

## **A estrutura organizacional e os seus atores - modelo de governabilidade das organizações da economia social**

*Ana Costa, Universidade de Évora, ana.d.costa@sapo.pt*

*Maria Manuel Serrano, Universidade de Évora, mariaserrano@uevora.pt*

### **Resumo**

Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e o trabalho digno para todos, constitui um dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 da ONU, no âmbito socioeconómico (ODS 8). Num contexto socioeconómico e cultural instável, imprevisível e em constante mudança, as organizações da economia social não escapam aos processos de mudança e à necessidade de desenvolver capacidades de adaptação às contingências ambientais. Os processos de mudança e o desenvolvimento de capacidades de adaptação requerem, das organizações da economia social, estruturas flexíveis e competências específicas aos seus atores para desenvolver e implementar estratégias de governabilidade sustentáveis. De facto, à estrutura organizacional e aos atores, colocam-se grandes desafios, nomeadamente, a capacidade de sobrevivência num ambiente competitivo, assegurar a continuidade da sua missão institucional, assegurar a captação de recursos e alcançar a sustentabilidade organizacional, devendo os modelos de gestão e de governabilidade responder de forma adequada ao desenvolvimento das atividades que constituem a sua natureza social (Colette, 2008). Esta comunicação, tem como objetivo caracterizar a estrutura organizacional e os atores das organizações sociais, no caso concreto das Santas Casas da Misericórdia do Distrito de Évora. A análise do modelo de governabilidade e das práticas de gestão, contribuirá para a construção de um quadro de otimização das suas práticas de governabilidade, nas dimensões económica e social.

**Palavras chave:** Estruturas, Atores, Governabilidade, Economia Social.

### **Abstract**

Promoting inclusive and sustainable economic growth, full employment and decent work for all is one of the sustainable development goals of the UN 2030 Agenda, in the socio-economic context (SDG 8). In an unstable, unpredictable and constantly changing socio-economic and cultural context, organizations of the social economy do not escape the processes of change and the need to develop capacities to adapt to environmental contingencies. The processes of change and the development of adaptive capacities require, from social economy organizations, flexible structures and specific skills for their actors to develop and implement sustainable governance strategies. In fact, the organizational structure and the actors face major challenges, namely, the ability to survive in a competitive environment, ensure the continuity of its institutional mission, ensure the gathering of resources and achieve organizational sustainability, and management models and governance must respond adequately to the development of activities that constitute its social nature (Colette, 2008). This communication aims to characterize the organizational structure and actors of social organizations, in the specific case of Santas Casas da Misericórdia in the District of Évora. The analysis of the governance model and management practices will contribute to the construction of a framework for the optimization of its governance practices, in the economic and social dimensions.

**Keywords:** Structures, Actors, Governability, Social Economy.

### **Introdução**

Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e o trabalho digno para todos, constitui um dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 da ONU, no âmbito socioeconómico. O objetivo 8 – trabalho decente e crescimento económico – pretende promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo, e o trabalho digno para todos. O crescimento económico sustentado e sustentável dos países considera a aplicação de uma taxa de crescimento que permita a sua manutenção ao

longo do tempo. O equilíbrio entre os investimentos e o seu impacto no orçamento dos países, com relevância para a inflação, está diretamente relacionado com a sustentabilidade do crescimento e a otimização dos recursos que deve ter sempre em consideração as gerações futuras. Este objetivo 8 – trabalho decente e crescimento económico – também direciona a sua atuação para os indivíduos que promovem este crescimento, nomeadamente através do emprego pleno e produtivo e do trabalho decente.

O direito ao trabalho é um direito previsto na Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948 e que se relaciona com a dignidade da pessoa humana. Considerando esse direito universal, o emprego pleno é uma premissa que deveria ser efetiva. Já o trabalho decente é de extrema importância, termo cunhado pela Organização Internacional do Trabalho que se baseia na promoção e cumprimento dos direitos fundamentais no trabalho, remuneração, emprego digno e no diálogo profícuo entre empregadores e trabalhadores.

É precisamente neste tópico que se âncora o presente artigo, o qual aborda a estrutura organizacional e os seus atores - modelo de governabilidade das organizações da economia social. Num contexto socioeconómico e cultural instável, imprevisível e em constante mudança, as organizações da economia social não escapam aos processos de mudança e à necessidade de desenvolver capacidades de adaptação às contingências ambientais. Os processos de mudança e o desenvolvimento de capacidades de adaptação requerem, das organizações da economia social, estruturas flexíveis e competências específicas aos seus atores para desenvolver e implementar estratégias de governabilidade sustentáveis. De facto, à estrutura organizacional e aos atores, colocam-se grandes desafios, nomeadamente, a capacidade de sobrevivência num ambiente competitivo, assegurar a continuidade da sua missão institucional, assegurar a captação de recursos e alcançar a sustentabilidade organizacional, devendo os modelos de gestão e de governabilidade responder de forma adequada ao desenvolvimento das atividades que constituem a sua natureza social (Colette, 2008).

Este artigo tem como objetivo caracterizar a estrutura organizacional e os atores das organizações sociais, no caso concreto das Santas Casas da Misericórdia do Distrito de Évora. A análise do modelo de governabilidade e das práticas de gestão, contribuirá para a construção de um quadro de otimização das suas práticas de governabilidade, nas dimensões económica e social. No que concerne aos aspetos metodológicos, foram realizados 15 estudos de caso, num total de 21 Santas Casas da Misericórdia do Distrito de Évora. A informação de natureza qualitativa foi recolhida através da realização de 15 entrevistas semiestruturadas aos dirigentes

das organizações. Foi também entrevistado o dirigente da União das Misericórdias Portuguesas (UMP), dado que representa as misericórdias a nível nacional. O guião da entrevista estruturou-se nos seguintes tópicos: serviços e atividades, modelo de governabilidade, recursos humanos, fontes de financiamento, *accountability*, sustentabilidade, *stakeholders* e economia social.

### **O modelo de governabilidade das organizações da economia social**

Do ponto de vista da sua natureza jurídica, estas organizações são irmandades da misericórdia, equiparadas a instituições particulares de solidariedade social (IPSS), com uma filiação associativa/representatividade a cargo da União das Misericórdias Portuguesas.

As Santas Casas da Misericórdia encontram-se sujeitas ao regime especial decorrente do Compromisso celebrado entre a União das Misericórdias Portuguesas e a Conferência Episcopal Portuguesa. No Compromisso define a estrutura organizativa das misericórdias (órgãos sociais), que compreende a mesa administrativa, a mesa da assembleia geral e o conselho fiscal. A mesa administrativa é o órgão de administração, com função de gestão e representação. A assembleia geral é o órgão deliberativo e tem a função primordial de garantir o funcionamento democrático das misericórdias. O conselho fiscal é o órgão responsável pela fiscalização das misericórdias e a sua função compreende garantir o cumprimento da lei e do respetivo compromisso.

As organizações sociais em estudo identificaram como áreas de atuação primordiais, a população idosa, a infância/juventude e a comunidade. Desta referenciação é possível verificar que todas as misericórdias de forma transversal apresentam na sua área de intervenção a população idosa, numa abrangência geográfica maioritariamente concelhia.

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

Numa primeira análise foram identificados 3 modelos de governabilidade:

- i) Modelo de liderança democrático – é um modelo participativo na medida em que a gestão de topo procura auscultar os trabalhadores da misericórdia antes de definir a sua estratégia organizacional. É valorizado o envolvimento de toda a estrutura no processo estratégico;

ii) Modelo de liderança autocrático – é um modelo rígido, onde a definição da estratégia é definida de forma unilateral pela gestão de topo. Esta orienta e controla todo o funcionamento da estrutura de modo a obter estabilidade, segurança e a previsibilidade dos processos;

iii) Modelo de governabilidade em transição – é um modelo que apresenta alguns indicadores comuns a ambos os modelos anteriores. O processo de comunicação e decisão estratégica está concentrado entre a gestão de topo e os patamares hierárquicos da organização, proporcionando um ambiente colaborativo controlado entre toda a estrutura organizativa, onde a comunicação e a partilha de informação são importantes na definição da estratégia organizativa, no entanto é necessário alargar ao todo essa comunicação, partilhando a informação, envolvendo todos os trabalhadores no processo de definição estratégica.

### **A estrutura organizacional e os seus atores**

Aliado ao modelo de governabilidade e à estrutura organizativa, encontra-se uma outra dimensão cuja base de incidência são as pessoas que constituem a estrutura de decisores, que no caso concreto das misericórdias corresponde aos elementos pertencentes aos órgãos sociais, nomeadamente da assembleia geral, conselho fiscal e mesa administrativa.

Os resultados obtidos, ainda que preliminares, evidenciam alguns elementos que irão permitir traçar o perfil da gestão de topo destas organizações, que consignam os principais atores na definição da estrutura organizacional e do modelo de governabilidade, como por exemplo: apresentam significativa longevidade na função; 9 dos 15 entrevistados encontram-se na faixa etária entre os 45 e 65 anos; prevalece a formação académica superior; prevalência do vínculo voluntário.

Os processos de mudança, de desenvolvimento e de capacitação exigem, das organizações da economia social, um planeamento estratégico baseado na definição de objetivos e de ações de curto, médio e longo prazo, para que as organizações da economia social encontrem o seu posicionamento no seu território de atuação, apoiando-se em estruturas flexíveis e nas competências específicas dos seus atores para desenvolver e implementar estratégias de governabilidade sustentáveis. O carácter voluntário e as disponibilidades flutuantes da gestão de topo destas organizações sociais, não garante uma periodicidade fixada para a sua permanência na organização. Esta realidade é ainda mais acutilante quando falamos das mesas administrativas, que são órgãos de administração responsáveis pela definição, implementação e avaliação dos objetivos estratégicos, o que suscita constrangimentos em relação à eficácia do

processo de decisão e avaliação do seu impacto na estrutura organizacional e na forma de administração/governabilidade das misericórdias.

### **Conclusão**

A parca disponibilidade dos elementos que compõem a gestão de topo, na sua maioria voluntários ainda a exercer atividade profissional a tempo completo, e a longevidade na função, impede que a gestão de topo seja um órgão efetivamente presente no dia a dia da organização. Este aspeto direciona estas organizações sociais para uma ação na resposta imediata e operacional aos problemas da sociedade, focando-se no cumprimento das suas missões sociais, vetores basilares de atuação para a sustentabilidade.

Os processos de mudança, de desenvolvimento e de capacitação exigem, das organizações da economia social, um planeamento estratégico baseado na definição de objetivos e de ações de curto, médio e longo prazo, para que as organizações da economia social encontrem o seu posicionamento no seu território de atuação, apoiando-se em estruturas flexíveis e nas competências específicas dos seus atores para desenvolver e implementar estratégias de governabilidade sustentáveis.

### **Bibliografia**

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1981). *Management by Grid® principles or situationalism: Which?* Group & Organization Studies, 6(4), (439- 455).
- Carvalho, A. e Braga, A. (2010). *Os Modelos de Governança nas Non profit Organizations de Atuação Local: uma Revisão de Literatura*. 16º Congresso da APDR, Funchal – Madeira, (1810-1811).
- Carvalho, Luísa Margarida Cagica [et al.].2020. *Gestão das organizações: uma abordagem integrada e prospetiva*. 2ª ed rev e melhorada. 2.ª imp. Lisboa: Sílabo, (190 - 192).
- Claro, P. B. de O, Claro, D. P. & Amâncio, R. (2008, outubro/dezembro). *Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações*. Revista de Administração (RAUSP), 43(4), (289-300).
- Collette, Christine; Pigé, Benoît (2008). “*Economie sociale et solidaire: gouvernance et contrôle*”. Paris: Dunod. (75-87)
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Grid® Principles and Situationalism: Both! A Response to Blake and Mouton*. Group & Organization Studies, 7(2), (207–210).
- Meneses, J. W. (2016). *Gestão de Organizações e criação de valor partilhado*. Lisboa: Universidade Católica Editora. (260)