

Ano 2022

PV-ESTGL

As Organizações Sociais e o *Compliance* – Um estudo de caso

Luis Maria Alves Fernandes Faceira



Politécnico  
de Viseu

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

## As Organizações Sociais e o *Compliance*

Um estudo de caso

Luis Maria Alves Fernandes Faceira

Setembro | 2022

2022



Politécnico  
de Viseu

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

PV-ESTGL

As Organizações Sociais e o Compliance – Um estudo de caso

Luis Maria Alves Fernandes Faceira

## As Organizações Sociais e o *Compliance*

Um estudo de caso

Luis Maria Alves Fernandes Faceira

### **Monografia**

Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de  
Professor Doutor Filipe Alexandre Pereira Duarte

Setembro | 2022

## **Dedicatória**

Por maior que seja a viagem, ela começa sempre com um simples passo.

Mas, nesta viagem que é a vida, o que somos é fruto dos passos que demos, dos caminhos que percorremos, de tudo aquilo que fizemos e, também, do que não fizemos.

E, de entre tudo o que fizemos e do que não fizemos, é certo que nem as vitórias duram para sempre nem as derrotas são definitivas.

Razão pela qual nunca devemos ceder à tentação de nos conformarmos, porque o modo mais seguro de ter sucesso é tentar sempre mais uma vez

Eis porque dedico este meu trabalho

**À minha mãe e aos meus netos.**

## **Agradecimentos**

A todos os que contribuíram para a conclusão deste projeto, designadamente:

À Santa Casa da Misericórdia X, ao Exmo. Senhor Provedor, demais membros da Direção e à Exma. Senhora diretora geral.

A todas e a todos os professores que, com a sua competência exigência e dedicação, contribuíram decisivamente para a concretização deste projeto.

Também a todas e a todos os colegas de curso, que tão bem me acolheram no seu seio, conseguindo fazer com que me sentisse completamente integrado naquela turma.

À Maria João, minha mulher e companheira e ao Luis Filipe, meu filho, a conquista mais importante da minha vida e o meu orgulho, pelo seu apoio e incentivo.

Ao Senhor Professor Filipe Duarte, pela sua disponibilidade e pela sabedoria demonstrada desde o exercício da docência até à orientação deste trabalho.

## Resumo

A crescente importância das Organizações Sociais no atual contexto social, económico e financeiro, leva a que seja cada vez maior a exigência quanto à qualidade e rigor da administração dessas instituições e que estas procurem adotar novas técnicas e ferramentas de gestão estratégica para a minimização dos riscos decorrentes da sua atividade.

A aplicação dessas novas ferramentas, tem levado as organizações à criação de códigos de conduta e de procedimentos de controlo interno.

O que se pretende analisar neste estudo é a importância e utilidade que os programas de *compliance* podem ou devem vir a ter nesses processos de controlo interno.

Para essa análise socorremo-nos de uma vasta e profusa bibliografia e baseámos a pesquisa na metodologia humanística, tentando realçar os aspetos qualitativos dos resultados obtidos.

A investigação foi suportada num estudo de caso de uma Santa Casa da Misericórdia X e, como técnicas de recolha de dados, foram utilizadas a análise documental e as entrevistas semiestruturadas.

Depois das insuficiências, erros e incumprimentos revelados na recolha de dados, os resultados obtidos evidenciam qual a importância e utilidade da introdução de mecanismos de *compliance* como ferramenta de gestão estratégica e de controlo interno nas organizações sociais, para mitigar ou mesmo anular os riscos decorrentes da sua atividade, bem como as sanções que, eventualmente, lhes possam estar associadas.

Com a realização deste trabalho, espera-se ter contribuído para a divulgação da utilidade do *compliance* e da sua aplicabilidade enquanto ferramenta basilar nas práticas de boa governança das Organizações Sociais.

**Palavras-Chave:** Organizações Sociais; Gestão estratégica; *Accountability*; *Compliance*.

## **Abstract**

The growing importance of Social Organizations in the current social, economic, and financial context, leads to increasing demand for quality and rigor of the administration of these institutions and leads them to seek to adopt new techniques and strategic management tools to minimize the risks arising from their activity.

The application of these new tools has led organizations to create codes of conduct and internal control procedures.

What this study aims to analyse is the importance and usefulness that *compliance* programs can or should have in these internal control processes.

For this analysis, we used a vast and profuse bibliography and based the research on the humanistic methodology, trying to highlight the qualitative aspects of the obtained results.

The investigation was supported by a case study of a Santa Casa da Misericórdia X, and, as data collection techniques, document analysis and semi-structured interviews were used.

After the shortcomings, errors, and failures revealed in the data collection, the obtained results highlight the importance and usefulness of the introduction of *compliance* mechanisms as a strategic management and internal control tool in social organizations, to mitigate or even cancel the risks arising from their activity, as well as the sanctions that, eventually, may be associated with them.

With the accomplishment of this work, it is expected a contribution to the dissemination of the usefulness of *compliance* and its applicability as a fundamental tool in the practices of good governance of Social Organisations.

**Keywords:** Social Organizations; Strategic management; *Accountability*; *Compliance*.

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

<b>ACEVO</b>	<b><i>Association of Chief Executives of Voluntary Organisations</i></b>
<b>ACT</b>	<b>Autoridade para as Condições de trabalho</b>
<b>APCER</b>	<b>Associação Portuguesa de Certificação</b>
<b>ARS</b>	<b>Administração Regional de Saúde</b>
<b>AT</b>	<b>Autoridade Tributária</b>
<b>CASES</b>	<b>Cooperativa António Sérgio para a Economia Social</b>
<b>ERPI</b>	<b>Estrutura Residencial para Pessoas Idosas</b>
<b>GRECO</b>	<b>Grupo de Estados Contra a Corrupção</b>
<b>INE</b>	<b>Instituto Nacional de Estatística</b>
<b>IPSS</b>	<b>Instituições Particulares Solidariedade Social</b>
<b>ISO</b>	<b><i>International Organization for Standardization</i></b>
<b>ONU</b>	<b>Organização das Nações Unidas</b>
<b>RGPD</b>	<b>Regulamento Geral de Proteção de Dados</b>
<b>ROC</b>	<b>Revisor Oficial de Contas</b>
<b>SS</b>	<b>Segurança Social</b>
<b>VAB</b>	<b>Valor Acrescentado Bruto</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	CASES - Conta Satélite da Economia Social 2016 .....	9
Figura 2	Diretrizes para programas de compliance na ISO 19600 2014 .....	36
Figura 3	Fluxograma de um sistema de gestão de compliance 2014.....	37
Figura 1	Quadro resumo de entrevistas 2022.....	52
Figura 2	Quadro resumo de entrevistas (cont.) 2022 .....	53

## ÍNDICE GERAL

Dedicatória .....	I
Agradecimentos .....	II
Resumo.....	III
Abstract .....	IV
ÍNDICE DE ABREVIATURAS .....	V
ÍNDICE DE FIGURAS .....	V
Introdução.....	1
1. OBJETO E OBJETIVOS DO ESTUDO .....	4
2. ENQUADRAMENTO LEGISLATIVO.....	6
2.1. Enquadramento legislativo das IPSS .....	6
2.2. Enquadramento legislativo das Santas Casas da Misericórdia .....	10
3. AS SANTAS CASAS DA MISERICÓRDIA .....	12
3.1. A Santa Casa da Misericórdia "X" .....	14
4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA.....	16
4.1. Economia Social e Terceiro Setor .....	16
4.2. Gestão Estratégica.....	17
4.3. <i>Accountability</i> .....	19
4.3.1. Noção de <i>Accountability</i> .....	19
4.3.2. Tipologias de <i>accountability</i> .....	22
4.3.3. <i>Accountability</i> e <i>Compliance</i> .....	23
4.4. <i>Compliance</i> .....	24
4.4.1. Normalização dos Programas de <i>Compliance</i> .....	34
5. METODOLOGIA.....	38
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	44
6.1. Análise documental.....	44
6.1.1. Sítio Institucional Eletrónico da Santa Casa da Misericórdia "X" .....	44
6.1.2. Relatórios e Contas .....	45
6.1.2.1. Relatório de Contas de 2016 .....	45
6.1.2.2. Relatório de Contas de 2017 .....	46
6.1.2.3. Relatório de Contas de 2018 .....	47
6.1.2.4. Relatório de Contas de 2019 .....	48
6.1.3. Regulamento Interno da ERPI Lar Santa Isabel .....	49
6.1.4. Plano de Reestruturação .....	49
6.2. Entrevistas.....	50
6.2.1. Quadro Resumo das Entrevistas .....	51

7.	DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	54
7.1.	Análise documental.....	54
7.1.1.	Sítio Institucional Eletrónico da Santa Casa da Misericórdia “X” .....	54
7.1.2.	Relatórios de Contas .....	54
7.1.2.1.	Relatório de contas de 2016 .....	55
7.1.2.2.	Relatório de contas de 2017 .....	55
7.1.2.3.	Relatório de 2018.....	56
7.1.2.4.	Relatório de 2019.....	57
7.1.3.	Regulamento Interno da ERPI .....	57
7.1.4.	Plano de Reestruturação.....	58
7.2.	Entrevistas.....	58
7.3.	Destaques.....	61
8.	CONCLUSÕES.....	62
8.1.	Conclusão .....	62
8.2.	Limites da investigação .....	65
	Bibliografia .....	67
	ANEXOS .....	75
	ANEXO I - PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE ESTUDO DE CASO.....	76
	ANEXO II - DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO .....	78
	ANEXO III - DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE.....	80
	ANEXO IV - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	82
	ANEXO V - GUIÃO DE ENTREVISTA - MEMBRO DA MESA ADMINISTRATIVA.....	85
	ANEXO VI - GUIÃO DE ENTREVISTA - DIRETORA TÉCNICA DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA “X”	90

## Introdução

Sendo organizações da economia social, as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) têm como missão promover o apoio económico e social aos seus membros, utilizadores e beneficiários, indo ao encontro das necessidades da comunidade em que estão inseridas.

Nesta missão, constituindo-se como instituições que complementam a ação do Estado na prestação de serviços e fornecimento de bens na área da assistência social, as organizações sociais beneficiam, por isso mesmo, de inúmeros apoios, quer por parte do Estado, quer por parte de entidades privadas.

A importância crescente de tais entidades tem como reflexo o exponencial aumento dos recursos por elas administrados, o que nem sempre vem acompanhado da transparência necessária no que respeita ao balanço do seu desempenho social e à aplicação daqueles recursos.

O cumprimento da sua missão, que as leva a garantir objetivos que são do interesse da sociedade, bem como o facto de dependerem de apoios exteriores, nomeadamente públicos, levam a um forte e profuso enquadramento jurídico destas instituições, com o qual se pretende um controlo eficiente, oportuno e adequado da sua atividade.

Quando as empresas, neste caso as organizações sociais, começam a aperceber-se da necessidade de se conformarem com a legislação à qual estão obrigadas, de respeitarem as regras e os normativos externos e internos, para assim se precaverem dos riscos decorrentes de eventuais incumprimentos, é então essa a altura em que surge o instituto de *compliance* como ferramenta necessária à boa gestão das organizações.

*Compliance*, para além de ser a mera tradução em idioma inglês de conformidade, é uma técnica de gestão e uma função nas organizações, com duplo sentido: na forma de tratar um problema e no modo de organização de uma empresa; significando o respeito pela norma, ou seja, a concordância entre comportamento observável e comportamento requerido (Rangeon, 1989 e Commaille, 2003, cit. por Bouthinon-Dumas, 2019).

Um dos seus objetivos é, portanto, corrigir e prevenir incumprimentos que possam trazer conflitos jurídicos à empresa.

Para além disso, a função *compliance* deverá também estar ligada à gestão interna de incompatibilidades e de conflitos de interesses, aos códigos de conduta e de boas práticas e à luta anticorrupção.

“O combate à fraude e à corrupção têm sido, nos últimos anos, factos relevantes em todo o mundo. Cada vez mais as empresas se utilizam de mecanismos internos na tentativa de evitar tais atos. Surge, assim, o *compliance* que pressupõe disciplinas internas impostas pelas empresas, através dos códigos de conformidade, para fazer cumprir a legislação, seguir regras, diretivas que estejam estabelecidas e relacionadas com o ramo de atividade em que o negócio se insere” (Carvalho K. C., 2018, p. 1).

Ainda que de forma muito rudimentar e incipiente, é em 1913 que se começa a ouvir falar de *Compliance*, com a sua introdução nas instituições financeiras americanas (Manzi, 2008).

Mas é a partir de 2008, na sequência da chamada crise do *sub-prime*, que o *Compliance* ganha notoriedade e passa a afirmar-se como uma necessidade global.

É nesse contexto que em 2010 a administração Obama aprova uma reforma legislativa, que instituiu uma série de normas de *Compliance*, conhecida como “*The Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*”, com o objetivo de proteger a economia de crises similares e de proteger os consumidores de muitos dos abusos que contribuíram para a crise (The Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act, 2010).

Já anteriormente, os países signatários da Convenção de Mérida da Assembleia Geral das Nações Unidas que aprovou a Convenção contra a Corrupção, se tinham comprometido a colocar em prática o combate à fraude e à corrupção, através de aprovação de normas e leis especialmente dirigidas a esse combate. A convenção de Mérida foi ratificada para o direito português através da Resolução da Assembleia da República n.º 47/2007 de 19 de julho e do Decreto n.º 97/2007 de 21 de setembro (Resolução da Assembleia da República n.º 47/2007, 2007) e (Decreto do Presidente da República n.º 97/2007, 2007).

Desde então, são inúmeras as decisões e resoluções versando os temas da luta contra a fraude e a corrupção, que integram e se constituem como normas de *Compliance* e que vêm sendo adotadas pela generalidade dos países, o que, em boa verdade, não se verifica em Portugal.

Ainda muito recentemente, em junho de 2019, foi publicado o relatório do Grupo de Estados Contra a Corrupção (GRECO), que é o órgão anticorrupção do Conselho da Europa, no qual se verifica que Portugal, no final de 2018, não cumpria com 73% das recomendações do

Conselho da Europa contra a corrupção, o que fazia com que Portugal liderasse o ranking dos países incumpridores (Groupe d'États Contre la Corruption (GRECO), 2019).

Importa, no entanto, referir que o *compliance* vai muito para além do combate à fraude e à corrupção, tratando de corrigir e prevenir incumprimentos da legislação e dos normativos, gerir incompatibilidades e conflitos de interesses, promover códigos de conduta e de boas práticas.

Em boa verdade, são tudo questões que vêm evoluindo concomitantemente com o desenvolvimento da sociedade e que têm levado ao estipular de padrões cada vez mais exigentes de prestação de contas e de responsabilidade corporativa.

A inclusão de programas de *compliance* nos princípios e práticas de boa governança, deverá ter como principal objetivo implementar mecanismos de transparência e controlo, internos e externos, que proporcionem uma melhor gestão nas organizações sociais, tornando-as mais efetivas, mais credíveis e mais sustentáveis.

O *compliance*, noção que incorpora as de integridade e conformidade, deverá constituir-se, pois, como um fundamento essencial das boas práticas de gestão, implicando, portanto, a necessidade de mudança nos padrões mais comuns de governança, passando a integrar as melhores e mais modernas práticas de gestão estratégica.

Este trabalho, para além da Introdução, estrutura-se em oito capítulos principais.

No primeiro serão definidos o objeto e os objetivos do estudo, no segundo far-se-á o enquadramento legislativo das IPSS e das Santas Casas da Misericórdia e, de seguida, na terceira parte, será feita a caracterização e uma resenha histórica das Santas Casas da Misericórdia, designadamente da Santa Casa da Misericórdia X objeto do estudo de caso, que é a instituição que será objeto de estudo. Num quarto capítulo, é efetuada a fundamentação teórica da pesquisa, onde se abordam as noções de economia social, de *accountability*, de gestão estratégica e de *compliance*, tentando-se aquilatar do estado da arte no que concerne a estudos que tenham contemplado a existência ou a utilidade do *compliance* nas organizações do terceiro setor e, posteriormente, no quinto capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos prosseguidos. e, finalmente, antes das conclusões constantes do oitavo capítulo, no sexto e no sétimo, são tratadas, respetivamente, a análise documental e as entrevistas.

Refira-se que, por questões de confidencialidade, o nome da instituição sobre a qual incidiu

o estudo de caso foi suprimido do texto, das referências bibliográficas e da bibliografia, sendo referida como Santa Casa da Misericórdia “X”. Da mesma forma, os nomes das respostas sociais foram substituídos por letras ou algarismos.

Finalmente, como não podia deixar de ser, foram também suprimidos os nomes dos elementos da Santa Casa da Misericórdia “X” que participaram no estudo e nas entrevistas.

Por último, faz-se notar que, nos originais das declarações constantes dos anexos, se refere o título do estudo como sendo “A Utilidade do *Compliance* nas Organizações Sociais” e não “As Organizações Sociais e o *Compliance* – Um estudo de caso”, que é o título adotado nesta versão.

## **1. OBJETO E OBJETIVOS DO ESTUDO**

No que respeita especificamente ao *Compliance*, em Portugal apenas se conhecem dois normativos legais que preveem a sua aplicação e que são a Lei n.º 83/2017 de 18 de agosto, que estabelece medidas de combate ao branqueamento de capitais e ao financiamento do terrorismo e o Aviso n.º 5/2008, do Banco de Portugal, de 01 de julho, que, para além de outras medidas, torna obrigatório para a generalidade das instituições financeiras a adoção de programas de *Compliance* (Lei n.º 83/2017, 2017) e (Aviso do Banco de Portugal n.º 5/2008, 2008).

Em 2018, o Instituto Português de *Corporate Governance* publica o Código de Governo das Sociedades, no qual o *Compliance* é também recomendado como ferramenta de gestão, pois a sua observância assenta na regra *comply or explain*. Este código é meramente de adesão voluntária e, apesar de não se circunscrever a quaisquer sociedades em particular, tem como destinatários preferenciais as sociedades cotadas em bolsa (Instituto Português de *Corporate Governance*, 2018).

Perante o exposto, no que concerne ao *Compliance*, poder-se-á considerar que em Portugal é significativo o défice normativo e legislativo, sendo muito reduzido o número de organizações que adotaram programas de *Compliance*, para além das supervisionadas pelo Banco de Portugal e pela Comissão do Mercado de Valores.

Provavelmente por isso, ou apesar disso, são poucos os estudos académicos que tratem o tema do *Compliance* e a sua aplicação às empresas em Portugal, bem como o seu contributo

no combate à fraude e à corrupção.

Sendo assim quanto à generalidade das empresas, no que respeita às organizações sociais são inexistentes os trabalhos de âmbito académico que se debruçam sobre a adoção, por estas, de programas de *Compliance*, ausência essa que se constitui como a principal motivação e justificação para a realização do presente estudo.

Foi tendo em conta, o que atrás se expôs, que se definiu a questão de partida deste estudo: de que forma é percebida pelas organizações sociais a introdução do *compliance* enquanto ferramenta de gestão estratégica?

Segundo Batista & Sousa (2011), os objetivos do estudo evidenciam qual a intenção do trabalho, isto é, coincidem com a finalidade do trabalho, ao permitirem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais.

Já para Fortin o objetivo do estudo “indica o porquê da investigação. É um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão” (Fortin, 1999).

Este estudo destina-se, pois, a demonstrar a relevância da criação e implementação de programas de *compliance*, a sua importância enquanto ferramenta de gestão nas organizações sociais e o seu contributo para que estas sejam mais eficientes e eficazes, melhorem a qualidade dos serviços prestados, ganhem credibilidade e, conseqüentemente, alcancem com muito mais solidez os seus objetivos estratégicos e consolidem a sua posição no mercado em que se inserem.

Analisar-se-á também de que forma aquelas organizações asseguram a transparência que tem de ser exercida perante todos os *stakeholders*, designadamente perante aqueles a quem as organizações prestam os seus serviços e perante todas as entidades, públicas ou privadas, individuais ou coletivas, que financiam as suas atividades.

O objetivo geral deste trabalho é o de analisar da utilidade da introdução do *compliance*, enquanto ferramenta de gestão estratégica e de controlo interno nas organizações do terceiro setor e designadamente nas organizações sociais.

Com recurso ao estudo de caso de uma IPSS, procuraremos concretizar os objetivos específicos que de seguida se referem.

1 – Avaliar os normativos internos e as práticas da Santa Casa da Misericórdia X e o quanto

aqueles procedimentos incorporam práticas de gestão estratégica e de *compliance*.

2 – Avaliar a importância que os órgãos de administração atribuem ao *compliance* na mitigação dos riscos operacionais e do seu contributo para a prossecução dos objetivos da organização, tendo em conta a sua missão, visão e valor.

3 - Avaliar a segurança, a fiabilidade e a transparência na informação prestada aos *stakeholders* e de que modo o *compliance* pode ser importante para se atingir esse desiderato.

Na prossecução destes objetivos, acreditamos poder demonstrar que a adoção de sólidos programas de *compliance* servirá não só para assegurar um comportamento ético e confiável da organização como um todo, mas possibilitará, igualmente, atingir um desempenho social e económico eficiente e transparente, contribuindo assim para a continuidade de um amplo apoio dos *stakeholders* e consequente perenidade das organizações sociais.

Para tal, estudaremos o caso particular de uma IPSS de dimensão relevante, uma Santa Casa da Misericórdia X com grande implementação no Concelho em que desenvolve a sua atividade.

## **2. ENQUADRAMENTO LEGISLATIVO**

### **2.1. Enquadramento legislativo das IPSS**

As Instituições Particulares de Solidariedade Social “devido à sua finalidade social, têm determinados benefícios, mas estão obrigadas a seguir critérios de rigor e transparência na informação relacionada com as actividades realizadas, a gestão dos recursos e os resultados obtidos” (Silva et al., 2014).

Esta dependência de apoios exteriores, nomeadamente públicos, leva a um forte e profuso enquadramento jurídico destas instituições, com o qual se pretende um controlo eficiente, oportuno e adequado da sua atividade.

Como referido no Decreto-Lei n.º 36-A/2011, é “em razão da disseminação que estas entidades têm vindo a conhecer e do importante papel e peso que desempenham na economia, que justifica que se reforcem as exigências de transparência relativamente às actividades que realizam e aos recursos que utilizam, nomeadamente através da obrigação de prestarem informação fidedigna sobre a gestão dos recursos que lhes são confiados, bem como sobre os resultados alcançados no desenvolvimento das suas actividades”.

E é também porque as entidades que compõem o terceiro setor garantem objetivos de interesse geral, que transcendem a sua própria atividade produtiva, que a legislação pretende regular e controlar, mais que os resultados dessa atividade, a própria atividade e o modo como ela pode ser exercida.

A caracterização das IPSS's foi definida no Decreto Lei n.º 119/ 83 de 25 de Fevereiro, tendo sido, mais tarde, com o Decreto Lei nº 172-A/ 2014 de 14 de Novembro, consideradas as IPSS como organizações particulares sem fins lucrativos, fornecedoras de bens e serviços no âmbito da solidariedade e justiça social, abrangendo a infância e juventude, o apoio à família e à terceira idade, a integração social, disponibilizando apoios ao nível da saúde, educação e formação profissional.

Segundo o artigo 2º do Decreto Lei nº 119/ 83 de 25 de Fevereiro de 1983, as IPSS podem apresentar-se, sob a forma de: “a) Associações de Solidariedade Social; b) Associações de Voluntários de ação social, c) Associações de socorros mútuos; d) Fundações de solidariedade social; e) Irmandades de Misericórdia.”

As IPSS podem agrupar-se em Uniões, Federações e Confederações, com vista a promover a missão para que se propõem, não ficando os seus serviços circunscritos à Segurança Social, mas abrangendo várias outras áreas, tais como, por exemplo, a saúde e a educação.

Para Fernandes (2016) estas instituições são criadas por iniciativa de cidadãos, com o objetivo de prestar serviços ao público, sem fins lucrativos, ainda que eventuais excedentes sejam reaplicados na manutenção das próprias atividades ou na remuneração da atividade profissional que for necessária.

Assim sendo, os citados Decretos-Lei, consolidam e perspetivam o desenvolvimento da Economia Social, ou Terceiro Setor.

Na opinião de Quintão, C. (2011) o Terceiro Setor é definido como:

Conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas alternativas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e serviços, distintas dos dois agentes económicos designados frequentemente e de forma simplificada por Estado e Mercado.

Nos dias que correm as IPSS revelam-se fundamentais na promoção e desenvolvimento de respostas sociais e essa importância estratégica foi assumida pelo Estado desde há várias décadas.

O Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social, assinado em 1996 e revisto pela última

vez em 2019, constituiu-se como um instrumento que visava criar condições para o desenvolvimento da estratégia de cooperação entre, por um lado, as instituições do setor social que prosseguem fins de solidariedade social e, por outro lado, a Administração Central e as Administrações Regional e Local. (Governo de Portugal, 2019)

Nesta última revisão, que deu origem ao denominado Compromisso de Cooperação para o setor social e solidário para o biénio 2019-2020, pretendeu-se prosseguir e reforçar a cooperação entre o Estado e as instituições sociais, aprofundando e concretizando as bases gerais do regime jurídico da economia social e as bases do sistema de segurança social, renovando os princípios do Pacto para a Cooperação e Solidariedade. Visa, para além disso, que aquele reforçar da relação de parceria entre o Governo Português e o Setor Social e Solidário, seja baseado numa partilha de objetivos e interesses comuns e de repartição de obrigações e responsabilidades entre cada uma das partes (Governo de Portugal, 2019).

Reforça-se assim o papel da Economia Social, que tem vindo a desenvolver-se e a afirmar-se através do papel fortuito das IPSS, que evidenciam um papel de resiliência em períodos de crise, tornando-se recursos chave, não apenas na prestação de bens e serviços à população em situação de maior vulnerabilidade social, mas constituem também entidades empregadoras, que absorvem mão de obra em períodos de maior instabilidade económica.

Embora a economia social esteja presente em Portugal desde há séculos, com algumas organizações muito atuantes, como sejam as cooperativas e as IPSS, verifica-se que não há uma visão destas organizações como constituindo um sector único e coeso. Esta falta de consciência sectorial limita a capacidade das organizações para promover a filantropia, atrair apoio público e assegurar políticas favoráveis ao seu desenvolvimento futuro. Para colmatar esta falta de consciência sectorial será necessário tornar mais evidentes as ligações que existem entre os diferentes tipos de organizações que compõem o que é conhecido como a "economia social". E um importante passo nesse sentido foi dado com a adoção, em 2018, pela Comissão Estatística das Nações Unidas de um novo Manual sobre Instituições Sem Fins Lucrativos no Sistema de Contas Nacionais. Este Manual apela às agências estatísticas de todo o mundo para formularem uma "conta satélite" sobre instituições sem fins lucrativos como parte da sua recolha regular de dados e relatórios (Franco et al., 2005).

Em Portugal, este manual foi implementado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) em colaboração com a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) que, em julho de 2019, publicaram a Conta Satélite da Economia Social referente a 2016.

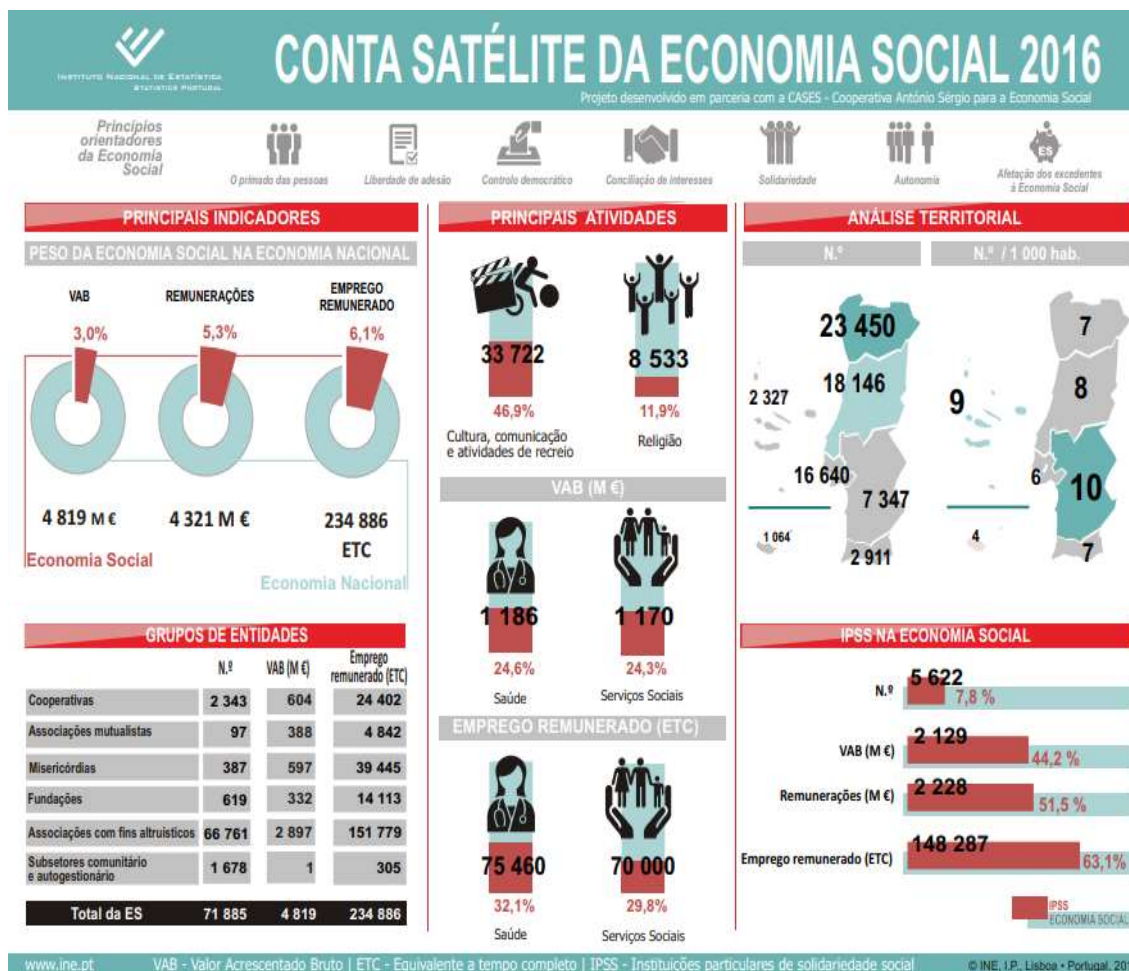


Figura 1 CASES - Conta Satélite da Economia Social 2016

Fonte: CASES – Conta Satélite da Economia Social 2016

Com esta nova edição da Conta Satélite da Economia Social a CASES e o INE disponibilizam informação que permite uma avaliação da dimensão económica e das principais características da Economia Social em Portugal.

Na divulgação dessa informação, logo na introdução, refere-se que:

Em 2016, o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da Economia Social representou 3,0% do VAB da economia, tendo aumentado 14,6%, em termos nominais, face a 2013. Este crescimento foi superior ao observado no conjunto da economia (8,3%), no mesmo período.

A Economia Social representou 5,3% das remunerações e do emprego total e 6,1% do

emprego remunerado da economia nacional. Face a 2013, as remunerações e o emprego total da Economia Social aumentaram, respetivamente, 8,8% e 8,5%, evidenciando maior dinamismo que o total da economia (7,3% e 5,8%, respetivamente).

Por grupos de entidades da Economia Social, as Associações com fins altruísticos evidenciavam-se em número de entidades (92,9%), VAB (60,1%), Remunerações (61,9%) e Emprego remunerado (64,6%) (Instituto Nacional de Estatística, 2019).

São tudo dados que, em boa verdade, vêm comprovar o papel cada vez mais relevante que a Economia Social tem assumindo em Portugal.

## **2.2. Enquadramento legislativo das Santas Casas da Misericórdia**

Desde o seu início, no final do séc. XV, as misericórdias eram constituídas como instituições civis, cuja criação, estatutos (ou compromissos) e atividades eram dependentes e supervisionadas pelo poder central, sem qualquer intervenção da Igreja.

Com o Código Administrativo de 1940, publicado pelo Decreto-Lei n.º 31095 de 31/12/1940 (Ministério do Interior, 1940) verifica-se uma primeira alteração, passando a ser definidas como “estabelecimentos de assistência ou beneficência criados e administrados por irmandades ou confrarias canonicamente erectas” (artigo 433), mantendo-se, no entanto, a obrigatoriedade da aprovação dos estatutos pelo governo.

Isto originou alguma confusão, pois, se por um lado, a atribuição do carácter canónico deveria acarretar a inclusão das misericórdias na esfera de decisão e influência da Igreja, por outro lado, constatava-se que as misericórdias não eram consideradas associações de âmbito religioso, nem pelo Código Administrativo, nem pelo Estatuto da Assistência Social, nem sequer pela Concordata.

Para tentar esclarecer aquela confusão, gerada pelo já referido artigo 433, é publicado o Dec. Lei 35108 em 7 de novembro de 1945 (Ministério do Interior, 1945) que, reconhecendo a existência de irmandades e confrarias canonicamente eretas junto das misericórdias, estabelece que as misericórdias são instituições com estatutos (ou compromissos) “elaborados de harmonia com o espírito tradicional das instituições para a prática da caridade cristã”, que tinham de ser obrigatoriamente aprovados pelo governo.

A partir daqui as misericórdias passam a ser simultaneamente dependentes do governo e da Igreja e assim se mantiveram até 25 de Abril de 1974. A exceção era a Misericórdia de Lisboa, que desde meados do século XIX deixara de o ser, apesar da manutenção do nome.

Nos anos anteriores à “Revolução”, a publicação do Dec. Lei 413/71 e do Dec. 351/72,

“causam alarme nas misericórdias e na consciência católica da Nação por evidenciarem o propósito de uma progressiva integração das instituições particulares de assistência nos serviços do Estado” (BASSO, 1973, cit. por Lopes & Sá, 2008). A agravar este mal-estar nas misericórdias, em 1973 legisla-se determinando que a partir de 1974 as misericórdias iriam deixar de ser reembolsadas pelas despesas com os doentes pobres, propondo-se a estatização dos hospitais.

Em abril de 1974 existiam 351 misericórdias em Portugal, que se dedicavam quase exclusivamente à assistência hospitalar, pertencendo-lhes a grande maioria das camas hospitalares do país.

Com a publicação do Dec. Lei 704/74 de 7 de dezembro (Ministério dos Assuntos Sociais, 1974), os principais hospitais das misericórdias – centrais e distritais - passam a ser administrados sob nomeação do governo e passam a integrar a rede de hospitais do Estado. Não chegou a ser uma nacionalização porque a propriedade dos edifícios hospitalares continuou a ser das misericórdias, mas o Estado passou a usufruir deles gratuitamente. O mesmo veio a suceder com os hospitais concelhios, na sequência da publicação do Dec. Lei 618/75, que invocava a necessidade de o Estado controlar diretamente todos os estabelecimentos da rede hospitalar.

Perdido o controlo da assistência hospitalar, as misericórdias viram-se na necessidade de procurar outras formas de exercerem a ação social para que estavam vocacionadas, sob pena de, não o fazendo, estarem condenadas à dissolução.

Reagindo, as misericórdias promoveram e realizaram em Viseu, em novembro de 1976, um congresso em que de entre as inúmeras reivindicações, se destacam a exigência de revogação da legislação que lhes era desfavorável, tanto anterior como posterior ao 25 de abril, que fosse reconhecida a independência das misericórdias, sempre no respeito dos superiores interesses do Estado, que fossem consideradas como irmandades canonicamente eretas para a prática da caridade cristã e que lhes fosse devolvida a posse dos edifícios ou, pelo menos, lhes fossem pagas as rendas respetivas e, finalmente, que fosse implementada uma União das Misericórdias.

A “União das Misericórdias Portuguesas” foi formalmente fundada no próprio congresso e teve ereção canónica concedida pelo bispo de Viseu em 24 de janeiro de 1977. As restantes reivindicações vieram a ser quase todas integralmente satisfeitas.

De acordo com o previsto no nº 1 do artigo 56º do 1º estatuto das IPSS, constante do Dec. Lei 519-G2/79, de 29/12/1979 (Ministério dos Assuntos Sociais, 1979), as misericórdias passam a ser consideradas como “associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objectivo de satisfazer carências sociais e de praticar actos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e moral cristãs”.

E com o disposto no nº 2 do mesmo artigo, as misericórdias “Adquirem personalidade jurídica e são reconhecidas como instituições privadas de solidariedade social, mediante participação escrita da sua erecção canónica, feita pelo ordinário diocesano aos serviços competentes do Ministério dos Assuntos Sociais”.

Posteriormente, com o Dec. Lei 119/83 de 25 de fevereiro (Ministério dos Assuntos Sociais, 1983), entrou em vigor o 2º Estatuto das IPSS, que em relação ao de 1979 e no que respeitava às misericórdias, apenas se diferenciou por, no seu artigo 71º, afirmar claramente que as misericórdias podiam ser extintas pelo administrador diocesano ou pelos tribunais.

Assim e pela primeira vez na sua história, as misericórdias passaram a depender dos Bispos, ficando definitivamente revogado o regime de dupla dependência que vigorava desde 1945.

A partir daqui, dado que as misericórdias passaram a ser tuteladas pelo clero, havia que enquadrá-las no âmbito do direito da Igreja, sendo certo que o Congresso de 1976 pretendia que elas fossem consideradas “associações privadas de fiéis”, tendo-se mesmo chegado a referir que as misericórdias nunca permitiriam que os seus princípios organizativos fossem “ditados a partir de gabinetes ministeriais ou de paços episcopais”.

No entanto, e apesar disso, a Conferência Episcopal Portuguesa veio a classificar as misericórdias como “associações públicas de fiéis”, o que fez com que, a partir da década de 1980, se agudizassem as querelas entre os Bispos e as misericórdias e entre a União de Misericórdias e a Conferência Episcopal.

### **3. AS SANTAS CASAS DA MISERICÓRDIA**

Em Portugal, sensivelmente a partir do séc. XII, começou a sentir-se a necessidade de prestar assistência aos mais desfavorecidos, que começou a concretizar-se através de pequenas atividades, como ajudas às viúvas e aos órfãos e foi evoluindo sob a forma de

pequenos hospitais e outras (Caldeira, 2009).

A maioria fundava-se em confrarias laicas, de membros do mesmo ofício residentes nas mesmas ruas ou bairros, ou estavam ligadas a ordens militares e religiosas ou a simples mercadores ricos.

As confrarias ligadas à igreja quase não tinham atividade, limitando-se a pequenas ajudas como o transporte de doentes, o enterro dos mortos e pouco mais. Até ao final do séc. XV, em Portugal, as iniciativas assistenciais eram essencialmente as albergarias, hospitais, gafarias ou leprosarias e mercearias.

Foi por iniciativa da Rainha D. Leonor, que em 1498, em Lisboa, foi fundada a primeira Misericórdia. Posteriormente, em 14 de março de 1499, D. Manuel I vem preconizar a criação de misericórdias, "em todas as cidades vilas e lugares principaes de nossos Regnos", à semelhança de Lisboa, "onde se ordenou huma confraria pera se as obras de misericórdia avrem de cumprir, e especialmente acerca dos presos pobres e desamprados que non tem quem lhes Requeira seus feitos nem socorra as suas necessidades" (Caldeira, 2009).

Tendo como objetivo praticar as catorze obras de misericórdia do catecismo cristão, as Misericórdias portuguesas transformaram-se rapidamente em instituições que praticavam a caridade das mais variadas formas e foram-se tornando num dos principais núcleos de poder local, congregando em seu redor as elites da zona em que praticavam a beneficência.

Apesar de beneficiarem da proteção do poder da corte, de quem tinham uma dependência direta, foram sempre agindo com muita autonomia em relação ao poder do Rei.

As Misericórdias distinguiam-se das restantes confrarias ou irmandades pela sua natureza jurídica, que era civil, e pelas suas atividades de carácter social que eram exercidas também fora das suas paredes. E foi por isso que, a partir do período de governação do Marquês de Pombal, as Irmandades das Santas Casas de Misericórdia foram consideradas como capazes de assegurar a assistência no país pelas suas atividades de carácter social (Caldeira, 2009).

Mas foi também por via daquela distinção que começaram a perder bastante da sua autonomia, devido á necessidade do Estado de, por um lado, assegurar a sua sustentabilidade financeira e, por outro, pautar as suas atividades de acordo com as necessidades do reino, o que levou ainda à inevitabilidade da fiscalização do seu comportamento.

Posteriormente, quer o Liberalismo (1834-1910), quer a 1ª República (1910-1926), quer ainda o Estado Novo (1926-1974) consideraram as misericórdias como os órgãos centrais da assistência em Portugal. Só depois da Revolução de 1974 o Estado deixou de as considerar fulcrais na proteção social. Mas as misericórdias reagiram e mais uma vez se adaptaram e sobreviveram, embora à custa de transformações.

Atualmente, continuam a ser instituições fortes, assumindo um variado leque de serviços de proteção e solidariedade social, mantendo o espírito cristão.

### **3.1. A Santa Casa da Misericórdia "X"**

A Santa Casa da Misericórdia "X" foi fundada no início do século XVI (Santa Casa da Misericórdia "X", s.d.)

Sendo uma das mais antigas "Santas Casas" do país, mantém-se como uma Instituição de referência na região em que se insere, onde vem desenvolvendo, ao longo dos seus mais de quinhentos anos de existência, uma imprescindível ação social direcionada para a infância, juventude e idosos, curando também de um valioso património edificado, cultural e artístico, com inúmeras obras de arte sacra em escultura e pintura de grande valor histórico (Santa Casa da Misericórdia "X", s.d.).

Com instalações localizadas em várias localidades, disponibiliza às populações, essencialmente às mais carenciadas, uma significativa rede de equipamentos e respostas sociais, todas abrangidas por acordos com a Segurança Social (Santa Casa da Misericórdia "X", s.d.).

De acordo com o referido no seu Relatório de Atividades e Contas de 2018 (Santa Casa da Misericórdia "X", s.d.), as respostas sociais existentes são:

- Lar A:
  - Centro de Dia: capacidade para 40 clientes e acordo de cooperação para 32;
  - Apoio Domiciliário: capacidade para 56 clientes e acordo de cooperação para 52;
  - Estrutura Residencial para Pessoas Idosas: capacidade e acordo de cooperação para 65 clientes;
  - Cantinas Sociais: capacidade e acordo de cooperação para 50 refeições diárias.
- Lar B:
  - Estrutura Residencial para Pessoas Idosas: capacidade para 65 clientes e acordo

- de cooperação para 60;
  - Apoio Domiciliário: capacidade para 30 clientes e acordo de cooperação para 15;
  - Cantinas Sociais com capacidade e acordo de cooperação para 47 refeições diárias.
- Lar C:
- Estrutura Residencial para Pessoas Idosas: capacidade para 65 clientes e acordo de cooperação para 60;
  - Apoio Domiciliário: capacidade e acordo de cooperação para 20 clientes.
- Centro Social 1:
- Estrutura Residencial para Pessoas Idosas: capacidade e acordo de cooperação para 14 clientes;
  - Creche: capacidade para 56 crianças e acordo de cooperação para 33;
  - Pré-Escolar: capacidade para 46 crianças e acordo de cooperação para 33.
- Centro Social 2:
- Estrutura Residencial para Pessoas Idosas: capacidade e acordo de cooperação para 14 clientes;
  - Apoio Domiciliário: capacidade para 30 clientes e acordo de cooperação para 10;
- Casa de Acolhimento:
- Lar de Infância e Juventude: capacidade e acordo de cooperação para 50 crianças/jovens;
- Centro de Acolhimento Temporário: capacidade e acordo de cooperação para 20 crianças/jovens.

A Santa Casa da Misericórdia X configura, pois, um espaço de intervenção social que pretende dar resposta aos problemas sociais existentes de forma vasta e diversificada, constituindo-se, neste particular, como um dos principais pilares deste concelho de cariz eminentemente rural (Santa Casa da Misericórdia "X", s.d.).

A intervenção que vem desenvolvendo tem como objetivo contribuir para a resolução do maior número possível de disfunções sociais do concelho, manter a coesão social e minimizar o aparecimento de situações de marginalização. Estas, apesar de todo o trabalho desenvolvido, continuam a verificar-se, em grande parte devido ao incipiente tecido produtivo existente, que dificulta a criação de novos postos de trabalho e a consequente integração social da população local (Santa Casa da Misericórdia "X", s.d.).

## 4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA

### 4.1. Economia Social e Terceiro Setor

A Economia Social corresponde a um espaço, ou conjunto, composto por organizações sem fins lucrativos, onde são fornecidos bens e prestados serviços, com vista a satisfazer as necessidades coletivas.

Na opinião de Namorado (2017), entende-se como economia social

uma expressão que designa um espaço socioeconómico. Um espaço que é primordialmente um conjunto de organizações, mas que abrange também um leque de práticas que o integram apenas em função da sua própria natureza. Umas e outras caracterizadas, quer por não fazerem parte do Estado nem serem protagonizadas por ele, quer por não serem nem guiadas, nem dominadas, nem impregnadas pela lógica capitalista do lucro (pp.3-4)

Por seu lado Caeiro (2008), considera que a economia social “. . . situa-se na área da liberdade e da função social do ter e do ser ao serviço da comunidade humana e do desenvolvimento harmonioso da sociedade numa perspectiva de promoção, simultaneamente, individual e colectiva.”

E para Salvatore (2004) é um

conjunto de actividades de organizações da sociedade civil, criadas pela iniciativa de cidadãos que têm como objectivo prestar serviços públicos, seja na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na protecção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal (p. 27).

Para que a economia social vigore em pleno, necessita estruturalmente da existência de inovação, eficiência e conhecimento, que proporcionem o desenvolvimento sustentável do Terceiro Setor, que “. . . é constituído por organizações sem fins lucrativos e não governamentais, que tem como objetivo gerar serviços de carácter público.” (Kanitz, s.d.)

Território, desenvolvimento local e coesão económica e social, são princípios chave, que norteiam a Economia Social, sendo os objetivos fundamentais deste modelo económico, a promoção da sustentabilidade e a equidade, de forma a estabelecer um clima económico e social tranquilo, seguro e exemplar.

Segundo Ramos & Patrício (2014), a Estratégia Europeia 2020, assume a defesa de três tópicos fundamentais para o desenvolvimento da Economia Social: o crescimento inteligente, o crescimento sustentável e o crescimento inclusivo. Os autores acrescentam ainda que “o desenvolvimento sustentável pressupõe a igualdade de oportunidades económico-sociais e ecológicas entre a geração corrente e as gerações futuras.” (Ramos &

Patrício, 2014, p. 3)

Como refere Balon (2016, cit. em European Economic and Social Committee, 2016), ao longo dos anos, têm sido desenvolvidos esforços, entre os vários Estados membros da União Europeia, para consolidar e desenvolver as políticas sociais do Terceiro Setor:

*“A permanent dialogue between lawmakers/politicians and the social economy sector, at both the national and European levels, which includes experiences of all Member States seems to be of great importance for the creation of a long-term strategy for the development of the social economy.”.*

A promoção do Terceiro Setor tem sobretudo, como ponto de vista, tornar o espaço comunitário, num espaço exemplar onde são valorizados os direitos sociais, como defendido por Coheur (2016, cit. em European Economic and Social Committee, 2016, p. 4) que considera que o terceiro sector é uma pedra angular absoluta não só para o emprego e a coesão social em toda a Europa, mas também para a construção e consolidação de um Pilar Europeu dos Direitos Sociais.

Também a ONU, na chamada “Agenda 2030 das Nações Unidas” adotada pelos dirigentes mundiais em 2015, estabeleceu objetivos de desenvolvimento sustentável, para os quais estabeleceu as metas a atingir nos 15 anos seguintes. Pretendeu-se com isso assegurar o equilíbrio entre aquelas que foram consideradas as três dimensões do desenvolvimento sustentável - económica, social e ambiental, colocando especial ênfase na dignidade humana, na estabilidade regional e mundial, num planeta saudável, em sociedades justas e resilientes e na prosperidade económica.

Melhorar os indicadores sociais, económicos e ambientais, sendo valores fundamentais da transformação social proposta pela Agenda 2030 da ONU e da Estratégia Europeia 2020, são também razão de ser e de existência das organizações sociais.

#### **4.2. Gestão Estratégica**

De entre as várias organizações que vão conhecendo a luz do dia, na sequência de práticas erradas de gestão muitas delas não conseguem atingir os seus objetivos, chegando mesmo a colapsar e a desperdiçar todo o investimento efetuado.

O que provavelmente se justifica porque, contrariamente ao que seria desejável, é ainda pouco relevante a importância que a generalidade das empresas tem atribuído ao tema da gestão.

E, no que respeita às organizações da Economia Social, de acordo com Apolinário (2002),

existe mesmo uma ideia implícita e assumida por muitos, de que as questões relacionadas com gestão não se adequam muito bem a estas instituições por não terem cultura empresarial, sendo uma abordagem mais dirigida às organizações com fins lucrativos.

Atualmente essas lacunas das empresas da economia social começam a esbater-se, mas a presunção da gestão estar intimamente ligada ao negócio mantém-se, apesar de se estar a tornar cada vez mais óbvio que “a gestão é a gestão das organizações. É o processo de conseguir que as pessoas façam coisas integradas em organizações” (Apolinário, 2002, p. 43), sejam elas organizações com ou sem fins lucrativos.

Segundo Fisher (2002 cit. in Fisher et al., 2006) a gestão é um ato relacional que se estabelece entre pessoas, espaço e tempo, relativamente delineados, planificando ações e expressando interesses do indivíduo, do grupo e do coletivo.

Já para Azevedo (2013, cit. por Garcia, 2016) a gestão refere-se á implementação quotidiana da visão do órgão de governo através de políticas, procedimentos e atividades como forma de atingir os objetivos organizacionais.

As práticas de gestão têm evoluído ao longo dos tempos, espelhando as carências e os avanços das várias teorias.

Começou, entretanto, a impor-se uma nova perspetiva, com os contributos decisivos de autores como Igor Ansoff, Alfred D. Chandler, Jr. e Peter Drucker, que colocam a "noção de estratégia no quotidiano dos gestores das organizações" (Matuszewska Saiote, 2014, p. 6).

Drucker (1994:101), quando aborda as diferenças entre as organizações dos setores lucrativo e não lucrativo, refere “Sempre me perguntam quais as diferenças entre empresas e instituições sem fins lucrativos. Elas são poucas, porém importantes. Talvez a mais importante esteja na área do desempenho”.

Refere ainda o mesmo autor que, no entanto, não podemos deixar de considerar as dificuldades que as organizações da economia social, pelas suas particularidades e pelas características dos serviços que prestam, têm em quantificar os seus resultados e desempenho (Drucker,1994).

Carvalho A. O. (2007:3) refere que “a análise de desempenho, profissionalismo, transparência das informações e planeamento de investimentos são, entre outros, alguns conceitos de gestão utilizados actualmente pelas organizações para atingirem os seus

objectivos e que ultrapassem a contabilidade tradicional, sugerindo uma alteração no marco contabilístico e nos próprios profissionais de contabilidade”.

Devido ao cada vez maior cuidado em resolver os problemas genéricos da gestão e à importância crescente que se vem atribuindo, quer ao ambiente interno, quer ao ambiente externo que envolve as organizações, verifica-se que cada vez mais se fala de gestão estratégica em vez de gestão.

De acordo com Santos A. R. (2008), gestão estratégica

É um processo contínuo e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controlo através do qual as organizações determinam onde estão, para onde querem ir e como vão lá chegar, agindo em conformidade com o caminho traçado e ajustando-se continuamente às alterações ocorridas no meio envolvente e às necessidades dos clientes (p. 328).

A estratégia configura as ações e as decisões de gestão que se pretendem tomar e deve ser constantemente examinada, acompanhada e, nalguns casos, redefinida. Da estratégia fazem parte os objetivos, os propósitos e as metas (Santos A. R., 2008).

Atualmente a gestão estratégica tornou-se o elemento crucial para o bom desempenho da organização, pois permite identificar e desenvolver novas fontes de vantagens competitivas, estimular a ponderação dos colaboradores sobre a estratégia da organização, bem como o seu envolvimento na implementação da mesma, promover a criatividade e a inovação, criar valor e assegurar a eficácia e eficiência dos objetivos organizacionais (Santos A. R., 2008).

A gestão estratégica é, hoje em dia, um elemento fundamental para o bom desempenho das organizações, pois possibilita reconhecer e desenvolver novas origens de vantagens competitivas.

### **4.3. *Accountability***

#### **4.3.1. Noção de *Accountability***

A *accountability* é um conceito difícil de definir e a literatura académica está repleta de artigos e ensaios que tentam definir e enquadrar o conceito, do qual se pode dizer que é complexo, abstrato, evasivo, sem uma definição muito clara e que pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes (France & Tang, 2018).

Mulgan (2000) define a *accountability* como sendo a obrigação que uma pessoa ou uma organização tem de prestar contas das suas ações em relação a outra, geralmente hierarquicamente superior.

De outro modo, uma definição proposta por Christensen & Ebrahim (2006) sugere que, para serem responsabilizadas, as organizações sem fins lucrativos precisam de prestar contas das suas ações aos *stakeholders*, independentemente de essas ações terem sido iniciadas interna ou externamente.

Gray, Bebbington, & Collison (2006) referem que a *accountability* está no centro da relação que é construída entre uma organização sem fins lucrativos, os seus *stakeholders* e a sociedade em geral.

Em todo o mundo está a crescer o número, a dimensão e a proeminência das organizações sem fins lucrativos e esse crescimento é causado pelo aumento dos problemas sociais de natureza económica, política, religiosa, etc. (Pennerstorfer & Rutherford, 2019).

A missão social destas organizações passa por satisfazer as exigências coletivas a que o sector público não é capaz de responder e visam, essencialmente, a realização de funções destinadas a fortalecer as dimensões sociais e ecológicas do desenvolvimento sustentável (Valentinov & Vaceková, 2015).

Para levar a cabo essa missão, as organizações necessitam de manter a confiança de todos os *stakeholders*, o que implica garantir que as suas ações são transparentes e responsáveis.

Embora a transparência seja importante para qualquer organização, no caso das organizações sem fins lucrativos, é especialmente relevante demonstrar que os recursos que recebem são utilizados para cumprir a missão a que se propuseram. Isto, porque a credibilidade junto da sociedade em que estão inseridas, pode significar a sobrevivência das próprias organizações. E um aspeto fundamental dessa credibilidade encontra fundamento na transparência das informações que as organizações sem fins lucrativos disponibilizam aos seus *stakeholders* (Sanzo-Pérez et al., 2017).

A transparência é um exercício de responsabilidade que as organizações sem fins lucrativos devem exercer, concentrando a sua atenção na forma de responder às expectativas e exigências dos seus *stakeholders* e na forma de gerir a organização, para cumprir com a sua missão e manter a legitimidade institucional (Jeong & Kearns, 2015).

A divulgação transparente das atividades exercidas e da forma como são exercidas, deve fornecer às partes interessadas informações relevantes e fiáveis, que aumentem a confiança destas no desempenho das organizações.

Desta forma, as organizações sem fins lucrativos, ao contribuírem para aprofundar o

conhecimento, a compreensão e, em consequência, o escrutínio das suas atividades por parte dos *stakeholders*, permitem que estes formem as suas próprias opiniões com base no nível de cumprimento das suas expectativas e na atenção recebida pela organização.

Por várias razões, a transparência é especialmente relevante no terceiro sector. As organizações sem fins lucrativos que divulgam informação transparente demonstram que agem seguindo um conjunto de boas práticas, têm boa governação, explicam a utilização dos fundos recebidos e tornam a informação pública. A transparência dá maior visibilidade às ações da organização e evita o aparecimento de suspeitas sobre alegadas irregularidades (Pérez & Cruz, 2017).

Atualmente, as organizações sem fins lucrativos enfrentam o desafio de convencer a sociedade de que gerem eficientemente os fundos que recebem e que os aplicam na concretização das missões para as quais as organizações foram criadas. A transparência torna-se uma questão de importância vital que precisa de ser tornada visível. Por conseguinte, as organizações sem fins lucrativos são obrigadas a desenvolver mecanismos de controlo interno que permitam aos seus intervenientes avaliar o destino dos recursos de acordo com a sua missão social. A transparência e a boa governação são necessárias para alcançar a credibilidade social que permite a continuidade de uma organização e a realização dos seus objetivos (Ortega-Rodríguez et al., 2020).

A transparência e a *accountability* são duas noções que vêm sendo abordadas como tendo significados similares. E isso justifica-se, porque transparência, podendo ser genericamente associada a uma multiplicidade de assuntos, refere-se aqui, principalmente, à divulgação de informação. E pelo seu lado, a noção de *accountability* inclui também a divulgação de informação, mas agora como forma de prestação de contas perante os *stakeholders*.

Tendo em conta estas definições, pode, pois, afirmar-se que quando se fala da importância da transparência nas associações sem fins lucrativos, fala-se da prática de *accountability*, segundo a qual, estas organizações têm de divulgar informações sobre as atividades que realizam e os recursos que utilizam para alcançar o seu objetivo social, ou seja, a sua missão (Gilchrist & Simnett, 2019).

Pode assim sustentar-se que, nas organizações sem fins lucrativos, a transparência e a *accountability* são dois conceitos interligados, porque a transparência, sendo relativa à quantidade e à qualidade de informação divulgada, é determinante para a prestação de contas e para a responsabilização das organizações.

E é no respeito destes princípios de transparência, prestação de contas e responsabilização, associados à crescente exigência de boa governança e de controlo da atividade a que as organizações sem fins lucrativos vêm estando sujeitas, que estas são levadas a definir e publicar não só o que pretendem realizar, mas também os resultados obtidos e, para além disso, a divulgarem as conclusões das auditorias e relatórios de supervisão efetuados à sua atividade.

Adicionalmente, fácil será concluir que a *accountability* das organizações sem fins lucrativos tende a ser mais complexa do que para as suas congéneres com fins lucrativos, o que fica a dever-se a dois fatores principais.

Em primeiro lugar, as organizações sem fins lucrativos não têm o lucro como o seu principal propósito de existência, o que significa que não será muito correto aplicar índices tradicionais de medição de desempenho a estas organizações, para determinar a sua eficácia (France & Tang, 2018).

Depois, porque as organizações sem fins lucrativos têm, por regra, múltiplos *stakeholders*, com objetivos e interesses diversos, contrariamente ao que se verifica nas organizações com fins lucrativos, onde a *accountability* está diretamente ligada aos donos das empresas e, portanto, as organizações, através dos seus agentes, têm de responder, apenas, perante os donos do capital (Richmond et al., 2003).

#### **4.3.2. Tipologias de *accountability***

É também por isso que nas organizações sem fins lucrativos, a *accountability* pode ser considerada de vários pontos de vista e ter abordagens com mais que uma vertente, com os diversos autores a tratarem diferentes tipologias de *accountability*.

Por exemplo, Kearns (1994) identificou quatro tipos de *accountability*, baseados em padrões de desempenho explícitos ou implícitos e em respostas organizacionais proativas ou reativas. Já McConville & Cordery (2018), consideram que nas organizações sem fins lucrativos devem analisar-se dois tipos de *accountability*, a *accountability* financeira, na qual se questiona se a organização atingiu os seus objetivos financeiros e a *accountability* pelo desempenho da missão, na qual se verifica o grau de concretização da missão a que a organização se propôs.

Pelo seu lado, Dhanani & Connolly (2012) fazem uma distinção entre quatro tipos principais

de *accountability*: estratégica, fiduciária, financeira e processual.

Knutsen & Brower (2010) falam de *accountability* instrumental e *accountability* significativa, enquanto outros autores referem tipologias centradas nas relações com os diferentes grupos de *stakeholders*, como o fazem Christensen & Ebrahim (2006).

Dentro desta corrente, que classifica a *accountability* de acordo com os grupos de *stakeholders* a que se dirige, podemos considerar como mais relevantes, de entre os inúmeros exemplos de *accountability* estratégica, aqueles que consideram três tipos de *accountability*: ascendente, descendente e lateral.

*Accountability* ascendente é a que tem a ver com a responsabilização e com as práticas de prestação de contas empregues pelas organizações sem fins lucrativos, perante aquele conjunto de *stakeholders* (doadores, financiadores estatais ou particulares, legisladores e reguladores) que têm, ou possam vir a ter, um nível significativo de influência na concessão e distribuição dos fundos necessários às organizações (Musawa, 2019).

A *accountability* descendente, ou para baixo, segundo Ebrahim (2003), refere-se à prestação de contas perante os beneficiários diretos da atividade das organizações e perante as comunidades em que estão inseridas e que, de alguma forma, são direta ou indiretamente afetadas pela sua atividade.

Christensen & Ebrahim (2006) definem a *accountability* lateral, como sendo a prestação de contas interna, de uns para os outros dentro da própria organização, aqui incluídos os colaboradores e os voluntários.

Na literatura académica há alguma controvérsia sobre se a *accountability* perante o pessoal e, por extensão, perante os voluntários, é uma *accountability* lateral, ou se esta forma de *accountability* deverá ser considerada no âmbito da *accountability* descendente (Hu, Zhu, & Kong, 2020).

No entanto, esta visão de que a *accountability* descendente inclui os colaboradores, não é compartilhada por outros autores, como Dhanani & Connolly (2014) e France & Regmi (2019) segundo os quais a *accountability* para baixo é apenas dirigida aos beneficiários dos serviços da organização.

#### **4.3.3. *Accountability* e *Compliance***

Independentemente dos vários tipos de *accountability* que possam ser considerados, a

cultura de *compliance* dentro das organizações deve ser transversal a todos eles, pois promove a conduta ética no contexto da estrutura, da estratégia, da missão e da visão da organização, reforçando a transparência e o profissionalismo (Said et al., 2016).

Em contrapartida, a incapacidade de inculcar uma cultura ética possibilitará a ocorrência de erros de gestão, abuso de poder e conflito de interesses, até porque haverá sempre alguém disposto a aumentar os lucros através de práticas pouco éticas. Existe, portanto, uma relação positiva entre a cultura de *compliance* e os resultados produzidos pela *accountability* (Karim et al., 2015).

Ou, dito de outra forma, a *accountability* e o *compliance* complementam-se, sendo o *compliance* a ferramenta necessária para se conseguir o objetivo da *accountability*.

Bowrin (2004), argumentou que o *compliance* promove a *accountability*, a transparência, a justiça e a equidade para todos os *stakeholders*. No caso das organizações sem fins lucrativos, estar em *compliance* com as políticas e as regras seguidas para o setor, ajuda e facilita a instalação da organização, ao mesmo tempo que promove a *accountability* dos decisores (Bianchi, 2010).

Em contrapartida, o não cumprimento do *compliance* pode prejudicar a organização de muitas maneiras, enquanto coloca em risco todos os esforços para implementar a *accountability*. Um maior e melhor cumprimento está constantemente associado à maior expectativa de aumentar a *accountability* na organização. Por conseguinte, existe uma relação positiva entre o *compliance* e os resultados da *accountability* (Liu, 2011).

#### **4.4. Compliance**

Muito antes de chegar às empresas, o *compliance*, numa fase muito embrionária, começa a ser abordado nas instituições financeiras após a criação do Banco Central Americano, em 1913, logo após a quebra da Bolsa de Nova York de 1929 e da criação da chamada *New Deal*, naquilo que foi uma tentativa de intervir na economia para "corrigir as distorções naturais do capitalismo" (Manzi, 2008).

No entanto, a propagação do *compliance* faz-se muito lentamente, com a sua chegada aos mais diversos países a efetuar-se de forma muito espaçada no tempo.

Desde há alguns anos, começaram a surgir determinados estudos sobre *compliance*, respaldados essencialmente nas normas editadas nos Estados Unidos na década de setenta.

Posteriormente, com a difusão do *compliance* pelo mundo através das normas da “ISO, *the International Organization for Standardization*”, vem-se verificando uma mudança comportamental em vários segmentos empresariais (Carneiro, 2019).

As organizações que desejam garantir o seu sucesso a longo prazo, devem manter uma cultura de integridade e de *compliance* e ter em consideração as necessidades e expectativas dos vários *stakeholders*. A integridade e o *compliance*, sendo um pré-requisito, configuram também uma oportunidade para que uma organização seja florescente e sustentável. Um sistema de gestão de *compliance* que seja eficaz para uma organização como um todo, terá de demonstrar o seu compromisso com o respeito pelos normativos em vigor, pelos padrões de boa governança empresarial, as boas práticas, a ética e as expectativas dos *stakeholders* (International Organization for Standardization, 2014).

De acordo com a organização “*Transparency International*”, o termo *compliance* alude aos “procedimentos, sistemas ou departamentos dentro de agências públicas ou empresas que assegurem que todas as atividades legais, operacionais e financeiras serão realizadas em conformidade com as leis, regras, normas, regulamentos, padrões e expectativas da sociedade” (Transparency International Portugal, 2019, p. 7).

E o que é verdade é que nos últimos anos são cada vez mais os casos de fraude e abuso, que ocorrem quer em organizações com fins lucrativos, quer em organizações sem fins lucrativos (Arshad et al., 2015).

O incremento destes episódios, principalmente no que respeita às organizações sem fins lucrativos, faz com que sejam cada vez maiores as preocupações entre o público, investidores, auditores, credores e outros *stakeholders* (Mohamed Zawawi, S.N.H, 2014; Vincent L., 2014).

Greenlee & Tuckman (2007) referem que a fraude pode ser mais facilmente perpetrada em organizações do setor não lucrativo, pois estas operam numa atmosfera de confiança pública, têm controlos internos mais fracos e, muitas das vezes, falta de experiência e conhecimento nos aspetos financeiros e de negócio, quando comparadas com as organizações com fins lucrativos.

Nas características distintivas que tornam as organizações sem fins lucrativos vulneráveis à fraude, poderemos incluir o acesso a somas consideráveis de fundos, o acesso às entidades que são as fontes desses fundos, a existência de elevados níveis de confiança que

o público deposita nas organizações, uma insuficiente supervisão governamental e, em relação a algumas organizações, uma considerável dispersão geográfica que, por vezes, chega mesmo a ser global, o que proporciona um quadro favorável para operações e transações financeiras nacionais e internacionais (Arshad et al., 2015).

De acordo com Bland (2013), é crucial que cada organização sem fins lucrativos consiga avaliar os riscos em que incorre, a fim de os conseguir mitigar, diminuindo assim, ou mesmo evitando, as hipóteses da sua organização enfrentar a possibilidade de fraude e abuso. Além disso, Bland (2013) salientou que também nas organizações sem fins lucrativos a eficácia da gestão é fundamental para uma boa prevenção, devendo, para isso, ser instituídos mecanismos de auto-regulação.

Em consonância com o referido, a ACEVO (2005) concorda que no complexo ambiente atual, a forma mais eficaz de assegurar que as organizações não sejam vulneráveis a abusos como fraudes e outros crimes financeiros, é ter um conselho de administração conhecedor, que consiga controlar e liderar eficazmente a sua organização, assegurando assim que esta possa continuar a alcançar os seus objetivos sociais e estratégicos e a defender os seus valores.

Mas o *compliance* não se limita apenas a combater, ou a tentar evitar, a fraude e a corrupção nas organizações. Vai muito para além disso.

Risco de *compliance* é o risco de sanções legais ou regulamentares, de perda financeira ou de reputação que uma organização pode sofrer, em resultado de qualquer falta ou omissão no cumprimento da aplicação das leis, normas e procedimentos a que essa organização e os seus colaboradores estão obrigados (Lambooy, 2018).

Segundo o Instituto Superior de Gestão Bancária (2010) o risco de *Compliance* tem a ver com eventuais impactos negativos nos resultados, no capital ou na reputação, decorrentes de infrações ou da não conformidade relativamente à legislação, aos regulamentos, contratos, normas de conduta, ao relacionamento com clientes, ou a princípios éticos que se materializem em sanções de carácter legal, na limitação das oportunidades de negócio, na redução do potencial de expansão ou na impossibilidade de exigir o cumprimento de obrigações contratuais.

Risco legal ou regulamentar tem a ver com práticas não conformes com o cumprimento da legislação, dos normativos e dos regulamentos, ou seja dos padrões de *compliance* que

podem compreender conflitos de interesse, segregação de funções, independência de funções de controlo, boas práticas nas contratações, prevenção no branqueamento de capitais e do financiamento ao terrorismo, etc (Lambooy, 2018).

Na verdade, o risco de *compliance* pode ter consequências negativas para as organizações, acreditando-se que o risco de incumprimento dos regulamentos, dos normativos e da legislação cria lacunas nas organizações sem fins lucrativos, o que, é certo, pode potenciar a sua exposição à possibilidade de ocorrência de fraude e abuso (Arshad et al., 2015).

Como já vimos anteriormente, o termo *compliance* pode ser definido como a prática de obedecer a uma lei, regra ou solicitação, pois as organizações, sejam elas com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, todas têm leis, regulamentos e normativos, muitos deles comuns, que devem cumprir (BDO, 2010).

É que as consequências do não cumprimento não se limitam a sanções estatutárias ou legais, pois há também que considerar a dificuldade e o custo de corrigir o que está errado, os danos à reputação da empresa que podem levar à perda de confiança por parte do público e dos *stakeholders* e, no limite, à perda de contratos e encerramento da atividade (BDO, 2010).

Das considerações já expostas, parece fácil deduzir-se dos benefícios resultantes da implementação de programas de *compliance*, pois estes adquirem grande relevância ao prevenir e evitar os mais variados riscos, que afetarão sempre a reputação das organizações.

Como exemplo, pode-se referir que o simples conhecimento pelo mercado, de que uma empresa está a ser investigada pelas autoridades em processos que envolvam corrupção, gera efeitos imediatos no valor das ações dessa empresa (Maeda, 2013).

Na verdade, o compromisso com a integridade e com a ética, acrescenta valor à imagem da empresa e apresenta ganhos em termos de competitividade (Coimbra & Manzi, 2010).

No mesmo sentido vão as opiniões de Pereira Junior & Marçal (2017) que afirmam que a adoção de programas de *compliance* gera ganhos competitivos, desde logo porque aumenta a credibilidade da empresa perante aqueles junto dos quais contrata e no ambiente em que opera. Os resultados de uma empresa não estão exatamente no lucro contabilístico apurado internamente, mas sim no ambiente externo à empresa, onde se constrói ou se degrada, a sua reputação.

Numa organização, o *compliance* contribui para evitar a ocorrência de maus

financiamentos e para um funcionamento eficaz e em harmonia, ao detetar erros e irregularidades no seu funcionamento (Pathak, 2005; Wardiwiyono, 2012).

As próprias organizações vêm reconhecendo a importância do *compliance*, como uma ferramenta útil na salvaguarda do património e da reputação da organização (Aziz, 2013).

O *Compliance* converte-se em vantagem competitiva considerando que, a cada dia, aumenta o número de consumidores críticos, que procuram não só bens de consumo, mas também valores e comportamento das organizações de acordo com esses valores.

O maior dinamismo nas comunicações que se vem verificando nas últimas décadas, tem também como consequência um aumento da exigência de transparência nas organizações e da expectativa da sociedade com relação ao comprometimento ético das mesmas (Coimbra & Manzi, 2010)

Ganha assim força o tema da governança corporativa e a preocupação das organizações em cumprir com os normativos legais que regulam os seus mercados e em respeitar as melhores práticas como resultado dos seus valores e princípios, o que terá de incluir a transparência e a responsabilidade, ou seja a *accountability*. (Andrade, 2015)

O *Compliance* deverá pois assegurar o funcionamento dos controlos internos da organização de forma contínua, por forma a mitigar ou mesmo anular os riscos, tendo em conta o modelo de negócio, assegurando também que esse tipo de procedimentos se difunde por toda a organização, garantindo o cumprimento das normas e regulamentos internos ou externos, bem como a observância e o respeito da legislação em vigor (Lamboy, 2018).

Quando um dirigente, empregado, ou mesmo um fornecedor de determinada organização, comete aquilo que pode ser chamado de desvio ético, isso pode afetar negativamente e de forma considerável a sua imagem e reputação na comunidade em que se insere. E, quando estamos a referir-nos a acautelar os riscos ligados à reputação, não será uma tarefa fácil medir a dimensão dos prejuízos num caso de escândalo provocado por uma conduta não ética por parte de uma organização (Duarte & Trigo, 2018).

E o que importa evitar não é apenas a degradação da reputação das organizações, mas também, para além disso e com o mesmo nível de importância, o que respeita à reputação de todos os que fazem parte da vida da organização e com ela se relacionam,

É pois necessário que as organizações sem fins lucrativos tenham um controlo tão próximo

quanto possível do risco. A KPMG (1999) adianta que o controlo tem de ser "próximo" dos riscos associados, porque quanto mais curta for a cadeia, mais rápida será a reação.

Portanto, para assegurar que o controlo é eficaz na minimização dos factores de risco nas organizações sem fins lucrativos, a administração deve designar responsáveis por desenvolver, operacionalizar, monitorizar e rever em permanência a eficácia dos sistemas de controlo e obter garantias de que esse trabalho é feito (ACEVO, 2005).

A criação e desenvolvimento de programas de *compliance* nas organizações, constitui-se como um mecanismo efetivo na prevenção do incumprimento de normas, de práticas menos éticas, e também no combate à fraude, à corrupção e à lavagem de dinheiro. Do ponto de vista macro, não se pode perder de vista que uma sociedade composta por organizações íntegras se constitui uma sociedade mais justa e harmoniosa, com maior respeito pelos direitos individuais, com menos corrupção e menos pobreza. (Lamboy, 2018).

Pode, portanto, afirmar-se que o *compliance* não protege apenas a organização em si, mas sim a sociedade como um todo.

Postura ética, governança e sustentabilidade, são tudo palavras que já fazem parte do léxico das organizações. Mas, sem um efetivo programa de *compliance* que envolva e integre esses temas, tornando-os coerentes, consistentes e com aplicação prática, haverá sempre o risco deste discurso não passar de meras palavras, ser vazio de conteúdo, podendo vir a afetar a reputação das organizações, se os seus *stakeholders* considerarem como menos íntegra a prática prosseguida.

O *Foreign Corrupt Practices Act*, aprovado em 1977 pelo Congresso Norte-Americano, e a *Anti Bribery Act*, lei britânica publicada mais recentemente, em 2010, são consideradas atualmente dois dos principais suportes normativos dos programas de integridade e *compliance* e dos mais importantes no combate à corrupção corporativa.

A figura do *compliance*, com a amplitude como hoje é entendida, funda-se naqueles dois conjuntos legislativos, entendidos como grupo de normas elaboradas para regular as relações internas e externas das pessoas jurídicas, bem como daqueles que as integram, almejando a preservação da ética e da moral corporativa (Trapp, 2015).

Para além da influência dos já referidos *Foreign Corrupt Practices Act* e *Anti Bribery Act*, os programas de *compliance* têm-se difundido e tornado cada vez mais predominantes em

todo o mundo. Isto sucede também na sequência da aprovação de outros regulamentos nacionais, tais como o Sarbanes-Oxley Act dos Estados Unidos, o Corporate Law Economic Reform Program Act da Austrália e o South Africa's King Report on Corporate Governance (Svensson et al., 2009).

Segundo Silveira & Saad-Diniz (2015), pode-se dizer que os programas de *compliance* constituem a adoção de um conjunto de regras e princípios internos, com o objetivo prioritário de assegurar o cumprimento da legislação e o acatamento de determinados padrões de conduta pelos colaboradores diretos e indiretos da organização.

Genericamente, o programa de *compliance* transmite uma ideia de autorregulação que é, ela própria, regulamentada a partir da internalização de mecanismos de controlo, com o objetivo de evitar a prática de ilícitos. Dito de outra forma, pode-se afirmar que os programas de *compliance* consistem numa autoimposição espontânea de padrões de conduta por parte dos seus organizadores e dos próprios indivíduos, podendo assim ser considerados como resultado de um processo de autorregulação (Silveira & Saad-Diniz, 2015).

Um programa de *compliance* deve prever mecanismos de controlo interno, administrados pela própria organização, que sejam capazes de antecipar, identificar e punir a prática de atos ilícitos por colaboradores da empresa. A noção de *compliance* está ligada à ideia de diminuição de riscos, sejam eles de sanção regulatória, de perda financeira ou de perda de reputação, que uma organização pode sofrer como resultado de falhas no cumprimento de leis, regulamentos, normas, códigos de conduta e de boas práticas (Coimbra & Manzi, 2010).

Outra das vantagens da implementação de programas de *compliance*, tem a ver com o compromisso e com a rentabilidade dos Recursos Humanos, pois as organizações são cada vez mais dependentes da produtividade e do compromisso dos empregados. Uma organização que respeita os seus colaboradores, tratando-os no respeito pela ética, aumenta a sua satisfação, garantindo também, para além da fidelidade, mais rendimento e compromisso no desempenho das suas funções, melhorando assim o ambiente dentro da organização.

Consegue-se assim elevar o compromisso dos colaboradores com os objetivos e os fins a que a organização se propõe, porque as pessoas preferem trabalhar e comprometem-se mais com organizações que regem as suas práticas por valores e pela ética. Conclui-se assim que o *compliance*, contribui também para atrair e reter os colaboradores mais qualificados nas

organizações, dado que as pessoas menos indiferentes ao respeito pelos valores e pela ética, são geralmente mais comprometidas, mais criativas, mais flexíveis e capazes de trabalhar em equipa (Legal Research Network, 2016).

Também nas relações com os *stakeholders* externos, os programas de *compliance* comprovarão a sua utilidade, pois ao aplicá-los, as organizações tenderão a evitar conflitos de ordem ética com os públicos com os quais se relaciona, designadamente com clientes, utentes, fornecedores ou investidores.

Com a implementação de um programa de *compliance*, não se pode garantir que uma organização, seja ela com ou sem fins lucrativos, deixa de correr riscos de desvios de conduta e de sofrer crises causadas por aqueles desvios. Mas poderá certamente afirmar-se que a integridade das organizações, ficará, certamente, mais protegida, considerando a capacidade do *compliance* para aperfeiçoar os sistemas de controlo interno e, consequentemente, para mitigar riscos e para combater a corrupção e as fraudes (Sans, 2018).

Os programas de *Compliance* devem criar regimes de responsabilização, ao abrigo dos quais todos os colaboradores sejam obrigados a padronizar o seu comportamento dentro dos domínios da ética e da lei, ou seja, em *compliance* (Weaver et al., 1999).

Nesse âmbito, os programas de *Compliance* também atribuem vários papéis e responsabilidades, por forma a evitar práticas erradas, transgressões e más condutas por parte de todos os colaboradores, aqui incluídos os diretores e administradores.

Tendo isso em conta, Andrade (2015) considera que os líderes que conseguem implementar programas de *compliance* eficazes, fazem-no estabelecendo metas ambiciosas, alocando recursos que sejam úteis para esse fim, sempre com o objetivo de inspirar mudanças e aperfeiçoar os comportamentos, garantindo assim a eficácia do programa de *compliance* nas suas organizações.

Muitos Académicos estudaram e exploraram as práticas inerentes aos programas de *Compliance* a partir de várias perspetivas de investigação, como a ética, o direito e a gestão (Schwartz, 2004; Parker, 2006), enquanto outros destacaram a necessidade de investigar as motivações, perceções e incentivos dos profissionais, para melhor compreensão do funcionamento dos programas de *compliance*.

Weaver, Trevino, & Cochran (1999) demonstraram que a perceção que os colaboradores

têm dos programas, afetam a forma como esses programas são implementados. Quando os colaboradores entendem o *compliance* como um programa que os vai auxiliar na tomada de decisão, no respeito e no cumprimento da legalidade e da ética, ficam mais disponíveis a envolverem-se na sua implementação e a denunciarem as más práticas.

Até porque, como refere Kaptein (2011) as más condutas estão disseminadas dentro da organização, desde os gestores de topo até aos funcionários menos qualificados. Para além disso, Schwartz (2004) demonstra que o conteúdo dos códigos de conduta e os procedimentos revelados influenciam as perceções e o comportamento dos profissionais. Da mesma forma, Singh (2011) indica que a eficácia destes códigos de conduta no dissuadir das más práticas, depende de como eles são implementados e comunicados dentro das organizações.

Em suma, estes estudos e estes autores sublinham que as motivações e os estímulos recebidos pelos profissionais afetam a forma como os programas de *compliance* são implementados e que, por outro lado, é também a forma como esses programas são implementados que acaba por influenciar o comportamento dos profissionais.

Macleán & Behnam (2010) realçam o perigo de dissociar os programas de *compliance* das atividades principais das organizações, dado que, a ser assim, os profissionais tenderão a fazer separações similares na implementação do *compliance*.

O que é facto é que a exigência que cada vez mais se verifica no controlo da atividade das empresas, sejam elas com ou sem fins lucrativos, leva a que muitas delas se sintam incentivadas a autocontrolarem as suas atividades, através da criação e implementação de programas de *compliance*, havendo mesmo alguns países que exigem que determinadas entidades implementem e apliquem ativamente programas de *compliance*.

São pois inúmeros os motivos pelos quais cada vez mais organizações implementam, ou pretendem implementar, programas de *compliance*, o que tem levado muitos autores a tentar definir, ou pelo menos sugerir, como estruturar esses programas.

E o que é facto é que todas essas propostas de programas de *compliance*, dos mais variados autores, pretendem definir aquilo a que chamam de diretrizes, compromissos, princípios ou pilares dos programas de *compliance*, que não são mais do que as características desses programas e aquilo que, com eles e através deles, se pretende assegurar.

São por isso propostas que têm muito em comum, das quais a de Deming (2020) é um dos

exemplos mais conhecidos e recentes.

Este autor considera serem as seguintes as características de um programa de *compliance* eficaz:

1 - Um programa de *compliance* verdadeiramente eficaz exige que a gestão de topo implemente “normativos claramente definidos, que os comunique em termos inequívocos, que os cumpra e faça cumprir escrupulosamente e que os divulgue por toda a organização.

2 - Os códigos de conduta para serem eficazes terão de ser claros, concisos e acessíveis a todos os colaboradores. Um programa de *compliance* deve estabelecer responsabilidades internas pelo seu cumprimento, determinar os controlos internos adequados e definir procedimentos disciplinares.

3 – Terão de se garantir os recursos humanos e financeiros adequados, atribuindo-se a um ou mais funcionários superiores a responsabilidade de supervisionar e implementar o programa de *compliance*, o que implica que disponham de autonomia, independência, recursos suficientes e o acesso e reporte direto ao conselho de administração e aos organismos que fiscalizam a atividade da organização.

4 – Avaliar os riscos, pois, dependendo da evolução destes, assim devem ser ajustados os procedimentos de *compliance*.

5 - De uma forma adequada ao público visado, as políticas e procedimentos devem ser divulgadas e objeto de formação e aconselhamento contínuo.

6 – Os programas de *compliance* devem ser aplicados de forma extensiva em toda a organização, incentivando-se o seu cumprimento e instituindo procedimentos disciplinares para os incumpridores

7 – As obrigações previstas nos programas de *compliance* devem ser divulgadas junto das partes relacionadas e estas devem comprometer-se com o seu cumprimento. Os acordos e contratos com as partes relacionadas devem ser monitorizados de forma contínua

8 - Um programa de *compliance* deve incluir mecanismos para a denúncia confidencial de suspeitas de má conduta, devendo ser implementadas políticas que assegurem que todo aquele que faça uma denúncia, nunca receie retaliações

9 - Um programa de *compliance* deve ser regularmente testado e revisto para identificar fraquezas, para se ajustar a eventuais mudanças das circunstâncias e dos riscos e para

desenvolver formas de melhorar a sua eficiência e eficácia.

10 - Para evitar riscos legais e comerciais, o *compliance* exige que o chamado dever de diligência seja levado a cabo quando se trata de fusões ou de aquisições. Às entidades a adquirir deverão ser integralmente aplicados os controlos internos e o programa de *compliance* da entidade adquirente, aqui incluindo a avaliação e monitorização de terceiros, formação de colaboradores e realização de auditorias.

Como referido, este é apenas um dos inúmeros exemplos de propostas de programas de *compliance*. Ora, perante a profusão de estudos versando os mais variados modelos de programas de *compliance*, foi com naturalidade que surgiram as tentativas de normalização desses programas.

#### **4.4.1. Normalização dos Programas de *Compliance***

Normalização é a atividade que, de forma organizada e consensual das partes interessadas, viabiliza a elaboração das normas para facilitar as relações e resolver ou prevenir problemas (APCER, s.d.).

Normalização é uma atividade destinada a estabelecer, face a problemas reais ou potenciais, disposições para utilização comum e repetida, tendo em vista a obtenção do grau ótimo de ordem, num determinado contexto (Instituto da Gestão da Qualidade e da Propriedade Intelectual, s.d.).

Para Oliveira (2018), normalização é o processo de formulação e aplicação de regras para a resposta ou prevenção de problemas, com a integração dos *stakeholders*, para o estímulo da economia global. As normas asseguram as características desejáveis de produtos e serviços, como qualidade, segurança, fiabilidade, eficiência e sustentabilidade ambiental.

Vargas (2006), pelo seu lado, considera que para a normalização ser aceite e aplicada a nível global, a instituição responsável pela elaboração dessas normas será a “ISO - International Organization for Standardization”. Mais esclarece que, após a elaboração dessas normas, o seu reconhecimento e aprovação é dado pela Organização Mundial do Comércio e é a partir daí que passam a ser referência para o comércio internacional.

Uma das primeiras propostas para a normalização dos programas de *compliance* ocorreu na Austrália, em 1998, através da *Australian Standard*, que publicou a Norma AS 3806-1998, preparada pela *Standards Australia Committee QR/14, Compliance Systems*.

A sua publicação ocorreu na sequência de um pedido da Comissão Australiana da Concorrência e do Consumidor e pretendeu fornecer os princípios para o desenvolvimento, implementação e manutenção de programas de *compliance* eficazes e aplicáveis por qualquer tipo de organização. Esses princípios eram considerados em quatro grupos principais – compromisso, implementação, acompanhamento/avaliação e melhoria contínua - e destinavam-se a ajudar as organizações a prevenir, identificar e corrigir quaisquer incumprimentos das leis, normas e regulamentos e a desenvolver processos de melhoria contínua nesta área (Australian Standard, 1998).

Posteriormente, em 2012, a Austrália propôs à ISO - *International Organization for Standardization*, que esta organização iniciasse o desenvolvimento de uma norma global para programas de *compliance*, baseado na norma australiana nacional AS 8306. Esta proposta foi aceita pelos membros da ISO que, em 2014, publicam a Norma “ISO 19600, *Compliance management systems – Guidelines*” (Bleker & Hortensius, 2014).

Os mesmos autores referem que na ISO 19600, todos os elementos padrão de um sistema de gestão de qualidade são adaptados e modelados para o tema do *compliance*, destacando, como se pode observar no quadro seguinte, que:

- A norma dedica muita atenção às funções e responsabilidades do órgão de administração, dos gestores e demais colaboradores da organização, conferindo também grande relevância à independência dos responsáveis pelo *compliance*;
- O exemplo e o compromisso da administração são fundamentais para o estabelecer de uma cultura em que o *compliance* seja "a norma" e em que os colaboradores, em todos os níveis e em todas as circunstâncias, podem e devem ter a atitude e o comportamento corretos;
- Reconhecendo que o *compliance* é, no final, o resultado do comportamento e das ações das pessoas, a norma prevê o acompanhamento e a avaliação permanente do grau de cumprimento dos seus preceitos, bem como a tomada das medidas necessárias em caso de incumprimento.

ESTRUTURA DAS NORMAS ISO	DIRETRIZES PARA PROGRAMAS DE COMPLIANCE NA ISO 19600
1 - Contexto da Organização	Análise do ambiente em que a organização opera (contexto, questões, <i>stakeholders</i> e seus requisitos, necessidades e expectativas)
	Âmbito do sistema de gestão de conformidade
	Identificação das obrigações de conformidade
	Avaliação dos riscos de conformidade
2 - Liderança	Política, compromisso, liderança pelo exemplo
	Funções, responsabilidades e cumprimento pela administração, gestão de topo, gestão operacional, funcionários de base e responsável pelo compliance independente.
3 - Planeamento	Planear as medidas de controlo dos riscos de compliance
	Estabelecer objetivos de compliance
4 - Suporte	Sensibilização, competência e formação em compliance
	Comportamento e cultura
	Comunicação e documentação
5 - Operação	Implementação de controlos de <i>compliance</i> (técnico, processual, orientar a atitude e o comportamento do pessoal)
6 - Avaliação de desempenho	Supervisão e controlo do <i>compliance</i> , aplicação de indicadores
	Análise de informação e reporte de resultados (internos e externos)
	Auditoria Interna e Análise de Gestão
7 - Melhoria	Definir ações em caso de incumprimento dos requisitos e de subida para níveis de gestão mais elevados quando necessários
	Ações corretivas
	Atividades de melhoria

Figura 2 Diretrizes para programas de *compliance* na ISO 19600 2014

Fonte: Adaptado de “ISO 19600 - The development of a global standard on compliance management” 2014

Segundo Costa & Garcia (2015), a ISO 19600 tem como objetivo auxiliar as organizações a melhorar e expandir a abordagem existente para gestão do *compliance*, e pode ser adaptável ao vários sistemas de gestão das organizações.

Pelo seu lado Assi (2017), afirma que a ISO 19600 engloba atividades relativas a legislação, riscos de governança, ambientais, responsabilidade social, conduta profissional, contabilidade e outras. Isso pode ser comprovado pela análise da norma, que refere que um sistema de gestão de *compliance* eficaz deve abranger toda a organização e garantir o cumprimento da legislação, dos códigos da indústria e diretrizes da organização, assim como boas regras de governança corporativa, boas práticas, ética e expectativas da comunidade.

Segundo a própria *International Organization for Standardization* (2014) a norma ISO 19600 apenas recomenda as práticas a serem seguidas e fornece orientação sobre os sistemas de gestão de *compliance* a implementar. É uma norma perfeitamente ajustável à dimensão e ao nível de maturidade do sistema de gestão de *compliance* da organização e ao contexto, natureza e complexidade das suas atividades da organização.

Assim como as demais normas da *International Organization for Standardization*, a ISO

19600:2014 tem o seu processo baseado na melhoria contínua e no ciclo PDCA. A figura seguinte representa o fluxograma de um sistema de gestão de *compliance*, do seu estabelecimento até a fase de implantação de melhorias (Oliveira, 2018).

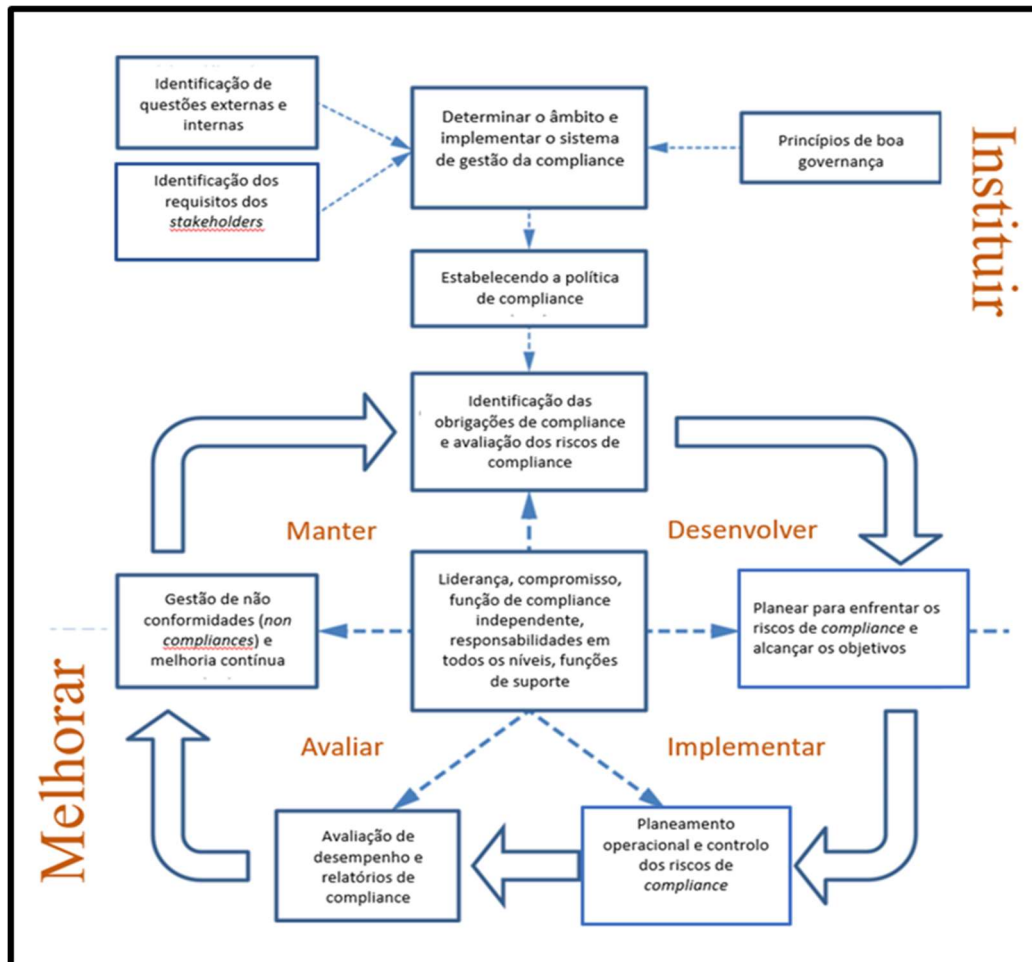


Figura 3 Fluxograma de um sistema de gestão de *compliance* 2014

Fonte: Adaptado de “International Standard, ISO 19600. Compliance Management Systems – Guidelines” 2014

Costa & Garcia (2015) refere que o fluxograma da figura anterior segue o ciclo PDCA que pode ser classificado da seguinte forma:

PLAN: Identificar os requisitos de *compliance* através do mapeamento de riscos com o objetivo de definir uma estratégia e as medidas necessárias para os evitar ou mitigar;

DO: Estabelecer e implementar mecanismos de acompanhamento das medidas instituídas;

CHECK: Acompanhar e avaliar os controlos implementados para verificar se estão de acordo com a estratégia do programa de *compliance* que foi estabelecido;

ACT: Efetuar a melhoria contínua do programa, na sequência das conclusões do acompanhamento e avaliação definidos na fase anterior e de eventuais novos riscos de *compliance* detetados.

Assim, e em conclusão, poderemos sempre afirmar que os programas de *compliance* são uma questão estratégica, que, como acabamos de verificar, se prende também com a gestão da qualidade e que se aplica a todos os tipos de organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos.

Na verdade, o bom funcionamento dos programas de *compliance* favorece a qualidade das decisões, reduz o custo operacional e constitui-se como um pressuposto para o bom governo das organizações, pois não se pode falar em bom governo corporativo e sustentabilidade sem se falar em ética e, conseqüentemente, ter em conta a relevância dos programas de *compliance* (Lamboy, 2018)

O mesmo autor refere ainda que um programa de *compliance* não surtirá os resultados esperados num ambiente organizacional que não seja fortemente baseado em valores éticos, pois são a ética e a integridade que sustentam e dão sentido aos programas de *compliance*.

A proposta de Código de Governo de Entidades do Terceiro Setor propõe um conjunto de orientações, princípios e recomendações que, sendo, na prática, os princípios que definem a *accountability*, são naturalmente respeitados e considerados pelos programas de *compliance*.

Trata-se da promoção de princípios como a equidade, a transparência, a responsabilidade e a prestação de contas das organizações, por forma a gerar maior confiança em parceiros, fornecedores, clientes, colaboradores, credores, numa palavra, na generalidade dos *stakeholders* (Instituto Português de Corporate Governance, 2014).

## **5. METODOLOGIA**

A investigação científica possibilita que de uma forma organizada, persistente e metódica, se obtenham respostas às questões colocadas por determinada pesquisa. E toda a investigação requer uma metodologia, pois é através dela que se exprimem e se descrevem os procedimentos empregues para alcançar aquelas respostas (Fortin et al., 2009).

Para Vergara (2000), a investigação apenas pretende definir e caracterizar um problema, não tendo a pretensão de o resolver.

Prodanov & Freitas (2013), consideram que a metodologia consiste na aplicação das técnicas e dos procedimentos que devem ser seguidos, com o objetivo da aquisição progressiva de conhecimento, de forma a demonstrar a utilidade e autenticidade desse conhecimento nas diversas áreas da sociedade.

Para Quivy & Campenhoudt (2008), escolher a metodologia que vai ser utilizada é, provavelmente, a ocasião mais importante para garantir o sucesso de um trabalho de investigação, uma vez que é a metodologia que valida e garante a credibilidade dos resultados e conclusões obtidas. Segundo aqueles autores, para se fazer investigação é imprescindível escolher-se atempadamente a metodologia que vai ser utilizada.

Barreto & Honorato (1998) consideram que os procedimentos metodológicos são um conjunto detalhado e sequencial de processos e práticas científicas efetuados durante a pesquisa, de forma a serem cumpridos os objetivos definidos inicialmente.

Metodologia é a ferramenta de trabalho do investigador e compreende a forma como será efetuada a pesquisa, tendo em conta os objetivos estabelecidos inicialmente (Marconi & Lakatos, 1996).

Esta pesquisa basear-se-á na metodologia humanística, tentando realçar os aspetos qualitativos na análise a efetuar.

A metodologia humanística foca-se no estudo das ações humanas e da vida social, buscando compreender os comportamentos humanos, os significados e intenções dos sujeitos intervenientes, ficando a interpretação pela compreensão dos fenómenos investigados (Santos M. C., 1999).

Sendo relevante a qualidade dos dados recolhidos e a forma como eles serão analisados, será, pois, mais importante interpretar do que medir.

*Les données qualitatives regroupent toutes les données non métriques. Elles comportent tout ce qui est texte (journaux, récits, entrevues), images et sons (films, photographies, plans), mots exprimant des catégories et des jugements catégoriels. Ces derniers peuvent être considérés comme des mesures qualitatives, car la mesure se définit seulement comme une comparaison avec un étalon ou un échantillon de référence (Maren, 1996, p. 85).<sup>a</sup>*

---

<sup>a</sup> Os dados qualitativos reúnem todos os dados não mensuráveis: Compreendem tudo que seja texto (jornais, relatos, entrevistas), imagens e sons (filmes, fotografias, projetos), palavras que expressam categorias e julgamentos categóricos. Estas podem ser consideradas como medições qualitativas, uma vez que a medição é definida apenas como uma comparação com uma amostra padrão ou de referência

Procuraremos ser credíveis, claros e capazes de confirmar os dados em análise, avaliando as consequências jurídicas, financeiras e reputacionais de eventuais incumprimentos aos normativos e à legislação, para responder à nossa questão de partida, que é a seguinte:

De que forma é percebida pelas organizações sociais a introdução do *compliance* enquanto ferramenta de gestão estratégica?

Para isso será utilizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva e explicativa das lacunas das organizações sociais, que impliquem a adoção de técnicas de gestão estratégica com a implementação de programas de *compliance*.

Utilizaremos a pesquisa bibliográfica porque esta se constitui indubitavelmente como um dos meios mais importantes de pesquisa, à qual é normalmente necessário recorrer no início de qualquer processo de investigação, seja qual for o problema em estudo.

Esta importância da pesquisa bibliográfica é referida por Fachin (2001, p. 125) ao afirmar que ela “é a base para as demais pesquisas e pode-se dizer que é uma constante na vida de quem se propõe a estudar”.

Referindo outras características da pesquisa bibliográfica, Köche (1997, p. 122) considera que esta tem como objetivo “conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se instrumento indispensável a qualquer tipo de pesquisa.”

Pelo seu lado, as pesquisas descritivas têm como principal objetivo a enumeração das características de determinada população, facto ou evento ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2002).

Já as pesquisas explicativas têm como preocupação primordial identificar quais os agentes determinantes ou concorrentes para que os factos ou eventos aconteçam. É o género de investigação que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão de ser das coisas. Normalmente as pesquisas explicativas são a continuação de pesquisas descritivas, pois a identificação dos fatores determinantes ou concorrentes para os eventos em estudo, implicam que estes já estejam adequadamente descritos e pormenorizados (Gil, 2002).

Esta investigação será sustentada num estudo de caso, aplicado a uma Santa Casa da Misericórdia X e terá como propósito compreender de que forma é percebida a utilidade da introdução de um departamento de *compliance* numa organização social. Com esse objetivo,

serão utilizadas como técnicas de recolha de dados, a análise documental e o inquérito por entrevista.

A opção por esta Santa Casa da Misericórdia “X” para a realização do estudo, justifica-se por ser uma IPSS de dimensão relevante, detentora de considerável património edificado, cultural e artístico, que se constitui como uma referência na sua região, onde vem desenvolvendo uma indispensável ação social, com um significativo número de colaboradores e de utentes nas várias respostas que mantém em funcionamento, com um relevante impacto num público vasto e heterogéneo.

O estudo de caso é um método de pesquisa qualitativa, uma vez que o seu desenvolvimento se foca no estudo exaustivo de um evento, de um fenómeno ou de uma questão e não na análise estatística dos dados existentes. Neste âmbito, por caso, podem-se entender todas as circunstâncias, situações, factos ou fenómenos únicos, dos quais se pretende obter mais informação ou que merecem algum tipo de interesse para a nossa investigação (Yin 2001).

Ainda para o mesmo autor, os estudos de caso possibilitam que se investigue um facto ou uma circunstância atual, inseridos no seu contexto, especialmente quando os limites entre o facto ou a circunstância e os respetivos contextos não estão claramente estabelecidos.

Um estudo de caso investiga um fenómeno contemporâneo dentro do conceito de vida real e contribui de forma única para o nosso conhecimento de fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (Yin, 1994).

Normalmente, o estudo de caso efetua-se com a finalidade de elaborar um conjunto de hipóteses ou teorias acerca de um tema ou tópico específico, que, de outra forma, seria muito mais demorado e trabalhoso, porque levado a cabo com uma amostra muito maior.

“O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados” (Gil, 2008, p. 58).

Para Yin (2018) um estudo de caso é uma investigação muito baseada no trabalho de campo, que pode ser utilizada para estudar uma pessoa, ou um programa, ou uma instituição na sua realidade, utilizando para isso, entrevistas, questionários, artefactos, observações e documentos.

Os documentos, ou fontes documentais são, portanto, uma importante base para o trabalho de investigação, razão pela qual a análise documental assume um papel relevante neste tipo

de pesquisa.

Para Lüdke & André (1986), a análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja revelando novos aspetos de um tema ou problema.

Neste trabalho, no âmbito da análise documental, analisaremos o sítio eletrónico da Santa Casa da Misericórdia “X”, os Relatórios de Atividades e Contas dos anos de 2016, 2017, 2018 e 2019, o “Plano de Reestruturação” apresentado pelos atuais Órgãos Sociais após a sua tomada de posse em 2019 e ainda, dado que a Santa Casa da Misericórdia “X” não tem um regulamento interno genérico que abranja toda a instituição, o Regulamento Interno de uma das da ERPI’s.

Como referido, utilizaremos também a entrevista que, sendo uma técnica qualitativa de recolha de dados, pesquisa os assuntos através das respostas obtidas sobre os conhecimentos, experiências e práticas dos entrevistados, selecionados por deterem informações que se desejam conhecer.

Para Ribeiro (2008) a entrevista é a técnica mais relevante quando se pretende obter informações sobre comportamentos, valores, atitudes e sentimentos, que permitam conclusões que vão para além da mera descrição das ações.

Já para Sousa & Baptista (2011), a entrevista é um método através do qual se conseguem obter informações através de conversas orais, que podem ser individuais ou em grupo, com pessoas devidamente selecionadas, cujo grau de legitimidade e de credibilidade deve ser analisado e estar de acordo com as informações que se pretendem recolher. A entrevista permite compilar os depoimentos e interpretações dos entrevistados, sempre no respeito dos seus quadros de referência, da sua linguagem e categorias mentais

Quando se pretendem informações sobre práticas, crenças e valores em determinados universos sociais, mais ou menos bem delimitados, as entrevistas permitirão colher indícios sobre o modo como cada um dos entrevistados percebe e significa a sua realidade, possibilitando descrever e compreender as lógicas existentes no interior daquele grupo, o que, normalmente, é mais difícil de obter com outros instrumentos de recolha de dados (Duarte R. , 2004).

De um modo geral pode-se afirmar que as entrevistas se dividem em entrevistas estruturadas, que são aquelas que predeterminam em maior grau as respostas a serem obtidas, e as

semiestruturadas que são desenvolvidas de forma mais espontânea (Gil, 2008).

Neste trabalho, optámos pelas entrevistas semiestruturadas que, segundo Minayo (2010), são um tipo de entrevista que combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado é livre de se manifestar favorável ou não sobre o tema, sem se prender à pergunta formulada.

As entrevistas semiestruturadas revelam-se como a técnica mais adequada para o processo de recolha de dados, porque, apesar de adotarem um guião concebido pelo investigador, permitem uma entrevista dinâmica, dado que o entrevistado tem liberdade de conduzir a entrevista para os aspetos que considere mais pertinentes, aprofundando o conhecimento em relação a estes. Adicionalmente, pode-se dizer que a opção pelas entrevistas implica uma conceção epistemológica da investigação, dado que quanto mais perto o investigador está do terreno ou conhece o entrevistado, mais compreensão sobre o conhecimento é possível obter do entrevistado (Creswell & Poth, 2016).

Segundo Rocha H. (2016), a opção por entrevistas semiestruturadas é também fundamentada na necessidade de se dirigir o guião para as categorias e dimensões de análise definidas previamente, admitindo, no entanto, alguma liberdade aos entrevistados para proferirem os depoimentos que considerem adequados.

O guião das entrevistas semiestruturadas integra questões abertas, de forma a permitir ao entrevistado expressar e fundamentar livremente a sua opinião. Adicionalmente, este método tem outras vantagens, desde logo descontrair o entrevistado e o entrevistador, mas também permitir apreender o vocabulário do entrevistado, tornar a entrevista mais interessante para o entrevistador, permitindo uma maior espontaneidade ao entrevistado facilitando assim as suas respostas (Sousa & Baptista, 2011).

Com esse objetivo foram entrevistados alguns membros dos Órgãos Sociais, entre eles, gestores e diretores da Santa Casa da Misericórdia “X”.

Como questão prévia às entrevistas, será dado a conhecer aos entrevistados o enquadramento e os objetivos do estudo a realizar, proporcionando-lhes assim o conhecimento indispensável para que entendam melhor os temas que se pretendem tratar.

Durante as entrevistas, se necessário e de acordo com o conhecimento que os entrevistados forem revelando sobre os temas abordados, serão introduzidas as noções respetivas, sempre de acordo com o entendimento que lhes é dado no presente trabalho, como sejam as noções de *compliance*, riscos e políticas de *compliance*, *stakeholders*, visão e missão organizacional,

por exemplo.

Do guião das entrevistas, em anexo (anexos V e VI), consta ainda a necessidade de recordar que a confidencialidade dos dados dos participantes é garantida e que os dados recolhidos serão exclusivamente utilizados nesta pesquisa.

Sendo bastante reduzida a literatura existente em Portugal sobre a temática em estudo, foi necessário recorrer a uma maior diversidade de fontes consultadas, como se deduz dos autores e obras citadas e constantes nas referências bibliográficas.

## **6. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **6.1. Análise documental**

Da leitura do nº 2 do Artigo 14º-A do Decreto-Lei 172-A de 14 de novembro de 2014, resulta que as IPSS são obrigadas a deter um sítio eletrónico institucional, no qual terão de ser divulgadas as contas da instituição.

Sendo assim, analisaremos, para além do próprio sítio eletrónico da Santa Casa da Misericórdia “X”, os Relatórios de Atividades e Contas de 2016 a 2019, que são os documentos de apresentação de contas ali constantes em dezembro de 2021.

Como já referido anteriormente, trataremos também o “Plano de Reestruturação” elaborado em 2019, após a tomada de posse dos atuais Órgãos Sociais e ainda o Regulamento Interno da ERPI do Lar de Santa Isabel.

Refira-se que a Santa Casa da Misericórdia “X” não tem um regulamento interno genérico, que abranja toda a instituição, tendo sim um regulamento específico para cada resposta social. Não parecendo adequado apreciar cada um daqueles regulamentos internos, por ser certamente repetitivo e fastidioso, optou-se pelo Regulamento Interno de uma das ERPI’s por duas razões fundamentais: (i) ter sido o regulamento que serviu de base para todos os outros, sendo replicado pelas demais ERPI’s e (ii) ser esta a resposta social prevalente na Santa Casa da Misericórdia “X” que administra cinco ERPI’s.

#### **6.1.1. Sítio Institucional Eletrónico da Santa Casa da Misericórdia “X”**

Da consulta ao sítio institucional eletrónico da Santa Casa da Misericórdia “X”, efetuada em 28/12/2021, constata-se que não tem sido objeto de qualquer manutenção, encontrando-

se desatualizado e com erros.

No separador “Eventos”, sob o título “INSCRIÇÃO” encontra-se uma convocatória para uma Assembleia Geral complementada com instruções para a inscrição e participação nessa mesma Assembleia Geral. São itens completamente ultrapassados, pois aquela Assembleia Geral teve lugar há já vários meses, mais precisamente no dia 1 de março de 2020 (Santa Casa da Misericórdia “X”, s. d.).

De acordo com o constante no separador “INSCRIÇÕES”, o “irmão” que pretendesse inscrever-se para participar naquela Assembleia, teria de declarar ter lido e aceite os termos e condições do tratamento dos seus dados pessoais no âmbito do RGPD do Centro de Estudos da Cruz Vermelha Portuguesa - Delegação local” (Santa Casa da Misericórdia “X”, s. d.). Ora, parece notório tratar-se de um erro, pois não é curial supor-se que os “irmãos” da Santa Casa da Misericórdia “X” tenham de conhecer o RGPD do Centro de Estudos da Cruz Vermelha Portuguesa - Delegação local.

O sítio permite escolher a apresentação em várias línguas. No entanto, em português, aparecem erros de ortografia e palavras em espanhol, tais como “NOSOTROS”, “SERVIÇO”, “GALERÍAS”, “CONTÁCTENOS“, “cómo llegar allí”, “galerías”, “vivienda” e “horario” (Santa Casa da Misericórdia “X”, s. d.).

### **6.1.2. Relatórios e Contas**

Na análise aos Relatórios de Atividades e Contas, serão referidas as eventuais lacunas, erros e falhas, explicitados, ou não, nos próprios documentos.

#### **6.1.2.1. Relatório de Contas de 2016**

No de 2016 refere-se que ainda não foi possível concluir o processo relacionado com a identificação, titularidade e valorização do património da Santa Casa da Misericórdia “X” e a sua reconciliação com os registos contabilísticos, o que implica que não seja possível determinar com exatidão a valorização do património imobiliário da instituição (Santa Casa da Misericórdia “X”, 2017).

Mais à frente, noutro ponto, refere-se que a Santa Casa da Misericórdia “X” teve de constituir uma provisão de 36.964,00 €, para precaver o provável pagamento de coimas à Autoridade para as Condições de trabalho (ACT), por faltas no pagamento pontual dos

salários e por diferenças salariais nos montantes comunicados e efetivamente pagos (Santa Casa da Misericórdia "X", 2017).

No ponto “6.3.4. Correção de erros de períodos anteriores” refere-se o reconhecimento de perdas por imparidade na importância de 274.574,01 Euros, dado que só no exercício de 2016 se registou na Contabilidade a participação, detida há já alguns anos, na Associação Promotora do Ensino Profissional para o Alto Tâmega, com o valor nominal de 330.000 € (Santa Casa da Misericórdia "X", 2017).

O Relatório divulgado não contém o parecer do Revisor Oficial de Contas.

#### **6.1.2.2. Relatório de Contas de 2017**

Passando à análise do Relatório de Contas de 2017, verifica-se que nesse exercício foram registados valores relevantes em "Correções de períodos anteriores”, tanto em gastos como em proveitos. Desde logo, uma importância de 105.964,19 € registada em Gastos, devido ao reconhecimento da impossibilidade de a cobrar junto dos respetivos devedores. Relevam também duas importâncias registadas em Rendimentos, uma de 43.367,51 € respeitante a dívidas que, considerando a sua antiguidade, se presume não virem a ser reclamadas pelos respetivos credores e outra de 36.469,57 €, respeitante a acertos feitos pela Segurança Social ao abrigo dos acordos de cooperação (Santa Casa da Misericórdia "X", 2018).

No ponto 6.3.2.6. Provisões do Relatório, refere-se que no exercício de 2016 foi criada uma provisão de 39.964,00 €, a propósito de um processo judicial relacionado com eventuais coimas a aplicar pela ACT. Mais se refere que em 2017 esse processo terminou com a proclamação da sentença e, em sequência, com a reversão daquela provisão (Santa Casa da Misericórdia "X", 2018).

No entanto, contrariamente ao que seria de esperar, a Mesa Administrativa não informa em lado nenhum do Relatório qual foi a importância que a Santa Casa da Misericórdia “X” foi efetivamente condenada a pagar.

O Revisor Oficial de Contas (ROC) colocou reservas na sua opinião sobre a Certificação Legal de Contas, tendo apontado três motivos para essa tomada de posição.

Desde logo, como referido no ponto 6.3.2.1. do Relatório, porque a Santa Casa da Misericórdia “X” continua a não possuir um cadastro devidamente organizado dos bens do seu Ativo Fixo Tangível. incluindo os que compõem o seu património histórico e artístico.

Perante isto, não se pode garantir a correta e absoluta validação de todos os factos e operações associadas à aquisição e posse dos Ativos (Santa Casa da Misericórdia "X", 2018).

O ROC adianta também que em 2010 a Santa Casa da Misericórdia “X” celebrou um contrato de prestação de serviços relacionado com uma Unidade de Cuidados Continuados, contrato esse cuja regularidade foi questionada pela Administração Regional de Saúde (ARS) do norte, desconhecendo-se ainda as consequências para a Santa Casa da Misericórdia “X” que tais irregularidades poderão provocar. (Santa Casa da Misericórdia "X", 2018).

Relacionada com a reserva anterior, o ROC refere ainda que o valor de construção da Unidade de Cuidados Continuados consta na contabilidade da Santa Casa da Misericórdia “X” e pelo valor bruto de 1.507.141,83 €, apesar de, segundo o registo predial, o mesmo imóvel ser propriedade de uma empresa terceira. (Santa Casa da Misericórdia "X", 2018).

O ROC faz ainda notar que os factos que levaram a estas duas últimas reservas não são referidos no Relatório (Santa Casa da Misericórdia "X", 2018).

### **6.1.2.3. Relatório de Contas de 2018**

No Relatório de 2018 a Mesa Administrativa começa por referir que no seu mandato se operaram mudanças significativas no processo de gestão e que nesse processo foram envolvidos os colaboradores da Instituição, designadamente aqueles que ocupam cargos de direção, com o objetivo de garantir mais responsabilidade, rigor e escrutínio na gestão da Santa Casa da Misericórdia “X” (Santa Casa da Misericórdia "X", 2019 b).

Noutro ponto, mais à frente, menciona-se que, por iniciativa da Mesa Administrativa, se encontra em curso uma auditoria interna, cujas conclusões deverão constituir-se como um contributo precioso para esclarecer o que fazer no sentido da sustentabilidade da Instituição (Santa Casa da Misericórdia "X", 2019 b).

Mantêm-se, no entanto, quase todas as insuficiências referidas nos relatórios anteriores, como se verá de seguida.

No ponto “Ativos Fixos Tangíveis” relata-se que durante o ano de 2018 a Santa Casa da Misericórdia “X” ainda não conseguiu concluir o processo relativo à identificação, titularidade e valorização do património por forma a fazer a sua reconciliação com a

contabilidade (Santa Casa da Misericórdia "X", 2019 b).

No ponto “Dívidas ao Estado e aos trabalhadores em situação de mora”, continua a referência à situação de mora de alguns salários de 2012 e de atualizações salariais de 2008, 2009 e 2010, num montante global de 430 337,91 euros (Santa Casa da Misericórdia "X", 2019 b).

Mais à frente, no ponto “5.4.2. Divulgações sobre restrições, garantias e compromissos”, alude-se à Unidade de Cuidados Continuados, com um valor líquido reconhecido de 1.205 mil €, apesar de estar implantada num terreno registado em nome de um terceiro (Santa Casa da Misericórdia "X", 2019 b).

Finalmente, refere-se ainda que tem vindo a aumentar o endividamento para com os fornecedores de artigos de consumo corrente, como alimentação, higiene e outros, o que, segundo a Mesa Administrativa, colocava muitas pressões e sobressaltos na gestão corrente da Santa Casa da Misericórdia “X” (Santa Casa da Misericórdia "X", 2019 b).

#### **6.1.2.4. Relatório de Contas de 2019**

Em 2019 tomaram posse novos Órgãos Sociais que, logo na introdução do Relatório de Atividades, afirmam que as atividades desenvolvidas procuraram respeitar o Plano de Atividades que tinha sido delineado especificamente para cada resposta social (Santa Casa da Misericórdia "X", 2020).

Verifica-se, no entanto, que, contrariamente ao que seria de esperar, o referido Plano de Atividades não está divulgado no site institucional da Santa Casa da Misericórdia “X”.

Ainda na introdução, dá-se relevo ao facto de a candidatura ao Fundo de Socorro Social da Segurança Social ter obtido despacho favorável, o que facilitará o pagamento de dívidas em atraso aos trabalhadores, respeitantes a salários e atualizações salariais, permitindo ainda o pagamento parcial de dívidas a fornecedores (Santa Casa da Misericórdia "X", 2020).

No capítulo I, quando se aborda o “Diálogo Institucional” com a “Segurança Social”, diz-se que este diálogo teve como principal objetivo tentar reverter a suspensão de alguns acordos de cooperação, que ocorreram na sequência de inspeções realizadas pela Segurança Social, por forma a tentar salvaguardar e repor o normal funcionamento dos equipamentos sociais (Santa Casa da Misericórdia "X", 2020).

O Revisor Oficial de Contas, no seu documento de Certificação Legal de Contas, coloca reservas ao emitir a sua opinião, reservas essas que se baseiam em questões já colocadas em pareceres anteriores.

Na verdade, é de novo referido o facto de a Santa Casa da Misericórdia “X” não possuir um inventário corretamente organizado dos seus bens, inclusive os que integram o seu património histórico e artístico, como, aliás, a Mesa Administrativa reconhece no ponto “Gestão de Património”. Também se adianta que, em face do exposto, não é possível avaliar com segurança tudo o que respeite à propriedade, como por exemplo as amortizações, depreciações e eventuais revalorizações. Refira-se, a propósito, que o edificado da Santa Casa da Misericórdia “X” foi objeto de reavaliação em 2010, mas, tendo em conta a desorganização e as lacunas existentes no inventário, não é possível garantir a razoabilidade dos valores da reavaliação e conseqüentemente, das suas posteriores depreciações (Santa Casa da Misericórdia "X", 2020).

### **6.1.3. Regulamento Interno da ERPI Lar A**

Não possuindo a Santa Casa da Misericórdia “X” um Regulamento Interno onde, para além de questões mais genéricas, interessaria verificar se seriam tratados temas relacionados com o controlo interno, com a *accountability* ou, mais especificamente e como mais importaria no âmbito deste trabalho, com o *compliance*, passou-se à análise, com as mesmas expectativas, do Regulamento Interno de uma ERPI, pelas razões já anteriormente explicitadas.

Em resumo, verifica-se que o Regulamento analisado aborda as questões que habitualmente constam de documentos similares, como sejam o definir das relações contratuais entre a “instituição” e os utentes/clientes, quais os respetivos direitos e deveres, o quadro e as funções dos recursos humanos, quais as instalações e o funcionamento dos serviços e outros itens usuais (Santa Casa da Misericórdia "X", 2021).

Não se descortina, no entanto, nenhum clausulado que tenha a ver, direta ou mesmo indiretamente, com *compliance*.

### **6.1.4. Plano de Reestruturação**

A atual Mesa Administrativa, após tomar posse em 9 de maio de 2019, considerando que a situação da Santa Casa da Misericórdia X “X” vinha sendo agravada por anos de gestão

pouco eficiente que quase paralisaram a atividade da instituição, entendeu ser necessário promover e aprovar um plano de reestruturação que, partindo da avaliação do que vinha sendo a atividade da Santa Casa da Misericórdia “X”, pudesse definir as medidas a tomar no curto, médio e longo prazo, para reverter aquela situação (Santa Casa da Misericórdia "X", 2019 a).

Ao fazer a análise financeira da Santa Casa da Misericórdia “X”, são mais uma vez referidas as dívidas em atraso aos trabalhadores e a fornecedores, sendo que as dívidas relativas a salários, atualizações salariais e indemnizações por despedimento totalizavam então mais de 534 mil Euros, enquanto a dívida a fornecedores, em julho de 2019, era superior a 656 mil Euros (Santa Casa da Misericórdia "X", 2019 a).

Para esta análise, é também chamado à colação o parecer do Revisor Oficial de Contas ao Relatório e às contas de 2016, que refere que as dificuldades económicas poderão colocar em causa a continuidade da atividade da Santa Casa da Misericórdia “X”, sendo, por isso, necessária a tomada de medidas adequadas por parte dos Irmãos, bem como a formalização de acordos com os credores e a obtenção de mais apoios por parte das entidades oficiais e da tutela (Santa Casa da Misericórdia "X", 2019 a).

Finalmente, nas ações a tomar no curto, médio e longo prazo, é referida a consolidação da dívida bancária, a qualificação dos recursos humanos, a certificação da qualidade, a remodelação dos espaços e o investimento em comunicação e marketing (Santa Casa da Misericórdia "X", 2019 a).

## **6.2. Entrevistas**

Como foi anteriormente referido, a entrevista é um método com o qual se conseguem obter informações através de conversas com pessoas devidamente selecionadas, cujo grau de legitimidade e de credibilidade deve ser analisado e estar de acordo com as informações que se pretendem recolher.

Sendo assim, pretendeu-se que os entrevistados fossem responsáveis da Santa Casa da Misericórdia “X” com o mais sólido conhecimento sobre as atividades operacionais da instituição, que fossem elementos determinantes na definição da estratégia para o cumprimento da sua Missão, e que, perante a generalidade dos *stakeholders*, fossem tidos como a imagem da Santa Casa da Misericórdia “X” e considerados de entre os principais responsáveis por assegurar a transparência na prestação de contas e no planeamento e relato

das suas atividades.

As entrevistas decorreram nas instalações da Santa Casa da Misericórdia “X”, em 19 de janeiro de 2022.

Os guiões das entrevistas foram concebidos por forma a que os resultados obtidos contribuíssem para o esclarecimento dos objetivos geral e específicos, estabelecidos para o presente estudo. Para isso, na construção das questões, pretendeu-se utilizar um vocabulário simples, coerente e coloquial, diferente do utilizado na definição dos objetivos da investigação, mas por forma a que as respostas dos entrevistados se constituíssem como um contributo relevante para o esclarecimento da eventual concretização dos já referidos objetivos.

Em jeito de introdução às entrevistas, foram comunicados aos entrevistados os objetivos do presente estudo e reiterou-se a garantia de confidencialidade dos dados dos participantes e dos dados recolhidos.

Em conformidade com este último preceito, os três entrevistados foram designados aleatoriamente pelas letras A, B e C.

### **6.2.1. Quadro Resumo das Entrevistas**

Obtida a necessária autorização dos entrevistados, as entrevistas, que tiveram durações entre os 28 e os 40 minutos, foram gravadas e posteriormente transcritas, o que permitiu uma melhor análise do seu conteúdo e significado e assim aprofundar a compreensão sobre a organização da Santa Casa da Misericórdia “X”.

De seguida apresenta-se um quadro síntese das entrevistas, em que as perguntas e as respostas são por vezes resumidas, mas sempre no respeito das ideias que o entrevistador e os entrevistados pretendiam transmitir.

Resumo das questões	Resumo das respostas dos entrevistados		
	A	B	C
Existe algum Código de Conduta Ética e/ou Código de Boas Práticas, ou documentos semelhantes?	Existe um código de conduta e ética que ainda está em implementação	Existe e está devidamente divulgado por todos os colaboradores.	Sim, existe
É prática comum informar os parceiros e a comunidade sobre o trabalho e desempenho da organização? Se sim, quem informam? Como? Com que regularidade? Por iniciativa própria ou por obrigação legal?	Sim. A Câmara Municipal, a banca, a Segurança Social. Através de reuniões, com o Relatório e Contas e com o Plano de Atividades.	Sim: A Segurança Social, por obrigação legal; A Câmara Municipal com reuniões frequentes e através de um relatório anual específico que é obrigatório por protocolo: Os Irmãos através da Assembleia Geral; A comunicação social. Reconhecem-se erros graves no sítio eletrónico institucional, que podem considerar-se, umas como infrações legais e outras como risco reputacional.	Sim. Os Irmãos nas Assembleias Gerais, a comunidade através de notícias nos jornais locais. A Segurança Social, com as suas visitas de acompanhamento técnico. A autarquia, quando há alguma parceria. A maior parte desta informação prestada a terceiros decorre de obrigações legais.
Existe manual de procedimentos escrito?	Não	Não	Não
Que metodologia tem a Santa Casa utilizado para identificar, analisar e abordar os seus riscos específicos?	Através de reuniões com a Diretora Geral e com Diretores de Departamentos	Não existe qualquer metodologia	Não existe, mas é sabido que atualmente o principal risco é o financeiro e a sustentabilidade da Santa Casa. No resto é caso a caso.
Existem instrumentos de controlo interno? Se sim, quais? Foram criados quando e porquê? Integram algum programa de <i>compliance</i> ?	Sim. Atas das Reuniões e os relatórios de auditoria ou visitas técnicas da Segurança Social. Não integram programas de <i>compliance</i> .	Não, não, não temos nada, vamos fazendo à medida que temos vindo a descobrir. Não temos nada reduzido a escrito, pontualmente, quando descobrimos levamos a reunião	Não temos nada reduzido a escrito. É importante perceber-se que estes mecanismos dependem da visão pessoal dos membros da Mesa.
Tem conhecimento de algumas falhas de controlo interno que tenham sucedido nos últimos anos? Se sim, ocorreram em que áreas?	Sim. Na área financeira, nos reportes à Segurança Social, no controlo do património.	Várias. No controlo do património, falhas junto da Segurança Social, da ARS e da AT. E mesmo no registo dos utentes com falhas no registo de falecimentos	Sim. Uma que resultou numa coima muito elevada, que teve a ver com os SAD e num serviço em que se investiu e agora ficou vazio. Uma falha importante de controlo interno. Outra tem a ver com o controlo do património. Problemas com a AT. Portanto essencialmente nas áreas financeira, ou com consequências financeiras, patrimonial e na prestação de serviços.
Analisa-se as causas dos incumprimentos para melhorar os processos e evitar que se repitam?	No que respeita à regularização dos pagamentos em atraso a fornecedores e a colaboradores o que fazemos é punarmos sempre para que no relatório e contas e nas avaliações que fazemos junto do departamento financeiro, perceber se estamos a cumprir com essas regularizações.	Analisa-se caso a caso. Vamos resolvendo a pouco e pouco, porque o volume é muito grande.	Sim, sim. Isso é notório porque nós já tivemos alguns processos que conseguimos resolver e que fomos andando no sentido de melhorar mesmo a nível da ACT e da própria SS

Figura 4 Quadro resumo de entrevistas 2022

Fonte. Elaboração própria 2022

Resumo das questões	Resumo das respostas dos entrevistados		
	A	B	C
As políticas e os procedimentos corretos são divulgados e compreendidos por todos os colaboradores?	Não. Os regulamentos estão obsoletos e é necessário refazer tudo de novo. O que fazemos é usar um canal de comunicação vertical que é comunicamos às diretoras técnicas para que façam saber, e que façam fazer cumprir Mas, depois, não há monitorização.	Não	Não
Existe alguma área, departamento, ou alguém responsável pelo controlo interno da Santa Casa?	Não, mas há sempre alguma triagem por parte da provedoria.	Não	Não
Existe alguma formação sobre práticas de controlo interno? Se sim, abrange noções sobre <i>compliance</i> ?	Não.	Não.	não
Na sua opinião, quais são as vantagens da adoção de políticas de <i>compliance</i> nas organizações sociais?	Faz todo o sentido, até porque a gestão é feita principalmente por não profissionais e as verbas movimentadas são já muito consideráveis, entre 5 a 7 milhões de Euros.	Fundamental para assegurar a transparência e uma organização que não existe na Santa Casa. Era necessário, muito necessário.	Haveria vantagens, sem dúvida, mas atualmente temos o foco em estabilizar a nível financeiro. Mas tenho esperança que consigamos chegar lá em pouco tempo.
A Santa Casa está a fazer algum esforço para monitorizar, ou para implementar, políticas de <i>compliance</i> ? Se sim, em que se traduz esse esforço?	Neste momento, ainda não estamos a fazer esse percurso	Não. Porque por enquanto, para levar essas coisas à prática, isso custa dinheiro, porque teríamos de aumen...tar estruturas	Não
Ao longo da sua experiência, tem sentido um maior apelo à transparência e responsabilização das organizações?	Sim, hoje a segurança social, faz visitas mais cíclicas e mais próximas, e emite relatórios com mais assertividade. As próprias instituições financeiras quando nos vem financiar pedem uma série de informações e de análises contínuas.	Sim. E é isso que temos tentado fazer para marcar a diferença para os anteriores, por mais transparência e mais formação, principalmente na área da saúde e da geriatria.	Sim, sem dúvida. Sim é importantíssimo, pois a comunicação e a transparência resultam sempre em ganhos muito grandes.
Nos últimos tempos, nota-se alguma preocupação na área da certificação e qualificação das IPSS. Qual a sua opinião sobre este assunto?	A certificação de qualidade é importante, até porque leva a um maior controlo interno e, eventualmente, à adoção de programas de <i>compliance</i> .	Deveria haver, procuramos ter, mas nós não temos.	Acho que é um instrumento importante, mas caro e muito burocrático. Acho que a Santa Casa, por agora, tem outras prioridades.
Na sua opinião, em que medida é que os mecanismos de controlo interno e de <i>compliance</i> podem contribuir para uma maior transparência e responsabilização das organizações e para garantir o cumprimento da legislação, das normas, padrões e regulamentos internos e externos?	Sim, é importantíssimo que controlo interno e <i>compliance</i> sejam implementados para uma maior transparência e maior rigidez, se rigidez é o termo correto, na gestão e na prestação de serviços da Santa Casa.	Temos que pensar nisto como uma empresa com uma gestão profissional, Não podemos andar sistematicamente em situações de incumprimento. Havendo controlo interno, havendo <i>compliance</i> , com tudo a funcionar organizado, não haveria desvios, nem falhas, nem problemas.	Considero, considero, acho que é muito interessante, acho que seria um caminho muito importante todas as instituições começarem a realizar, e é como digo, acho que traz muitos ganhos para além do controlo propriamente dito, e da gente saber o ponto onde está para perceber para onde quer ir, tem de ter essa transparência que é tão importante para a comunidade, para os <i>stakeholders</i>
Na sua opinião, há alguma coisa a alterar para melhorar a eficácia e eficiência da gestão da Santa Casa? Se sim, o quê?	A gestão da Santa Casa, tem que enveredar por um caminho mais profissionalizado, de maior controle e de maior transparência, e o <i>compliance</i> será decisivo nesse aspeto.		Cada vez mais as instituições ditas sem fins lucrativos tem que caminhar num sentido de serem sustentáveis e de, inclusivamente, gerar lucro que possa ser reaplicado na própria Instituição. Se não houver uma visão cada vez mais empresarial nas instituições particulares de solidariedade social, temo que não consigam ser sustentáveis.

Figura 5 Quadro resumo de entrevistas (cont.) 2022

Fonte. Elaboração própria 2022

## 7. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 7.1. Análise documental

#### 7.1.1. Sítio Institucional Eletrónico da Santa Casa da Misericórdia “X”

A desatualização e os erros que se verificaram no sítio institucional eletrónico, levam a concluir que a documentação ali publicada pela Santa Casa da Misericórdia “X” não se caracteriza pelo rigor e pelo cumprimento dos normativos e da legislação em vigor.

A falta de rigor está patente nos erros grosseiros detetados e o incumprimento da legislação resulta da violação do previsto no nº 2 do Artigo 14º-A do Decreto-Lei 172-A de 14 de novembro de 2014. De facto, violando o preceituado naquele articulado legal, verifica-se que em dezembro de 2021, no site institucional, ainda não estavam divulgadas as contas do exercício de 2020, não se sabendo quais poderão vir a ser as consequências desta infração para a Santa Casa da Misericórdia “X”.

Estamos, pois, perante a infração de dois dos mais importantes e significativos riscos de *compliance*. O risco de reputação, evidente nos erros grosseiros e na desatualização do sítio eletrónico, que pode levar à perda de confiança dos *stakeholders* e do público em geral e o risco de sanção regulatória, pela violação do instituído no Decreto-Lei 172-A, que poderá levar a uma penalização de ordem financeira ou outra.

#### 7.1.2. Relatórios de Contas

Como já foi referido anteriormente, um programa de *compliance* constitui-se como uma ferramenta das organizações para garantir o seu empenho no respeito pela legislação, regulamentos e normativos em vigor, pelas boas práticas, boa governança, códigos de conduta e princípios éticos.

Os programas de *compliance* servem, pois, para precaver ou, pelo menos, reduzir, o risco de não conformidade ou incumprimento daqueles itens, evitando práticas erradas, transgressões e más condutas o que poderia acarretar sanções de ordem regulatória, de perda financeira ou de perda de reputação.

Assim, nos Relatórios e Contas analisados, verificaremos as principais insuficiências e não conformidades ali constantes, bem como as eventuais e consequentes sanções a que a Santa Casa da Misericórdia “X” esteja ou tenha estado sujeita.

### **7.1.2.1. Relatório de contas de 2016**

No texto do Relatório, a Mesa Administrativa reconhece a existência de práticas contabilísticas erradas. Uma, quando refere a impossibilidade de avaliar o seu património imobiliário por não o conhecer e, outra, quando menciona a correção de erros de exercícios anteriores que estiveram na origem da criação de imparidades na importância de 274.574,01 € (Santa Casa da Misericórdia "X", 2017).

Estas más praticas contabilísticas, configuram, indubitavelmente, uma sanção de perda de reputação, pela diminuição da confiança do público em geral e, principalmente, dos que mais se interessam e são, de alguma forma, afetados pela atividade da Santa Casa da Misericórdia "X".

Mas, para além desta sanção de perda de reputação, há ainda consequências de ordem económica e financeira.

Na verdade, o facto de não ser possível obter um valor exato para o património, faz com que também não seja possível garantir a exatidão do ativo e dos resultados do exercício, neste caso por serem certamente incorretas as importâncias contabilizadas em amortizações e depreciações do exercício.

Por outro lado, também a constituição de 274.574,01 € de imparidades respeitantes à correção de erros de exercícios anteriores, afetou negativamente e na mesma importância os resultados do exercício e, conseqüentemente, os Fundos Patrimoniais da Santa Casa da Misericórdia "X".

Para além daquelas erradas práticas contabilísticas é também de realçar o incumprimento cometido para com a Autoridade Tributária, que levou à constituição de uma provisão de 36.964,00 € para acautelar as coimas que, inevitavelmente, teriam de ser pagas, como sanção pecuniária.

Do Relatório e Contas divulgado no sítio eletrónico institucional não consta o parecer do Revisor Oficial de Contas, que dele deveria fazer parte integrante, o que configura uma infração às boas práticas e à transparência exigíveis a qualquer organização.

### **7.1.2.2. Relatório de contas de 2017**

Da análise deste documento ressaltam, desde logo, três relevantes omissões, que configuram uma outra infração àquilo que deveriam ser as boas práticas e a transparência

perante os *stakeholders*.

De facto, quando se refere que terminou o processo judicial movido pela Autoridade Tributária e que, em consequência, foi revertida a provisão de 39.964,00 € (Santa Casa da Misericórdia "X", 2018), faltou referir o mais importante, ou seja, qual a medida da condenação a que a Santa Casa da Misericórdia "X" foi sujeita e qual o valor das coimas efetivamente pagas.

Mais à frente, o Revisor Oficial de Contas, colocou reservas no seu parecer de Certificação Legal de Contas, ao enfatizar que a Santa Casa da Misericórdia "X" omitiu no seu relatório que a ARS Norte questionou a legalidade de um contrato de prestação de serviços celebrado com uma Unidade de Cuidados Continuados (Santa Casa da Misericórdia "X", 2018), o que, para além da falta de transparência, pode configurar também uma infração às normas e regulamentos, com eventuais consequências legais e patrimoniais para a Santa Casa da Misericórdia "X".

Ainda no seu parecer, o ROC refere que também não consta do relatório que a contabilidade regista um muito elevado valor de construção da mencionada Unidade de Cuidados Continuados apesar de, segundo o registo predial, aquele edifício ser pertença de um terceiro (Santa Casa da Misericórdia "X", 2018). Neste caso, para além da falta de transparência, haverá também prejuízos patrimoniais significativos, a confirmar-se que o edifício da Unidade de Cuidados Continuados não pertence à Santa Casa da Misericórdia "X".

Para além destas omissões, continuam as más práticas contabilísticas a ser referidas no ponto "correções de exercícios anteriores", em valores consideráveis e configurando os mesmos incumprimentos já anteriormente mencionados.

### **7.1.2.3. Relatório de 2018**

Neste relatório continuam a ser referidos procedimentos errados, designadamente os respeitantes à identificação dos imóveis pertencentes ao património da Santa Casa da Misericórdia "X", com as consequências também já anteriormente referidas de eventual perda de confiança e de reputação.

Esta perda de confiança e de reputação são ainda agravadas pela falta de transparência que, mais uma vez, se verifica com a omissão do parecer do ROC no relatório divulgado no sítio

eletrónico institucional.

#### **7.1.2.4. Relatório de 2019**

Segundo a Mesa Administrativa, as atividades desenvolvidas em 2019 procuraram respeitar tudo o que estava previsto no respetivo Plano de Atividades (Santa Casa da Misericórdia "X", 2020). É esta a única vez que, da leitura e análise do sítio eletrónico institucional e dos documentos ali constantes, se conclui pela existência de Planos de Atividades.

Seria certamente um contributo significativo para a transparência na prestação de contas, que os Planos de Atividades dos vários exercícios fossem divulgados no sítio eletrónico da Santa Casa da Misericórdia "X", o que não se verifica.

Mais à frente, já no capítulo I, relata-se a existência de acordos de cooperação suspensos, na sequência de inspeções realizadas pela Segurança Social (Santa Casa da Misericórdia "X", 2020).

Não são descritas as razões efetivas que levaram àquelas suspensões, mas é obvio que foram consequência da infração de normativos, regulamentos ou diplomas legais.

Para além disso, nota-se mais uma vez uma grave falta de transparência por parte dos anteriores Órgãos Sociais, pois em nenhum dos Relatórios de Atividade analisados são referidas as suspensões daqueles acordos de cooperação, nem os incumprimentos que lhes deram origem.

Continuam também a mencionar-se, designadamente no parecer do ROC e mais especificamente nas reservas que coloca no seu parecer de Certificação Legal de Contas, que, no exercício de 2019, se mantêm as práticas contabilísticas erradas, com insuficiências na identificação, registo e valorização do património imobiliário, com todas as consequências já anteriormente referidas.

#### **7.1.3. Regulamento Interno da ERPI**

Foi com base neste regulamento interno que foram elaborados os regulamentos internos das outras ERPI's e, posteriormente, das outras respostas sociais da Santa Casa da Misericórdia "X".

Assim, podemos concluir que em nenhum dos regulamentos internos em vigor, existe a

preocupação de definir normas de *accountability* ou de controlo interno e, portanto, muito menos, de *compliance*, pois normas desse género são inexistentes no regulamento interno analisado.

De facto, se aplicarmos um critério bastante alargado e pouco exigente sobre o que se pode considerar controlo interno, será apenas no nº3 do “Art.º 31º - Coordenação e Orientação”, que podemos encontrar aquilo que, de alguma forma, se pode considerar mais ou menos próximo de uma norma de controlo interno:

O diretor técnico promoverá a coordenação dos serviços e supervisão de todo o pessoal/colaboradores, estabelecendo o modelo de gestão técnica adequada ao bom funcionamento do estabelecimento, privilegiando o bem estar e a inclusão/inserção, em condições de autonomia, da pessoa idosa na comunidade (Santa Casa da Misericórdia "X", 2021).

#### **7.1.4. Plano de Reestruturação**

Em 2019, os novos Órgãos Sociais da Santa Casa da Misericórdia “X”, perante a precária situação económica, financeira e organizacional com que se depararam, entenderam ser necessário elaborar um plano de reestruturação que definisse as medidas a tomar para reverter aquela situação, provocada por anos de gestão deficiente (Santa Casa da Misericórdia "X", 2019 a).

Da análise ao referido plano de reestruturação, contrariamente ao que seria expectável, não se descortinam referências à introdução de quaisquer mecanismos de controlo interno nem, portanto, à implementação de procedimentos de *compliance*, o que pareceria ser o mais recomendável, para garantir que a Santa Casa da Misericórdia “X” passava a adotar procedimentos de gestão baseados no cumprimento das leis, dos regulamentos, normas, códigos de conduta e de boas práticas.

## **7.2. Entrevistas**

As respostas dos entrevistados não diferem muito entre si e, no essencial, confirmam a ideia já transmitida através da análise documental.

Todos reconhecem a existência de incumprimentos, consequência da infração de normativos, regulamentos ou diplomas legais, muitos deles com graves consequências financeiras para a Santa Casa da Misericórdia “X”.

Referem-se, como exemplos, as falhas no controlo do património e nos reportes à

Segurança Social, bem como incumprimentos para com a AT e a ARS.

Também são unanimemente reconhecidas insuficiências na comunicação com os *stakeholders*, admitindo-se alguma falta de rigor e transparência, designadamente no sítio eletrónico institucional e nos documentos de prestação de contas.

Admitem ainda que a maior parte das vezes essa comunicação acontece apenas no cumprimento de obrigações legais, tal como sucede com as Assembleias Gerais, os “Relatórios e Contas”, os “Planos de Atividades”, ou os relatórios para a Segurança Social e outros exigíveis por protocolo, como acontece com a Câmara Municipal ou a banca.

As entrevistas também permitiram concluir que a Santa Casa da Misericórdia “X” não dispõe de qualquer normativo ou regulamento interno, para além de um “Código de conduta e ética” que ainda estará em fase de implementação e dos vários regulamentos internos de cada resposta social, dos quais não consta qualquer tema relacionado com as boas práticas, com as políticas e os procedimentos corretos, com o controlo interno ou o *compliance*.

Dos testemunhos dos entrevistados também resulta que todos consideram ser necessário profissionalizar a gestão da Santa Casa da Misericórdia “X”, dotando-a das melhores ferramentas usadas atualmente pelas organizações que têm o lucro como objetivo.

Nesta perspetiva, consideram fundamental e necessária a introdução de mecanismos de controlo interno e de *compliance*, aduzindo que isso acontecerá tão rapidamente quanto consigam estabilizar económica e financeiramente a instituição, o que, por agora, se constitui como o principal objetivo.

Referem-se de seguida algumas das respostas dos entrevistados a três questões, relacionadas com a gestão da Santa Casa da Misericórdia “X” e com a eventual introdução de mecanismos de *compliance*.

Questão 1 - Perguntados se vêm “... vantagens na adoção de políticas de *compliance* nas organizações sociais?”, obtiveram-se as seguintes respostas:

Entrevistado A - “Sim, faz todo o sentido que *compliance* esteja na instituição até porque, repare, a gestão das mesas administrativas é feita de forma abnegada por pessoas que dedicam parte do seu tempo não laboral à gestão da Santa Casa da Misericórdia “X” e que, por muita dedicação que possa existir falta sempre a parte profissionalizada... “

Entrevistado B - “Eu acho que era fundamental, por vários aspetos: é a transparência, é aquilo que se mostra para o exterior, é a Santa Casa da Misericórdia “X” ter uma organização que julgo que não existe. Julgo não, tenho a certeza que não existe. E, portanto, eu acho que era necessário, muito necessário.”

Entrevistado C – “Sim, sem dúvida. Sem dúvida. Sem dúvida. Mas eu tenho esperança que consigamos chegar lá em pouco tempo.”

Questão 2 - À pergunta “... em que medida é que os mecanismos de controlo interno e de *compliance* podem contribuir para uma maior transparência e responsabilização das organizações e para garantir o cumprimento da legislação, das normas, padrões e regulamentos internos e externos?”, responderam:

Entrevistado A - “Sim, sim, é importantíssimo que sejam implementados e que sejam regidos pelo mesmo mecanismo e por uma transparência, por uma maior rigidez, se rigidez é o termo correto, na gestão e na prestação do que é o serviço da Santa Casa da Misericórdia ‘X’.”

Entrevistado B - “... vamos ter alguns problemas sempre, mas inerentes à situação social que vivemos, mas não podemos andar sistematicamente em situações de incumprimento, em situações... porque havendo controlo interno, havendo *compliance*, tudo a funcionar, a Casa está organizada. Não há desvios. Não há falhas... não há nada. Não há problemas. Teria de ser sempre a melhorar, não tenho dúvidas nenhuma.”

Entrevistado C – “Considero que é muito interessante, acho que seria um caminho muito importante todas as instituições começarem a realizar. E é como digo, acho que traz muitos ganhos para além do controlo propriamente dito, e da gente saber o ponto onde está para perceber para onde quer ir. Tem de ter essa transparência que é tão importante para a comunidade, para os *stakeholders*, para a própria SS, e para quem trabalha neste tipo de organizações ter cada vez menos associada outra postura pouco clara.”

Questão 3 - Finalmente, perante a questão se haveria “... alguma coisa a alterar para melhorar a eficácia e eficiência da gestão da Santa Casa da Misericórdia “X”? Se sim, o quê?”, retorquiram:

Entrevistado A - “A gestão das unidades da Santa Casa da Misericórdia “X”, nomeadamente, porque tem que enveredar por um caminho mais profissionalizado, de maior controle e de maior transparência, e o *compliance* irá certamente, focalizado no que

é a Santa Casa da Misericórdia “X” e no que são as necessidades da Santa Casa da Misericórdia “X”, ajudar imenso a uma maior transparência.”

Entrevistado B - “... isto tem de ter um gestor, tem de ser contratado a sério um gestor, temos que pensar nisto como uma empresa, com uma gestão profissional, com todos estes meios, para que estas Casas deixem de dar problemas ...”

Entrevistado C – “... em termos de gestão propriamente dita, acho que estas instituições obviamente que ganhariam com uma gestão cada vez mais profissional.”

### **7.3. Destaques**

Da análise e discussão dos resultados, resultam como mais relevantes uma série de práticas erradas, como sejam irregularidades contabilísticas, incumprimentos de normativos, de regulamentos e de legislação e ainda a omissão, nos documentos de divulgação da atividade, de situações que afetaram negativamente a vida e a atividade da Santa Casa da Misericórdia “X”.

Tratou-se, designadamente, de incumprimentos para com a AT, a ARS Norte e a Segurança Social, dos quais resultaram condenações para a Santa Casa da Misericórdia “X”, com sanções pecuniárias e outras, sendo certo que, nalguns casos, a Santa Casa da Misericórdia “X” omitiu a medida das penas e, noutros, foram omitidas as irregularidades ou incumprimentos que estiveram na origem das sanções.

Constata-se também que os pareceres do Revisor Oficial de Contas, quando chamavam a atenção para as condenações e irregularidades omitidas, foram suprimidos dos relatórios de atividade e de contas.

Ora, a divulgação das atividades realizadas deve ser feita de forma transparente, por forma a disponibilizar a todas as partes interessadas as informações necessárias para aumentar a confiança na capacidade da organização em cumprir com a sua missão, o que, manifestamente, aqui não se verificou.

A transparência é um exercício de responsabilidade que as organizações sem fins lucrativos devem exercer, concentrando a sua atenção na forma de responder às expectativas e exigências dos seus *stakeholders* e na forma de gerir a organização, para cumprir com a sua missão e manter a legitimidade institucional (Jeong & Kearns, 2015).

Isto, porque a credibilidade das organizações pode implicar a sua própria sobrevivência,

sendo que um aspeto basilar dessa credibilidade tem a ver com a transparência com que as organizações divulgam as suas atividades junto dos seus stakeholders (Sanzo-Pérez et al., 2017).

Estas práticas configuram a infração de importantes riscos de *compliance*, como são o risco de reputação e o risco de sanção regulatória, que teriam sido certamente evitadas se a Santa Casa da Misericórdia “X” tivesse instituído um sistema de controlo interno que integrasse um programa de *compliance*, como, aliás, é reconhecido pelos entrevistados.

Na verdade, constata-se que em nenhum dos documentos e regulamentos internos se descortinam referências à introdução de quaisquer mecanismos de *accountability* ou de controlo interno e, portanto, muito menos de *compliance* que, a existirem, garantiriam uma maior transparência na prestação de contas junto das partes interessadas e evitariam, certamente, muitos dos erros cometidos.

E, como já anteriormente foi referido, a *accountability* e o *compliance* complementam-se, sendo o *compliance* a ferramenta necessária para se conseguir o objetivo da *accountability*, porque, para além de promover o cumprimento da legislação, dos normativos e dos regulamentos, a cultura de *compliance*, como referem Said, Alam, Abdullah, & Zulkarnain (2016), promove a conduta ética no contexto da estrutura, da estratégia, da missão e da visão da organização, reforçando a transparência e o profissionalismo.

Isto mesmo é reconhecido pelos entrevistados, quando referem que a Santa Casa da Misericórdia “X” necessita de implementar regulamentos internos que definam as ferramentas de controlo interno e de *compliance* que, para além de evitarem práticas erradas, transgressões e más condutas, assegurem a boa governança no cumprimento dos códigos de conduta e dos princípios éticos.

Daqui resulta, portanto, que os entrevistados consideram importante a introdução de mecanismos de *compliance* como ferramenta de gestão estratégica nas organizações sociais, o que corresponde a uma resposta positiva à questão de partida deste trabalho.

## **8. CONCLUSÕES**

### **8.1. Conclusão**

Com o presente estudo pretendeu-se avaliar até que ponto a introdução de mecanismos de

*compliance* nas Organizações Sociais pode contribuir para melhorar a gestão dessas organizações, na medida em que permite precaver faltas ou omissões no cumprimento das leis, normas, regulamentos e procedimentos, evitando assim quaisquer sanções, sejam elas legais, regulamentares, financeiras ou de reputação.

A inclusão de estruturas, mais ou menos complexas, de controlo interno e de *compliance* na cultura e na prática destas organizações, se não é inexistente é certamente muito recente e invulgar. Mas, em boa verdade, os resultados obtidos neste estudo parecem sugerir que as organizações sem fins lucrativos estão cada vez mais recetivas a adotar uma gestão mais profissionalizada, com a adoção de ferramentas de gestão estratégica, como sejam a *accountability*, o controlo interno e o *compliance*.

Tendo em conta os resultados obtidos e anteriormente apresentados, importa agora analisá-los de acordo com os objetivos que nos propusemos com o presente estudo.

Avaliámos os normativos internos e as práticas da Santa Casa da Misericórdia “X” e se aqueles normativos e procedimentos, a existirem, incorporavam práticas de gestão estratégica e de *compliance*.

Com recurso à análise documental e às entrevistas, forçoso foi concluir, como já foi anteriormente referido, que na Santa Casa da Misericórdia “X” não existiam quaisquer normativos internos para além de um incipiente e ainda não implementado “Código de conduta e ética” e dos regulamentos internos de cada resposta social, dos quais não consta qualquer tema relacionado com práticas de gestão estratégica ou de *compliance*.

Avaliámos também a importância que os órgãos de administração da Santa Casa da Misericórdia “X” atribuem ao *compliance* na mitigação dos riscos operacionais e do seu contributo para a prossecução dos objetivos da organização, tendo em conta a sua missão, visão e valor.

Ora, apesar de na Santa Casa da Misericórdia “X” não existirem quaisquer práticas ou normativos relacionados com *compliance*, as respostas dos entrevistados parecem confirmar a importância que atribuem àquela ferramenta, para conseguirem prosseguir, sem sobressaltos, com a missão da Santa Casa da Misericórdia “X”.

Finalmente, no que respeita aos objetivos específicos, pretendeu-se ainda avaliar a segurança, a fiabilidade e a transparência na informação que a Santa Casa da Misericórdia “X” vem prestando aos *stakeholders* e de que modo o *compliance* pode ser importante para

se atingir esse desiderato.

Através da análise documental, foi verificada a desatualização e a existência de vários erros, insuficiências e omissões no sítio institucional eletrónico da Santa Casa da Misericórdia “X”, que deveria ser o meio de contacto privilegiado com a generalidade dos *stakeholders*.

Foi também possível comprovar várias e relevantes omissões nos documentos de prestação de contas e de relato das atividades, como sejam a não divulgação de incorreções contabilísticas, de coimas e outras sanções a que a Santa Casa da Misericórdia “X” foi sujeita, chegando-se mesmo a ocultar o parecer do Revisor Oficial de Contas, tudo configurando uma série de infrações ao que deveriam ser as boas práticas e a transparência perante os *stakeholders*.

Comprovada a existência de insuficiências quanto à fiabilidade e à transparência na comunicação com os *stakeholders*, importa referir que, das entrevistas, se conclui que os atuais órgãos da Santa Casa da Misericórdia “X” têm consciência dessas insuficiências e da importância que a introdução de mecanismos de *compliance* pode ter para as colmatar.

Estão assim validados e confirmados os objetivos específicos definidos para o presente trabalho.

Tendo em conta os erros, insuficiências e incumprimentos referidos na análise documental e confirmados pelas entrevistas, facilmente se conclui pela utilidade da introdução do *compliance*, enquanto ferramenta de gestão estratégica e de controlo interno nas organizações sociais, por forma a mitigar ou mesmo anular todos aqueles riscos bem como as sanções que lhes podem estar associadas.

E é partindo do cumprimento do objetivo geral que, finalmente, se pode responder à questão de partida deste trabalho, pois as respostas dos entrevistados não deixam qualquer dúvida sobre a importância que atribuem à introdução de mecanismos de *compliance* como ferramenta de gestão estratégica nas organizações sociais.

Respostas como

*“... faz todo o sentido que compliance esteja na instituição ...”, ou “Sim, sim, é importantíssimo que sejam implementados ...”, ou “... era fundamental, ... é a Santa Casa da Misericórdia “X” ter uma organização ... que não existe ...”, ou “... acho que seria um caminho muito importante todas as instituições começarem a realizar ...”, ou ainda “... havendo compliance ... a Casa está organizada. Não há desvios. Não há falhas... não há nada. Não há problemas.”*

evidenciam que a resposta à questão de partida é francamente positiva e que não poderia ser outra a conclusão desta investigação.

Tendo-se alcançado todos os objetivos, pode certamente afirmar-se que este trabalho contribui para proporcionar uma melhor compreensão da importância de que se pode revestir a introdução de mecanismos de *compliance* na gestão das Organizações Sociais.

## **8.2. Limites da investigação**

Neste ponto, talvez seja apropriado começar por referir que a própria metodologia utilizada se constituiu como uma limitação à investigação, desde logo porque se baseia fundamentalmente em dados qualitativos e porque também o método de recolha de dados é de natureza qualitativa.

Também a utilização da metodologia de estudos de caso, aqui aplicada a uma Santa Casa da Misericórdia X, dificulta o generalizar das conclusões obtidas a todas as organizações sociais, tendo em conta a sua diversidade, quer no objeto, quer na missão com que estão comprometidas.

Outra limitação tem a ver com o reduzido número de entrevistas efetuadas que, como é sabido, abrangeram apenas três elementos ligados à gestão da Santa Casa da Misericórdia “X”. Provavelmente, um maior número de entrevistados poderia ter levado a algumas divergências de opinião, que neste estudo e no universo considerado não se verificaram, pelo menos de forma relevante.

Finalmente, uma limitação também significativa para a investigação, foi o facto de ser bastante reduzida a literatura existente sobre a temática em estudo.

## **8.3. Sugestões para pesquisas futura**

Tendo em conta as limitações à investigação anteriormente referidas, será importante que em trabalhos futuros se possa alargar o âmbito de análise a um maior número de organizações sociais, por forma a ter mais evidências e elaborar uma melhor discussão de resultados sobre o tema em estudo.

Por fim, poder-se-á constituir como um desafio, a construção de um programa de *compliance* e a sua aplicação numa ou mais organizações sociais, por forma a concluir-se, na prática, sobre a sua utilidade.



## Bibliografia

- ACEVO, (2005). Good Governance. A Code for the Voluntary and Community Sector.
- Andrade, R., (2015). Ethics and Compliance Programs in a Global and Brazilian Context: The 6 Principles of Compliance. Corporate and Compliance Insights.
- APCER, (s.d.). APCER - O que é a Normalização? Retrieved Dezembro 12, 2020, from <https://www.apcergroup.com/pt-br/>: <https://apcergroup.com/pt/faqs/68-faqs-pt/177-o-que-e-a-normalizacao>
- Apolinário, J. M., (2002). A gestão nas organizações sem fins lucrativos. *Dirigir - Revista para Chefias e Quadros*, pp. 42-47.
- Arshad, R., Asyiqin, W A., Razali, W M., Bakar, N A., (2015). Catch the “Warning Signals”: The Fight against Fraud and Abuse in non-profit Organisations. *Procedia Economics and Finance* 28, pp. 114-120.
- Assi, M., (2017). Programa de integridade em compliance, conduta e ética, anticorrupção, antissuborno, que isso tem a ver comigo?
- Australian Standard, (1998). Compliance programs.
- Aviso do Banco de Portugal n.º 5/2008, (2008). *Diário da República* n.º 125/2008, Série II.
- Aziz, N. A., (2013). Managing corporate risk and achieving internal control through statutory compliance. *Journal of Financial Crime*, 20(1), pp. 25-38.
- Barreto, P., Honorato, F., (1998). Manual de sobrevivência na selva académica. Rio de Janeiro: Objeto Direto.
- Batista, C., Sousa, M., (2011). Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios. Lisboa: Pactor.
- BDO, (2010). The Consequences of Non-Compliance in Global Business.
- Bianchi, C., (2010). Improving performance and fostering accountability in public sector through system dynamic modelling: from an ‘external’ to an ‘internal’ perspective. *System Research and Behavioural Science*, 27 (4), pp. 361-384.
- Bland, A., (2013). Director at Canada’s Charities Directorate. Protecting Non-Profit Organizations From Terrorist Financiers. Security Council.
- Bleker, S., & Hortensius, D., (2014). ISO 19600: The development of a global standard on compliance management. *Business Compliance* 2, p. 12.
- Bouthinon-Dumas, H., (2019). La compliance: une inflation normative au carré? *Revue Management & Avenir*, pp. 109-129.
- Bowrin, A. R., (2004). Internal control in Trinidad and Tobago religious organizations. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 1 (17), pp. 121-152.
- Caeiro, J. M., (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. (U. L. Instituto Superior de Serviço Social de Lisboa, Ed.), *Revista Katálysis*.

- Caldeira, j., (2009). As origens da Misericórdias. Acedido em 29 de novembro de 2019, santascasdamisericordia.blogspot.com: <https://santascasdamisericordia.blogspot.com/2009/11/as-origens-da-misericordias.html>
- Carneiro, C., (2019). Compliance e a cultura de paz. GALILEU - Revista de Economia e Direito, XX(1).
- Carvalho, A. O., (2007). Enquadramento contabilístico das entidades sem fins lucrativos: um ensaio. Minho, Portugal: Universidade do Minho. Acedido em <http://hdl.handle.net/1822/7223>
- Carvalho, K. C., (2018). "Compliance" no combate à Fraude Organizacional e à Corrupção. Coimbra: Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.
- CASES, (2016). Conta Satélite da Economia Social (CSES). Acedido em dezembro de 2019, CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social: <https://www.cases.pt/contasatelitedaes/>
- Christensen, R. A., Ebrahim, A., (2006). How Does Accountability Affect Mission? The Case of a Nonprofit Serving Immigrants and Refugees. *Nonprofit Management and Leadership*, 17 (2), pp. 195-209.
- Coimbra, M. A., Manzi, V. A., (2010). Manual de Compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas.
- Costa, D., Garcia, F., (2015). A Norma ISO 19600:2014 – A implementação de um padrão global para o Gerenciamento da Conformidade (Compliance). *Revista Banas Qualidade*, 281.
- Creswell, J. W., Poth, C. N., (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4 ed.). California: SAGE publications Inc.
- Decreto do Presidente da República n.º 97/2007., (2007). *Diário da República n.º 183/2007, Série I*, de 21 de setembro
- Decreto-Lei n.º 36-A/2011, (2011). Ministério das Finanças e da Administração Pública.
- Deming, S. H., (2020). Characteristics Of An Effective Compliance Program. *Michigan International Lawyer, International Law Section*, 31 (1), pp. 13-17.
- Dhanani, A., Connolly, C., (2012). Discharging Not-For-Profit Accountability: UK Charities and Public Discourse. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25 (7), 1140-1169.
- Dhanani, A., Connolly, C., (2014). Non-governmental Organizational Accountability: Talking the Talk and Walking the Walk? *Journal of Business Ethics*, 129 (3), 613-637.
- Drucker, P. F., (1994). *Administração de Organizações sem Fins Lucrativos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Duarte, E., Trigo, R. R., (2018). Compliance de Terceiros. In *Manual de Compliance* (pp. 565-576).
- Duarte, R., (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista* 24, pp. 213-225.
- Ebrahim, A. S., (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development* 31, 813-829.
- European Economic and Social Committee (2016). *Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union*.

- Fachin, O., (2001). Fundamentos de metodologia (3ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- FEBRABAN, - Federação Brasileira de Bancos, (2009). Função de Compliance.
- Fernandes, Â., (2016). Os desafios da gestão das IPSS face aos serviços prestados: uma proposta de inovação. Barcelos.
- Fisher, T., Melo, V., Carvalho, M., Jesus, A., Andrade, R., Waiandt, C., (2006). Perfis Visíveis na Gestão Social de Desenvolvimento. Revista da Administração Pública, 40 (5), pp. 789-808.
- Fortin, M. F., (1999). O processo de investigação: da concepção à realização. Loures: Lusociência.
- Fortin, M. F., Côté, J., Filion, F., (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação. Loures: Lusodidacta.
- France, A., Regmi, P., (2019). Information Accountability in a Non-profit Organisation. Journal of New Business Ideas & Trends, 17 (1), pp. 26-34.
- France, A., Tang, W., (2018). Stakeholder Accountability of a Non-Profit Organisation Subsidiary. New Zealand Journal of Applied Business Research, 16 (1), pp.19-33.
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M., Salamon, L. M., (2005). The Portuguese nonprofit sector in comparative perspective. Universidade Católica Portuguesa/Johns Hopkins University .
- Garcia, C. S., (2016). Uma estratégia para o terceiro setor face ao contexto de austeridade. Revista de Psicologia da Criança e do Adolescente, janeiro-dezembro 7 (1-2), pp. 171-191. Acedido em <http://hdl.handle.net/11067/3510>
- Gil, A. C., (2002). Como elaborar projetos de pesquisa, 4 ed.. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). Método e técnicas de pesquisa social, 6ª ed.. São Paulo: Atlas.
- Gilchrist, D. J., Simnett, R., (2019). Research horizons for public and private not-for-profit sector reporting: moving the bar in the right direction. Accounting & Finance, 59 (1), pp. 59-85.
- Governo de Portugal, (2019). O Compromisso de Cooperação para o Setor Social e Solidário - Protocolo para o biénio 2019-2020. Acedido em 13 de dezembro de 2020, from <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBAAAAB%2bLCAAAAAAABACzMDY1BQAOUnTGBAAAAA%3d%3d>
- Gray, R., Bebbington, J., Collison, D., (2006). NGOs, Civil Society and Accountability: Making the People Accountable to Capital. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 19 (3), 319-348.
- Greenlee, J. S., Tuckman, H., (2007). Financial health. Financing nonprofits: Putting theory into practice. Dennis R. Young, Ed., Altamira Press.
- Groupe d'États Contre la Corruption (GRECO), (2019). 19º rapport général d'activités (2018). Conselho da Europa.
- Hu, M., Zhu, J., Kong, D., (2020). "Voluntary Financial Disclosure to Downward Stakeholders: An Empirical Examination of Chinese Nonprofits". Public Performance & Management Review, 43 (1), pp. 180-205.

Instituto da Gestão da Qualidade e da Propriedade Intelectual, (s.d.). igqpci Normalização. Acedido em 12 de agosto de 2020, <http://igqpci.cv/>: <http://igqpci.cv/normalizacao/>

Instituto Nacional de Estatística, (2019). destaque - informação à comunicação social.

Instituto Português de Corporate Governance, (2014). Código de Governo de Entidades do Terceiro Setor. Positivagenda.

Instituto Português de Corporate Governance, (2018). Código de Governo das Sociedades. Lisboa: IPGG - Instituto Português de Corporate Governance.

Instituto Superior de Gestão Bancária, (2010). Compliance. (A. P. Bancos, Ed.) Acedido a 11 de dezembro de 2020, from [https://www.apb.pt/content/files/Folheto\\_PG\\_Compliance\\_2.pdf](https://www.apb.pt/content/files/Folheto_PG_Compliance_2.pdf)

International Organization for Standardization, (2014). [www.iso.org](http://www.iso.org). Acedido em 10 de janeiro de 2020, ISO 19600:2014 COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEMS — GUIDELINES: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19600:ed-1:v1:en>

Jeong, B., Kearns, K., (2015). Accountability in Korean NPOs: Perceptions and Strategies of NPO Leaders. *Voluntas* 26, pp. 1975-2001.

Kanitz, S., (s.d.). O que é o Terceiro Setor. *Artigos do Terceiro Setor*. Acedido em <http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm>

Kaptein, M., (2011). Toward effective codes: testing the relationship with unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 99 (2), pp. 233-251.

Karim, Z. A., Said, J., Bakri, H. H., (2015). An Exploratory Study on the Possibility of Assets Misappropriation among Royal Malaysian Police Officials. *Procedia Economics and Finance*, 31, 625-631.

Kearns, K. P., (1994). The strategic management of accountability in nonprofit organizations: An analytical framework. *Public Administration Review*, 54, 185-192.

Knutsen, W. L., Brower, R. S., (2010). Managing expressive and instrumental accountabilities in nonprofit and voluntary organizations: A qualitative investigation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39, pp. 588-610.

Köche, J. C., (1997). *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa* (15 ed.). Rio de Janeiro: Vozes.

KPMG., (1999). *Internal Control: A Practical Guide*. The KPMG Review.

Lamboy, C. K., (2018). *Manual de compliance*. São Paulo: Via Ética.

Legal Research Network, (2016). *The How Report*.

Lei n.º 83/2017, (2017). *Diário da República* n.º 159/2017, Série I, 18 de agosto.

Liu, O., (2011). Outcomes assessment in higher education: challenges and future research in the context of voluntary system of accountability. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 30 (3), pp. 2-9.

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

- Lüdke, M., André, M. E., (1986). Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Maclean, T. L., Behnam, M., (2010). The dangers of decoupling: the relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. *Academy of Management Journal*, 53 (6), pp. 1499-1520.
- Maeda, B. C., (2013). Programas de Compliance Anticorrupção: importância e elementos essenciais. *Temas de Anticorrupção & Compliance*, pp. 167-201.
- Manzi, V. A., (2008). Compliance no Brasil: Consolidação e perspectivas. Saint Paul Editora.
- Marconi, M., Lakatos, E., (1996). Técnicas de Pesquisa (3 ed.). São Paulo: Atlas.
- Maren, J.-M. V., (1996). Méthodes de recherche pour l'éducation. Montréal: Les presses de l'Université de Montréal.
- Matuszewska Saiote, S., (2014). Sistemas de Gestão de Performance: Uma aplicação ao Multidesportivo do Sporting Clube de Portugal. Lisboa: Instituto Superior de Gestão. Acedido em <http://hdl.handle.net/10400.26/12952>
- McConville, D., & Cordery, C., (2018). Charity Performance Reporting, Regulatory Approaches and Standard-Setting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 37, pp. 300-214.
- Minayo, M. C., (2010). Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde, pp. 261-297.
- Ministério do Interior - Direcção Geral de Administração Política e Civil. (1940). Decreto-Lei 31095. Diário do Governo n.º 303/1940, 1º Suplemento, Série I, 31 de dezembro.
- Ministério do Interior - Sub-Secretariado de Estado da Assistência Social. (1945). Decreto-lei 35108. Diário do Governo n.º 247/1945, Série I, 11 de julho.
- Ministério dos Assuntos Sociais - Secretaria de Estado da Segurança Social. (1983). Decreto-Lei 119/83. Diário da República n.º 46/1983, Série I, 25 de fevereiro.
- Ministério dos Assuntos Sociais. (1974). Decreto-Lei 704/74. Diário do Governo n.º 285/1974, 1º Suplemento, Série I, 7 de dezembro.
- Ministério dos Assuntos Sociais. (1979). Decreto-Lei 519-G2/79. Diário da República n.º 299/1979, 10º Suplemento, Série I, 29 de dezembro.
- Mohamed Zawawi, S.N.H., (2014). Roots of Fraud. UiTM Pres.
- Mulgan, R., (2000). 'Accountability': An Ever-Expanding Concept? *Public Administration*, 78 (3), pp. 555-573.
- Musawa, M. S., (2019). Communicated Accountability Of Charitable Organisations: The Case Of Nigeria. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, 8 (1), pp. 33-49.
- Namorado, R., (2017). O que é a Economia Social? *Economia Social em textos* (1).
- Oliveira, M., (2018). Proposta de avaliação de riscos para a estruturação de um sistema de gestão de compliance baseado na ABNT ISO 19600 em uma fundação de apoio à pesquisa.

- Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., Moreno-Albarracín, A. L., (2020). Transparency as a key element in accountability in non-profit organizations: A systematic literature review. *Sustainability*.
- Parker, C., (2006). The 'compliance' trap: the moral message in responsive regulatory enforcement. *Law & Society Review*, 40 (3), pp. 591-662.
- Pathak, J., (2005). Risk management, internal control and organization vulnerabilities. *Managerial Auditing Journal*, 20 (6), pp. 569-577.
- Pennerstorfer, A., Rutherford, A. C., (2019). Measuring Growth of the Nonprofit Sector: The Choice of Indicator Matters. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 4), pp. 440-456.
- Pereira Junior, J., Marçal, T., (2017). Compliance: análise jurídica da economia 2017. *Revista Tributária das Américas* , 4058.
- Pérez, V. M., Cruz, N. M., (2017). La web como mecanismo de transparencia de las ONG. Más allá de la certificación. *Revista española del tercer sector* 137, pp. 159-170.
- Prodanov, C. C., Freitas, E. C., (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do trabalho acadêmico* (2 ed.). Rio Grande do Sul: Feevale.
- Quintão, C., (2011). O terceiro sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar. *IS Working Paper*. 2 (2).
- Quivy, R., Campenhoudt, L., (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5 ed.). Lisboa: Gradiva.
- Ramos, M. d., Patrício, O., (2014). Políticas e estratégias de coesão económica, social e territorial, para um desenvolvimento sustentável. *Estudos sobre Grandes Problemáticas do Espaço Europeu- Diversidade Territorial e Oportunidades de Desenvolvimento num Cenário de Crise*, 318. (F. d. Porto, Ed.) Porto.
- Resolução da Assembleia da República n.º 47/2007., (2007). *Diário da República* n.º 183/2007, Série I, 21 de setembro.
- Ribeiro, E. A., (2008). A perspectiva da entrevista na avaliação qualitativa. *Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais*, pp. 129-148.
- Richmond, B. J., Mook, L., Quarter, J., (2003). Social accounting for nonprofits: Two models. *Nonprofit Management & Leadership*, 13 (4), pp. 308-324.
- Rocha, H., (2016). *Serviço Social e Ambiente: a sustentabilidade ecológica das comunidades socialmente vulneráveis*.
- Said, J., Alam, M. M., Abdullah, N. H., Zulkarnain, N. N., (2016). Risk Management and Value Creation: Empirical Findings from Government Linked Companies in Malaysia. *Review of European Studies*, 8 (2), pp. 124-132.
- Salvatore, V., (2004). *A racionalidade do terceiro setor. Terceiro setor: Planejamento e gestão*. São Paulo: SENAC.
- Sans, D. V., (2018). *Gestão por Processos e Controlos Internos*. In *Manual de Compliance*, pp. 487-506.

Santa Casa da Misericórdia “X” (2017). Relatório de Contas 2016. Acedido em 28 de dezembro de 2021, SCM: [https://oxb.pt/www/clientes/SCM/ficheiros/Relatorio\\_de\\_Contas\\_2016.pdf](https://oxb.pt/www/clientes/SCM/ficheiros/Relatorio_de_Contas_2016.pdf)

Santa Casa da Misericórdia “X”, (2018). Relatório de Contas 2017. Acedido em 28 de dezembro de 2021, SCM: [https://oxb.pt/www/clientes/SCM/ficheiros/Relat%C3%B3rio\\_de\\_Contas\\_2017.pdf](https://oxb.pt/www/clientes/SCM/ficheiros/Relat%C3%B3rio_de_Contas_2017.pdf)

Santa Casa da Misericórdia “X”, (2019<sup>a</sup>). Plano de Reestruturação da Santa Casa da Misericórdia “X”.

Santa Casa da Misericórdia “X”, (2019<sup>b</sup>). Relatório de Contas de 2018. Acedido em 28 de dezembro de 2021, SCM: [https://oxb.pt/www/clientes/SCM/ficheiros/Relat%C3%B3rio\\_de\\_Atividades\\_e\\_Contas\\_2018.pdf](https://oxb.pt/www/clientes/SCM/ficheiros/Relat%C3%B3rio_de_Atividades_e_Contas_2018.pdf)

Santa Casa da Misericórdia “X”, (2020). Relatório de Contas 2019. Acedido em 28 de dezembro de 2021, SCM: <https://oxb.pt/www/clientes/SCM/ficheiros/Relatorio%20de%20atividades%20e%20Contas%2019.pdf>

Santa Casa da Misericórdia “X”, (2021). Regulamento interno Estrutura Residencial Para Pessoas Idosas.

Santa Casa da Misericórdia “X”, (s. d.). Acedido em 28 de dezembro de 2021, SCM: <https://www.sc.pt/>

Santos, A. R., (2008). Gestão Estratégica. Conceitos, Modelos e Instrumentos. Lisboa: Escolar Editora.

Santos, M. C., (1999). Trabalho experimental na aprendizagem em ciência: o desenvolvimento de competência científica na disciplina de técnicas laboratoriais de Biologia. Universidade Nova de Lisboa: faculdade de Ciências e Tecnologia. Acedido em <http://hdl.handle.net/10362/163>

Sanzo-Pérez, M. J., Rey-Garcia, M., Álvarez-González, L. I, (2017). The Drivers of Voluntary Transparency in Nonprofits: Professionalization and Partnerships with Firms as Determinants. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization*, 28, pp. 1595-1621.

Schwartz, M. S., (2004). Effective corporate codes of ethics: perceptions of code users. *Journal of Business Ethics*, 55 (4), pp. 321-341.

Silva, S., Santos, N., Mota, J., Marin, I., (2014). Sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal. Portugal: Autores.

Silveira, R. M., Saad-Diniz, E., (2015). Compliance, direito penal e lei anticorrupção. São Paulo: Saraiva.

Singh, J. B., (2011). Determinants of the effectiveness of corporate codes of ethics: an empirical study. *Journal of Business Ethics*, 101 (3), pp. 385-395.

Sousa, M., Baptista, C., (2011). Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios: Segundo Bolonha. Lisboa: Lidel – edições técnicas, Lda.

Svensson, G., Wood, G., Singh, J., Callaghan, M., (2009). Implementation, communication and benefits of corporate codes of ethics: an international and longitudinal approach for Australia, Canada and Sweden. *Business Ethics: A European Review*, 18 (4), pp. 389-407.

The Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act., (2010). Investopedia. Acedido em 5 de junho de 2020, Laws and Regulations: <https://www.investopedia.com/terms/d/dodd-frank-financial-regulatory-reform-bill.asp>

Transparency International Portugal, (2019). Glossário Anticorrupção. Transparência e Integridade. Acedido em 23 de Abril de 2020, Transparência e Integridade - Transparency International Portugal: [https://transparencia.pt/wp-content/uploads/2019/10/Gloss%C3%A1rio-Anti-Corrupt%C3%A7%C3%A3o\\_2019.pdf](https://transparencia.pt/wp-content/uploads/2019/10/Gloss%C3%A1rio-Anti-Corrupt%C3%A7%C3%A3o_2019.pdf)

Trapp, H. A., (2015). Compliance na Lei Anticorrupção: Uma análise da aplicação do art. 7º, VIII, da Lei 12.846/2013. Revista Boletim Jurídico.

Valentinov, V., Vaceková, G., (2015). Sustainability of rural nonprofit organizations: Czech Republic and beyond. *Sustainability*, 7, pp. 9890-9906.

Vargas, G. M., (2006). Estudos básicos sobre normalização: origem, conceitos e organismos reguladores. Porto Alegre.

Vergara, S., (2000). Projetos e Relatórios de pesquisa em administração (3 ed.). São Paulo: Atlas.

Vincent, L., (2014). Fight Back! Stop Healthcare Fraud and Abuse From Happening to You! Acedido em <http://fraudavengers.org/2014/09/fightback-stop-healthcare-fraud-and-abuse-from-happening-to-you-2/>

Wardiwyono, S., (2012). Internal control system for Islamic micro financing: an exploratory of Baitul Maal Wat Tamwil in the City of Yogyakarta Indonesia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 5 (4), pp. 340-352.

Weaver, G. R., Trevino, L. K., Cochran, P. L., (1999). Corporate ethics programs as control systems: influences of executive commitment and environmental factors. *Academy of Management Journal*, 42 (1), pp. 41-57.

Weaver, G. R., Trevino, L. K., Cochran, P. L. (1999). Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices. *Academy of Management Journal*, 42 (5), pp. 539-552.

Yin, R. K., (1994). Pesquisa estudo de caso-desenho e métodos (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K., (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K., (2018). Case Study Research Design and Methods (6 ed.). Thousand Oaks: Sage Publishing.

## **ANEXOS**

**ANEXO I - PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA A  
REALIZAÇÃO DE ESTUDO DE CASO**

## **PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DE ESTUDO DE CASO**

Exmos. Senhores,

Luis Maria Alves Fernandes Faceira, aluno do Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, encontra-se a desenvolver, sob a orientação do Professor Doutor Filipe Duarte, um estudo intitulado “As Organizações Sociais e o *compliance* – Um estudo de caso”. Com este estudo pretende-se analisar a importância que os programas de *compliance* podem ou devem vir a ter nos processos de controlo interno das Organizações Sociais.

Neste sentido e de modo a desenvolver o tema supramencionado, solicita-se a V. Exas. autorização para realizar o estudo de caso, na Santa Casa da Misericórdia X.

A recolha de dados implicará a consulta dos documentos, regulamentos e normativos internos que V<sup>as</sup> Ex<sup>as</sup> entendam facultar e ainda a realização de entrevista(s) com membro(s) da Mesa Administrativa e do corpo técnico da Santa Casa da Misericórdia “X”.

Os dados recolhidos serão apenas divulgados no trabalho final do estudo, sendo o anonimato dos seus protagonistas salvaguardado.

Agradecendo desde já a atenção dispensada e na expectativa de obter uma resposta favorável ao solicitado, apresento os meus melhores cumprimentos.

Data

---

Luis Faceira

## **ANEXO II - DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO**

## DECLARAÇÃO DE COMPROMISSO

Luis Maria Alves Fernandes Faceira, aluno do Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, responsável pelo estudo intitulado “As Organizações Sociais e o *compliance* - Um estudo de caso”, desenvolvido sob a orientação do Professor Doutor Filipe Duarte, compromete-se a entregar à Santa Casa da Misericórdia X um exemplar da dissertação elaborada, no mais curto espaço de tempo possível após a conclusão do Mestrado.

O responsável pelo estudo,

---

Luis Maria Alves Fernandes Faceira

## ANEXO III - DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE

## DECLARAÇÃO DE CONFIDENCIALIDADE

Luis Maria Alves Fernandes Faceira, aluno do Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, responsável pelo estudo intitulado “As Organizações Sociais e o *compliance* - Um estudo de caso”, desenvolvido sob a orientação do Professor Doutor Filipe Duarte, compromete-se a respeitar toda a confidencialidade dos dados dos participantes neste estudo.

O responsável pelo estudo,

---

Luis Maria Alves Fernandes Faceira

**ANEXO IV - DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO  
LIVRE E ESCLARECIDO**

## DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Luis Maria Alves Fernandes Faceira, aluno do Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, encontra-se a desenvolver, sob a orientação do Professor Doutor Filipe Duarte, um estudo intitulado “As Organizações Sociais e o *compliance* - Um estudo de caso”.

Com este estudo pretende-se analisar a importância que os programas de *compliance* podem ou devem vir a ter nos processos de controlo interno das Organizações Sociais.

A participação de V<sup>a</sup> Ex<sup>a</sup> é voluntária e solicita-se que explicita o seu consentimento livre e esclarecido, nos termos constantes da declaração infra. Poderá retirar esse consentimento a qualquer momento, sem qualquer prejuízo, podendo também inutilizar, se assim o pretender, todos os seus contributos para o presente estudo.

Caso concorde e permita, a entrevista será gravada para facilitar a recolha e o tratamento da informação. Os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo-se a confidencialidade dos mesmos.

Não existem respostas certas ou erradas relativamente a cada tema, pretendendo-se, apenas, a sua opinião pessoal.

A sua colaboração é fundamental, pelo que se agradece, desde já, a sua disponibilidade em colaborar.

**Título do estudo:** “As Organizações Sociais e o *compliance* - Um estudo de caso”

**Responsável pelo estudo:** Luis Maria Alves Fernandes Faceira

**Contactos do Responsável:** [lmfaceira@gmail.com](mailto:lmfaceira@gmail.com) | [estgl4318@estgl.ipv.pt](mailto:estgl4318@estgl.ipv.pt) | 939713240

**Orientador:** Professor Doutor Filipe Duarte, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu

Eu, \_\_\_\_\_ reconheço ter sido esclarecido(a) sobre a minha participação no estudo intitulado “As Organizações Sociais e o *compliance* - Um estudo de caso” e declaro que ficaram claros quais os propósitos

do estudo e da minha participação, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes.

Tomei conhecimento da importância de registrar a entrevista e autorizo a gravação em formato áudio dos meus depoimentos para que possam ser submetidos a uma análise de conteúdo com maior rigor.

Declaro que concordo participar voluntariamente neste estudo.

Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e foi-me dada a oportunidade de esclarecer as minhas dúvidas.

Assinatura do participante

Assinatura do responsável pelo estudo

---

---

Data:

**ANEXO V - GUIÃO DE ENTREVISTA - MEMBRO DA  
MESA ADMINISTRATIVA**

## **GUIÃO DE ENTREVISTA | MEMBRO DA MESA ADMINISTRATIVA**

O presente estudo enquadra-se no trabalho de dissertação de mestrado do Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, desenvolvido sob a orientação do Professor Doutor Filipe Duarte e tem como objetivo geral analisar a utilidade da introdução do *compliance*, enquanto ferramenta de gestão estratégica, nas organizações do terceiro setor, designadamente nas organizações sociais.

A sua participação é voluntária. A confidencialidade dos dados dos participantes é garantida e os dados empíricos recolhidos serão exclusivamente utilizados na referida pesquisa.

Data: \_\_\_\_\_

### **Dados de Identificação do Entrevistado**

Nome (confidencial) ou código de identificação do entrevistado: \_\_\_\_\_

Sexo: F\_\_\_ M\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Habilitações literárias: \_\_\_\_\_

Tempo de experiência profissional \_\_\_\_\_

Tempo que integra a Mesa Administrativa: \_\_\_\_\_

### **Entrevista:**

#### **Introdução:**

Segundo vários autores, um sistema de controlo interno atual, que se constitua como uma verdadeira ferramenta de gestão estratégica, deverá compreender uma área de “*compliance*” responsável por orientar e promover procedimentos de governança que fortaleçam a ética, a integridade e a transparência na atividade da organização, com foco na aderência às leis, normas, padrões e regulamentos internos e externos, por forma a prevenir, detetar e corrigir a ocorrência de quaisquer desvios, possibilitando a responsabilização dos envolvidos.

#### **Questões:**

#### **Missão organizacional**

- Como é definida a missão organizacional e qual a influência desta na orientação e avaliação da intervenção da Santa Casa da Misericórdia “X” junto dos seus utentes ou clientes,

colaboradores, restantes *stakeholders* e no meio envolvente?

- Quem participa na definição da missão organizacional? Só a Mesa Administrativa, só os Órgãos Sociais?

- Existe algum Código de Conduta Ética e/ou Código de Boas Práticas, ou documentos semelhantes que visem definir e transmitir os princípios éticos e de conduta da Santa Casa da Misericórdia “X” e dos seus colaboradores, no respeito pela missão e visão da Instituição?

- Quais serão os riscos mais frequentes, que possam colocar em causa a consecução dos objetivos da Santa Casa da Misericórdia “X”?

- Do conjunto de práticas de controlo interno existentes, reduzidas a escrito ou não, qual ou quais, na sua opinião, são mais importantes para assegurar a consecução dos objetivos e da Missão da Santa Casa da Misericórdia “X”?

### **Processos de controlo interno e *compliance*, responsabilização e prestação de contas**

- Na Santa Casa da Misericórdia “X” é uma prática comum informar os parceiros e a comunidade sobre o trabalho e desempenho da organização?

- Se sim, quem informam?

- Que instrumentos utilizam?

- Com que regularidade?

- Qual o conteúdo e como é definido (pré-definido, proposto ou negociado)?

- Essa divulgação resulta de iniciativa voluntária ou de obrigação legal?

- A Santa Casa da Misericórdia “X” possui manual de procedimentos escrito? Foi devidamente divulgado aos colaboradores?

- Que metodologia tem a Santa Casa da Misericórdia “X” utilizado para identificar, analisar e abordar os seus riscos específicos?

- Como é que a Santa Casa da Misericórdia “X” avalia o seu grau de cumprimento?

- Que instrumentos de controlo interno existem na instituição? Caso existam, foram criados quando e porquê? Integram algum programa de *compliance*?

- Tem conhecimento de algumas falhas de controlo interno que tenham sucedido nos últimos anos? Mesmo em mandatos de anteriores Órgãos Sociais?

- Do que sabe, essas falhas do controlo interno ocorreram essencialmente em que áreas? No património, na área financeira, no acompanhamento dos utentes ou no tratamento com outros *stakeholders* designadamente com os financiadores?
- A Santa Casa da Misericórdia “X” analisa as causas dos incumprimentos e tenta melhorar os processos para evitar que se repitam?
- O que está a Santa Casa da Misericórdia “X” a fazer para assegurar que as políticas definidas e os procedimentos corretos são divulgados e compreendidos por todos os colaboradores?
- Existe alguma área, departamento, ou alguém responsável pelo controlo interno da Santa Casa da Misericórdia “X”?
- Existe alguma formação sobre práticas de controlo interno? Se sim, abrange noções sobre *compliance*?
- Na sua opinião, quais são as vantagens da adoção de políticas de *compliance* nas organizações sociais?
- A Santa Casa da Misericórdia “X” está a fazer algum esforço para monitorizar, ou para implementar, políticas de *compliance*? Se sim, em que se traduz esse esforço?
- Existe um processo de denúncia de práticas menos corretas, erros ou desvios, em que todos os colaboradores e mesmo terceiros, possam verdadeiramente confiar sem receio de retaliação dos denunciados?
- Existem controlos adequados para assegurar que os terceiros que se relacionam com a Santa Casa da Misericórdia “X” também cumprem com a política e a ética da organização?
- Existe uma análise de risco de terceiros integrada no sistema de compras?
- Estão previstas ações a tomar para com os fornecedores se estes estiverem envolvidos em práticas incorretas?

### **A gestão nas organizações sem fins lucrativos**

- Ao longo da sua experiência como Diretor da Santa Casa da Misericórdia “X”, tem sentido um maior apelo à transparência e responsabilização das organizações? Em que aspetos sente que isso interfere com a prossecução da missão organizacional?
- As organizações sociais encontram-se sob a alçada do Estado, enquanto organismo regulador. Como considera o papel do Estado face à gestão das organizações sociais?

- No que concerne ao acompanhamento realizado pelos serviços da Segurança Social às IPSS, estes interferem na gestão da organização? Se sim, de que forma?
- Nos últimos tempos, nota-se alguma preocupação na área da certificação e qualificação das IPSS. Qual a sua opinião sobre este assunto?
- Na sua opinião, em que medida é que os mecanismos de controlo interno e de *compliance* podem contribuir para uma maior transparência e responsabilização das organizações e para garantir o cumprimento da legislação, das normas, padrões e regulamentos internos e externos?
- Na sua opinião, há alguma coisa a alterar para melhorar a eficácia e eficiência da gestão da Santa Casa da Misericórdia “X”? Se sim, o quê?
- Pode por favor referir outros contributos que, no âmbito do estudo, considere ser relevante mencionar?

**ANEXO VI - GUIÃO DE ENTREVISTA - DIRETORA  
TÉCNICA DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA “X”**

## **GUIÃO DE ENTREVISTA | DIRETORA TÉCNICA DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA “X”**

O presente estudo enquadra-se no trabalho de dissertação de mestrado do Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, desenvolvido sob a orientação do Professor Doutor Filipe Duarte e tem como objetivo geral analisar a utilidade da introdução do *compliance*, enquanto ferramenta de gestão estratégica, nas organizações do terceiro setor, designadamente nas organizações sociais.

A sua participação é voluntária. A confidencialidade dos dados dos participantes é garantida e os dados empíricos recolhidos serão exclusivamente utilizados na referida pesquisa.

Data: \_\_\_\_\_

### **I. Dados de Identificação do Entrevistado**

Nome (confidencial) ou código de identificação do entrevistado: \_\_\_\_\_

Sexo: F \_\_\_ M \_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Habilitações literárias: \_\_\_\_\_

Tempo de experiência profissional: \_\_\_\_\_

Tempo que trabalha na instituição: \_\_\_\_\_

Funções que desempenha: \_\_\_\_\_

### **Entrevista:**

#### **Introdução:**

Segundo vários autores, um sistema de controlo interno atual, que se constitua como uma verdadeira ferramenta de gestão estratégica, deverá compreender uma área de “*compliance*” responsável por orientar e promover procedimentos de governança que fortaleçam a ética, a integridade e a transparência na atividade da organização, com foco na aderência às leis, normas, padrões e regulamentos internos e externos, por forma a prevenir, detetar e corrigir a ocorrência de quaisquer desvios, possibilitando a responsabilização dos envolvidos.

## **Questões:**

### **Missão organizacional**

- Como é definida a missão organizacional e qual a sua influência na orientação e avaliação da sua intervenção enquanto técnico?
- Qual a fundamentação da missão organizacional?
- Na sua opinião, os técnicos da organização devem contribuir para a definição da missão organizacional?
- Como se operacionaliza a missão organizacional nos objetivos e no trabalho quotidiano?
- Quem são os principais responsáveis pelo cumprimento da Missão da Santa Casa da Misericórdia “X”? Os técnicos, os Diretores, outros?
- Na sua opinião quais são os principais indicadores, através dos quais é possível mensurar o desempenho organizacional?
- Existe algum Código de Conduta Ética e/ou Código de Boas Práticas, ou documentos semelhantes que visem definir e transmitir os princípios éticos e de conduta da Santa Casa da Misericórdia “X” e dos seus colaboradores, no respeito pela missão e visão da Instituição?
- Quais serão os riscos mais frequentes, que possam colocar em causa a consecução dos objetivos da Santa Casa da Misericórdia “X”?
- Do conjunto de práticas de controlo interno existentes, reduzidas a escrito ou não, qual ou quais, na sua opinião, são mais importantes para assegurar a consecução dos objetivos e da Missão da Santa Casa da Misericórdia “X”?

### **Processos de controlo interno e *compliance*, responsabilização e prestação de contas**

- Na Santa Casa da Misericórdia “X” é uma prática comum informar os parceiros e a comunidade sobre o trabalho e desempenho da organização?
- Se sim, quem informam?
- Que instrumentos utilizam?
- Com que regularidade?
- Qual o conteúdo e como é definido (pré-definido, proposto ou negociado)?

- Essa divulgação resulta de iniciativa voluntária ou de obrigação legal?
- A Santa Casa da Misericórdia “X” possui manual de procedimentos escrito? Foi devidamente divulgado aos colaboradores?
- Que metodologia tem a Santa Casa da Misericórdia “X” utilizado para identificar, analisar e abordar os seus riscos específicos?
- Que instrumentos de controlo interno existem na instituição? Caso existam, foram criados quando e porquê? Integram algum programa de *compliance*?
- Tem conhecimento de algumas falhas de controlo interno que tenham sucedido nos últimos anos? Mesmo em mandatos de anteriores Órgãos Sociais?
- Do que sabe, essas falhas do controlo interno ocorreram essencialmente em que áreas? No património, na área financeira, no acompanhamento dos utentes ou no tratamento com outros *stakeholders* designadamente com os financiadores?
- A Santa Casa da Misericórdia “X” analisa as causas dos incumprimentos e tenta melhorar os processos para evitar que se repitam?
- O que está a Santa Casa da Misericórdia “X” a fazer para assegurar que as políticas definidas e os procedimentos corretos são divulgados e compreendidos por todos os colaboradores?
- Existe alguma área, departamento, ou alguém responsável pelo controlo interno da Santa Casa da Misericórdia “X”?
- Existe alguma formação sobre práticas de controlo interno? Se sim, abrange noções sobre *compliance*?
- Que conhecimentos sobre *compliance* (ou conformidade) considera existirem a nível da Mesa Administrativa?
- Na sua opinião, quais são as vantagens da adoção de políticas de *compliance* nas organizações sociais?
- A Santa Casa da Misericórdia “X” está a fazer algum esforço para monitorizar, ou para implementar, políticas de *compliance*? Se sim, em que se traduz esse esforço?
- Quais são os recursos efetivamente gastos em formação e comunicação de *compliance* e como se comparam com outras despesas de formação?
- Existe um processo de denúncia de práticas menos corretas, erros ou desvios, em que todos

os colaboradores e mesmo terceiros, possam verdadeiramente confiar sem receio de retaliação dos denunciados?

- Como é que a Santa Casa da Misericórdia “X” garante que os funcionários e terceiros sabem qual é o canal de denúncia e como funciona?

- Existem controlos adequados para assegurar que os terceiros que se relacionam com a Santa Casa da Misericórdia “X” também cumprem com a política e a ética da organização?

- Existe uma análise de risco de terceiros integrada no sistema de compras?

- Estão previstas ações a tomar para com os fornecedores se estes estiverem envolvidos em práticas incorretas?

### **A gestão nas organizações sem fins lucrativos**

- Ao longo da sua experiência como Diretora Técnica da Santa Casa da Misericórdia “X”, tem sentido um maior apelo à transparência e responsabilização das organizações? Em que aspetos sente que isso interfere com a prossecução da missão organizacional? Na relação com os *stakeholders*? Numa melhor avaliação do impacto da intervenção da organização no meio envolvente? Em tomadas de decisão estratégica melhor suportadas? Numa maior aprendizagem organizacional? No potenciar de maior burocratização? ... ..

- As organizações sociais têm vindo a assumir uma posição de relevo na economia do país e na economia local. Considera que existem diferenças, no que concerne à gestão, das organizações sem fins lucrativos para as organizações do mundo empresarial que buscam o lucro? Se sim, quais serão as mais relevantes?

- As organizações sociais encontram-se sob a alçada do Estado, enquanto organismo regulador. Como considera o papel do Estado face à gestão das organizações sociais?

- No que concerne ao acompanhamento realizado pelos serviços da Segurança Social às IPSS, estes interferem na gestão da organização? Se sim, de que forma?

- Nos últimos tempos, nota-se alguma preocupação na área da certificação e qualificação das IPSS. Qual a sua opinião sobre este assunto?

- Na sua opinião, em que medida é que os mecanismos de controlo interno e de *compliance* podem contribuir para uma maior transparência e responsabilização das organizações e para garantir o cumprimento da legislação, das normas, padrões e regulamentos internos e externos?

- Quais considera serem as principais prioridades, necessidades e dificuldades no domínio da gestão da Santa Casa da Misericórdia “X”?
- Considera que a área da gestão tem sido alvo de maior investimento e interesse por parte dos dirigentes da Santa Casa da Misericórdia “X”, designadamente por parte da Mesa Administrativa? Se sim, consubstancia-se em quê?
- Tendo em conta a sua experiência profissional, pode enumerar as principais necessidades e prioridades bem como os desafios das organizações sociais na área da gestão?
- Na sua opinião, há alguma coisa a alterar para melhorar a eficácia e eficiência da gestão da Santa Casa da Misericórdia “X”? Se sim, o quê?
- Pode por favor referir outros contributos que, no âmbito do estudo, considere ser relevante mencionar?