Quais são, na sua opinião, os fatores críticos/determinantes para o sucesso de uma instituição social em Portugal?

- Tendo em conta os recursos e as capacidades que a sua instituição dispõe, considera que estes poderiam ser organizados de uma outra forma que gerasse mais ganhos para os utentes e para a própria Instituição?

A Importância das Redes na Economia Social:

- A sua Instituição está integrada nalguma rede formal de suporte à Economia Social e/ou à Cáritas em particular? Como funciona essa rede e qual o seu real impacto na ação da Instituição?

- Como é a relação da sua Instituição com as outras instituições sociais (quer da mesma área quer de outras zonas do país)?

- Vê benefícios na criação de sistemas de rede entre instituições sociais e entre estas e outros agentes (fornecedores, financiadores, Estado e outros atores sociais)? Quais?

- Quais são os maiores entraves à criação de um sistema desta natureza? Porquê?

A Relação entre a Igreja e as Instituições Sociais

- Como caracteriza a relação direta da Igreja com a sua Instituição? Em que medida a Igreja influencia a sua ação?

- Considera que a Ação Sócio-Caritativa da Igreja em Portugal deveria ser repensada pelas estruturas eclesiais?

- Qual seria, no seu entender, a forma de organização da Ação Sócio-Caritativa da Igreja que geraria mais benefícios para a sociedade e para as instituições?

ANEXO B

CODIFICAÇÃO

Fatores Críticos de Sucesso		
Análise Contextual		
	Contexto Interno	Pontos Fortes
		Pontos Fracos
	Contexto Externo	Ameaças
		Oportunidades e Desafios
Pastoral Sócio-Caritativa da Igreja		
Fontes de Financiamento		
	Bens Próprios	
	Financiamento Estatal	
	Parcerias com Outras Organizações	
	Peditórios, Donativos e Campanhas	
	Projetos Financiados	
Colaboradores		
	Remunerados	
	Voluntários	
Rede Cáritas		
Ações e Projetos		
	Ações e Projetos - Em Parceria	
	Ações e Projetos - Próprios	
	Respostas Sociais / Valências	
Elementos de Gestão		
	Estruturação Organizacional	
	Gestão Financeira	
	Monitorização	
	Orientação Estratégica	
	Planeamento	