

Serviços Partilhados,
um caminho para a sustentabilidade das organizações de
economia social

Dissertação de Mestrado

Nelson Vieira da Costa

Trabalho realizado sob a orientação de

Professor Doutor Cristóvão Margarido

Leiria, setembro. 2025

Direção e Gestão de Organizações de Intervenção Social

ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

AGRADECIMENTOS

É com profunda gratidão que inicio estes agradecimentos, reconhecendo todas as pessoas e instituições que tornaram possível esta dissertação.

À minha irmã, pelo exemplo e incentivo que sempre me guiaram. Aos meus pais, pelo apoio incondicional, e ao meu irmão Roberto, pelo companheirismo nos momentos mais exigentes.

À Cáritas de Leiria, atual entidade empregadora, agradeço a compreensão e o apoio que me permitiram conciliar trabalho e investigação. Ao Santuário de Fátima, minha anterior entidade empregadora, expresso também a minha gratidão, em especial ao Pe. Carlos Cabecinhas e a Vítor Coutinho, pelo acolhimento e confiança.

Aos meus sogros, pelo incentivo constante, fundamental para o equilíbrio familiar.

Ao Professor Doutor Cristovão Margarido, orientador, agradeço a orientação firme, o rigor e a motivação.

À minha mulher, Filipa, pelo amor, paciência e força inesgotável. Ao meu filho Duarte, pela inspiração diária e por me recordar que a verdadeira força nasce na mente.

A todos, o meu sincero reconhecimento.

RESUMO

A crescente pressão sobre as organizações da Economia Social para responderem a necessidades sociais complexas, num contexto marcado pela escassez de recursos e pela exigência crescente de profissionalização, tem conduzido à procura de modelos de gestão mais eficientes, colaborativos e sustentáveis. Neste enquadramento, os Serviços Partilhados assumem-se como uma estratégia inovadora, permitindo centralizar funções comuns, otimizar recursos e reforçar a capacidade de resposta das instituições sem fins lucrativos.

O presente estudo tem como objetivo analisar a aplicabilidade do modelo de Serviços Partilhados no setor da Economia Social em Portugal, identificando potenciais benefícios, limitações e condições críticas para a sua implementação. A investigação recorreu a uma revisão de literatura nacional e internacional, que permitiu compreender a evolução do conceito e os diferentes modelos existentes, bem como a exemplos de adoção em contexto português, com destaque para a UDIPSS-Porto e a Social Shop.

Os resultados obtidos evidenciam que, quando adequadamente estruturados e acompanhados por mecanismos de confiança interinstitucional, os Serviços Partilhados podem promover ganhos significativos de eficiência, redução de custos e melhoria da qualidade técnica dos serviços prestados, contribuindo de forma decisiva para a sustentabilidade financeira e organizacional. Contudo, a sua generalização enfrenta barreiras relevantes, como resistências culturais, receio de perda de autonomia e constrangimentos de natureza legal ou fiscal.

Em termos académicos, esta investigação contribui para colmatar a escassez de estudos sobre Serviços Partilhados aplicados à Economia Social em Portugal. Em termos práticos, oferece pistas para reforçar a cooperação interinstitucional, fomentar a inovação organizacional e

potenciar a capacidade de resposta das organizações sociais perante os atuais desafios económicos e sociais.

Palavras chave

Organizações de Economia Social; Serviços Partilhados; Sustentabilidade; Vantagens.

ABSTRACT

The growing pressure on Social Economy organizations to respond to increasingly complex social needs, in a context of scarce resources and rising demands for professionalization, has led to the search for more efficient, collaborative, and sustainable management models. Within this framework, Shared Services emerge as an innovative strategy, enabling the centralization of common functions, optimization of resources, and reinforcement of the capacity of non-profit institutions to deliver high-quality services.

This study aims to analyze the applicability of the Shared Services model in the Social Economy sector in Portugal, identifying potential benefits, limitations, and critical conditions for its implementation. The research is based on a review of national and international literature, which provided insights into the evolution of the concept and different models, as well as on practical examples of adoption in the Portuguese context, with particular emphasis on UDIPSS-Porto and Social Shop.

The findings reveal that, when properly structured and supported by mechanisms of inter-institutional trust, Shared Services can foster efficiency gains, cost reduction, and improved technical quality of services, contributing decisively to the financial and organizational sustainability of social entities. Nevertheless, their broader adoption is challenged by cultural resistance, fear of loss of autonomy, and legal or fiscal constraints.

From an academic perspective, this research helps to fill the gap in studies on Shared Services within the Portuguese Social Economy. From a practical standpoint, it offers guidance to strengthen inter-institutional cooperation, foster organizational innovation, and enhance the responsiveness of social organizations to current economic and social challenges.

Keywords

Social Economy organizations; Shared Services; Sustainability; Competitive advantages.

ÍNDICE GERAL

Agradecimentos	iii
Resumo.....	iv
Abstract	vi
Índice Geral	viii
Índice de Figuras.....	x
Índice de Tabelas	xi
Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico.....	5
1.1. Revisão do conceito de Economia Social.....	6
1.2. Delimitação Conceptual do Terceiro Setor.....	7
1.3. A Economia Social em Portugal	9
1.4. As contas satélites da Economia Social em Portugal	12
1.5. Sustentabilidade Financeira das Organizações de Economia Social.....	14
1.6. Serviços Partilhados: Enquadramento Teórico e Organizacional	16
1.6.1. Serviços Partilhados na Economia Social.....	19
2. Metodologia de Investigação	22
2.1. Tipo e Abordagem de Investigação	23
2.2. Universo e Amostra	24
2.3. Técnicas e Instrumentos de Recolha de Dados	26
2.4. Procedimentos e Análise de dados	28
3. Apresentação e Discussão de Resultados	31
3.1. Aplicabilidade dos Modelos dos Serviços Partilhados.....	31
3.2. Sustentabilidade Financeira	33
3.3. Tipos de Serviços	34
3.4. Reflexão Crítica.....	37
Conclusões.....	43

Bibliografia.....	47
Anexos.....	53
Anexo 1 – Guião de Entrevista.....	54
Anexo 2 – Entrevistas Transcritas	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Evolução do número de entidades de ES, entre 2010 e 2020	12
--	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos principais indicadores, por grupos de entidades	13
Tabela 2 - Quadro comparativo – Partilha de Serviços nas Organizações de Economia Social.....	39

INTRODUÇÃO

A Economia Social tem assumido, nas últimas décadas, um papel crescente no panorama das políticas sociais e da prestação de serviços de proximidade. Enquanto Terceiro Setor, situado entre o Estado e o mercado, este agrega instituições particulares de solidariedade social (IPSS), cooperativas, associações mutualistas e fundações, cuja missão central reside na prossecução do interesse coletivo e no fortalecimento da coesão social. Neste estudo, “partilha de serviços” é entendida como a utilização conjunta de recursos e infraestruturas por diferentes organizações sociais, visando reduzir custos e aumentar eficiência. A expressão “gestão partilhada” refere-se à coordenação de processos, pessoal e recursos entre instituições, enquanto “cooperação interorganizacional” inclui tanto a partilha de serviços como outras formas de colaboração estratégica.

Em Portugal, o setor social apresenta uma forte tradição histórica, ligada à filantropia, ao mutualismo e à ação caritativa. Contudo, foi sobretudo a partir da segunda metade do século XX que adquiriu maior expressão, acompanhando a expansão dos direitos sociais e o crescimento da procura de serviços na saúde, educação e apoio social. Salamon e Anheier (1998) sublinham que esta evolução evidencia a importância do Terceiro Setor como resposta às falhas do mercado, incapaz de garantir equidade, e do Estado, frequentemente limitado em recursos e eficácia.

A consolidação do setor social trouxe consigo novos desafios, em particular relacionados com a sustentabilidade financeira e organizacional. As IPSS e outras entidades da Economia Social enfrentam a necessidade de responder a exigências cada vez mais complexas, muitas vezes em contextos de restrição orçamental, sem comprometer a qualidade das respostas. Defourny e Nyssens (2010) destacam que a Economia Social se caracteriza por um equilíbrio delicado entre objetivos sociais e práticas económicas: por um lado, procura gerar impacto comunitário; por outro, necessita de assegurar estabilidade financeira e eficiência de gestão. Esta dualidade reforça a pertinência de estratégias inovadoras que permitam maximizar recursos, entre as quais se destaca a partilha de serviços.

A partilha de serviços configura-se como um modelo estratégico capaz de racionalizar custos, otimizar recursos e promover sinergias interinstitucionais. Esta prática permite às organizações aceder a competências especializadas, reduzir despesas operacionais e elevar a qualidade dos serviços prestados. Pestoff (2012) sublinha que a coprodução e outras formas colaborativas no setor social não apenas promovem ganhos de eficiência, mas também potenciam inovação, fomentando redes de solidariedade e confiança. De forma convergente, Osborne (2010), no âmbito da New Public Governance, argumenta que a governação contemporânea deve assentar em redes colaborativas, nas quais os Serviços Partilhados se inserem como instrumentos capazes de articular interesses e gerar melhores respostas públicas e sociais.

A relevância desta abordagem intensifica-se num contexto em que as organizações sociais enfrentam fortes limitações financeiras. Mendes (2024) observa que uma das fragilidades centrais das entidades sem fins lucrativos é a sua elevada dependência de financiamento público, o que as torna vulneráveis a mudanças nas políticas governamentais e nos ciclos económicos. Modelos híbridos de financiamento, que combinam apoios públicos, receitas próprias e parcerias privadas, revelam-se, assim, cada vez mais necessários para assegurar resiliência e autonomia. Carvalho (2018) acrescenta que muitas organizações têm procurado ampliar receitas próprias e adotar práticas de gestão financeira inspiradas no setor empresarial, como o controlo por atividades, processos e programas.

Neste quadro, a partilha de serviços emerge como alternativa estratégica para reduzir custos, diversificar fontes de sustentabilidade e reforçar a capacidade de resposta. Redes de cooperação permitem a diminuição de riscos, a utilização conjunta de recursos e o fortalecimento da confiança interinstitucional, limitando o oportunismo e criando mecanismos de coordenação (Moreira, 2019). Contudo, a adoção deste modelo encontra barreiras. As entrevistas realizadas no âmbito desta investigação mostram que muitas direções revelam receio de perder autonomia ou de expor fragilidades, optando por práticas isoladas. Esta resistência encontra eco em DiMaggio e Powell (1983), que demonstram como organizações tendem a reproduzir padrões enraizados mesmo perante alternativas mais eficientes. Crozier e Friedberg (1977) complementam esta perspetiva ao destacar que a mudança organizacional depende da negociação de interesses e da superação de zonas de incerteza, fatores que condicionam a adoção de modelos colaborativos.

Além das barreiras culturais, subsistem entraves legais e fiscais. Um exemplo recorrente é o da restauração coletiva, em que a legislação portuguesa limita a partilha de refeições sem enquadramento jurídico específico. Salamon e Anheier (1998) defendem que a vitalidade do setor sem fins lucrativos está intimamente ligada ao quadro legal em que opera, sendo crucial adaptar políticas públicas para apoiar práticas colaborativas. Garrido (2022), ao analisar a evolução histórica da Economia Social em Portugal, reforça que a institucionalização do setor depende em grande medida do enquadramento jurídico e político, sublinhando a importância de normas que incentivem a cooperação estruturada.

As experiências práticas disponíveis confirmam o potencial do modelo. A partilha de serviços como lavandarias, transportes ou certificação da qualidade entre várias IPSS já se revelou eficaz na redução de custos e no reforço da solidariedade institucional. Estas práticas remetem para o conceito de capital social interorganizacional de Putnam (2000), no qual relações de confiança e reciprocidade se convertem em recursos coletivos que fortalecem comunidades. Powell (1990) salienta, contudo, que redes interorganizacionais requerem mecanismos de coordenação e formalização para garantir equidade e eficácia. Sem contratos claros ou protocolos definidos, a partilha de serviços corre o risco de permanecer residual e dependente da boa vontade momentânea de dirigentes ou técnicos.

Neste enquadramento, a presente investigação formula a seguinte questão central: em que medida a partilha de serviços pode contribuir para a sustentabilidade financeira e a eficiência organizacional das entidades da Economia Social em Portugal, quais as vantagens percebidas e os obstáculos que limitam a sua adoção? Esta questão é relevante não apenas para o debate académico sobre modelos de gestão no Terceiro Setor, mas também para apoiar dirigentes, técnicos e decisores políticos na implementação de práticas colaborativas.

Objetivo Geral

- Analisar as potencialidades e limitações da partilha de serviços entre Organizações da Economia Social, procurando compreender de que forma esta prática pode ser implementada de modo sustentável e replicável.

Objetivos Específicos

- Avaliar as vantagens e desvantagens percebidas pelas organizações;

- Identificar os entraves culturais, legais e institucionais que condicionam a adoção de Serviços Partilhados;
- Examinar a aplicabilidade dos modelos de Serviços Partilhados desenvolvidos na economia de mercado ao contexto do Terceiro Setor;
- Determinar os serviços que apresentam maior viabilidade para serem partilhados entre instituições sociais;
- Propor recomendações que favoreçam a adoção deste modelo em diferentes contextos organizacionais.

Para alcançar estes objetivos, a investigação adota uma abordagem metodológica qualitativa, de inspiração fenomenológica, com recurso a entrevistas semiestruturadas a dirigentes de organizações da Economia Social. Este método permite captar perceções, experiências e narrativas dos atores envolvidos, indo além da dimensão económica para explorar os significados atribuídos à cooperação e à gestão partilhada. Bicudo (2011) e Bardin (2016) destacam que a análise qualitativa e de conteúdo possibilita compreender em profundidade os sentidos sociais atribuídos a práticas organizacionais complexas.

A dissertação estrutura-se de forma progressiva: após a introdução, apresenta-se uma revisão teórica e conceptual da Economia Social e dos Serviços Partilhados, seguida da descrição detalhada da metodologia utilizada. Seguem-se os resultados da análise empírica, nos quais se discutem as perceções das organizações entrevistadas. Finalmente, são apresentadas as conclusões, que integram contributos teóricos e práticos, oferecendo pistas para futuras investigações e recomendações para a prática.

Em síntese, esta investigação insere-se num debate contemporâneo de elevada relevância: como assegurar a sustentabilidade financeira das organizações da Economia Social num contexto de crescentes exigências sociais e restrições económicas? A partilha de serviços surge como solução inovadora, mas a sua implementação depende da superação de resistências culturais, da adaptação legal e da construção de confiança entre instituições. Ao analisar estas dinâmicas, o estudo procura contribuir para o fortalecimento da Economia Social e para a consolidação de modelos de gestão mais eficientes, colaborativos e orientados para o bem comum.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O Terceiro Setor desempenha um papel central na sociedade contemporânea, ao responder a necessidades coletivas que não são plenamente satisfeitas nem pelo Estado nem pelo mercado. Para além do impacto social decorrente da prestação de serviços e da promoção de iniciativas de solidariedade, estas organizações contribuem para a coesão social, a criação de emprego e o desenvolvimento local, assumindo-se como atores estratégicos na promoção do bem-estar coletivo (Salamon & Anheier, 1998; Manãs & Medeiros, 2012).

No contexto europeu, o conceito de Economia Social e Solidária (ESS) é o mais recorrente para caracterizar estas organizações. Este conceito valoriza não apenas a dimensão económica e institucional das entidades, mas também os seus princípios de solidariedade, cooperação, democracia e primazia das pessoas sobre o capital (Laville, 2008; Monzón & Chaves, 2012). A ESS adota, assim, uma perspetiva abrangente, englobando tanto as formas tradicionais da Economia Social — cooperativas, mutualidades, associações e fundações — como novos modelos de empreendedorismo coletivo, orientados para a transformação social e para o aumento do impacto positivo na comunidade.

Apesar da sua relevância, a literatura reconhece a dificuldade em alcançar uma designação e definição unívocas para estas organizações, que não se enquadram nem na administração pública nem no setor lucrativo. As características atribuídas e as próprias designações utilizadas variam conforme a região, o contexto histórico e a tradição teórica adotada, sendo objeto de análise por diversos autores (Lewis, 1997; Defourny, 2001). Esta diversidade terminológica e conceptual evidencia a complexidade de enquadrar um setor híbrido, situado entre o Estado e o mercado, mas com identidade própria e crescente relevância social e económica.

Neste quadro, as Organizações de Economia Social (OES) enfrentam desafios cada vez mais exigentes, sobretudo no que respeita à sustentabilidade financeira e organizacional. É neste contexto que emergem modelos de gestão inovadores, como os Serviços Partilhados, que se assumem como instrumentos estratégicos para enfrentar estas dificuldades. Ao adaptar práticas já consolidadas no setor empresarial, as OES podem

beneficiar de maior eficiência operacional, otimização de recursos e concentração de esforços na sua missão social.

Assim, a presente investigação visa compreender de que forma a implementação de Serviços Partilhados pode contribuir para a sustentabilidade das organizações da Economia Social, articulando as teorias clássicas do Terceiro Setor com abordagens contemporâneas da gestão organizacional.

1.1. REVISÃO DO CONCEITO DE ECONOMIA SOCIAL

As organizações de Economia Social são definidas como associações livres de pessoas que desenvolvem atividades destinadas a reforçar a coesão social, nomeadamente através da criação de emprego. Estas organizações mobilizam diferentes recursos, que podem incluir a venda de bens e serviços, o voluntariado, donativos ou subvenções governamentais. Paralelamente, procuram responder a necessidades de solidariedade de proximidade, promovendo valores de democracia, participação social e inclusão (OBESP, 2011).

O termo Economia Social surge em 1830, introduzido pelo economista francês Charles Dunoyer no tratado *Nouveau traité d'économie sociale*, onde defendia uma abordagem moral da economia, centrada no homem e não na riqueza (Caeiro, 2008). A génese da Economia Social está associada ao aparecimento das primeiras associações cooperativas e populares, durante a transição do século XVIII para o XIX, no contexto da Revolução Industrial e das suas consequências sociais negativas.

Os valores e princípios desse período moldaram o conceito moderno de Economia Social, estruturado em torno de três grandes movimentos: cooperativas, mutualidades e associações (Monzón & Chaves, 2012, p. 12). Estes partilham princípios comuns que, como destaca Quintão (2004), incluem a definição clara do objeto social, a autonomia face ao Estado, a adesão livre, o funcionamento democrático e a primazia das pessoas e do trabalho sobre o capital.

Em 1844, surge na Grã-Bretanha a Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale, considerada a primeira grande cooperativa moderna, que em 1859 já contava com 3.450 sócios. Esta experiência constituiu um modelo pioneiro de gestão cooperativa,

organizando atividades coletivas de consumo, habitação e produção agrícola e estabelecendo princípios que viriam a influenciar o cooperativismo a nível internacional.

No início do século XX, a Economia Social começou a ser institucionalizada, com reconhecimento legal do seu papel em contextos de fragilidade social, sobretudo em França, considerado o berço do conceito (Gonçalves, 2017). Após a Segunda Guerra Mundial, e perante a prosperidade económica daí resultante, o setor enfrentou novos desafios. O crescimento do Estado-Providência levou à regulação parcial e fragmentação da Economia Social, distinguindo entre o modelo económico orientado para o lucro do mercado e a ação social do Estado, centrada na redistribuição de recursos públicos (Fernandes, 2016).

A partir da década de 1970, com o enfraquecimento do Estado-Providência e a incapacidade dos setores público e privado em responder plenamente às novas necessidades sociais, a Economia Social voltou a ganhar protagonismo. Os Estados começaram a conceder apoios financeiros, o que permitiu o fortalecimento dos movimentos cooperativo, associativo e mutualista, bem como o crescimento do emprego social (Caeiro, 2008).

Em síntese, a evolução histórica e conceptual da Economia Social revela um setor resiliente, capaz de se adaptar a diferentes conjunturas políticas, económicas e sociais, sem perder os princípios fundadores de solidariedade, cooperação e primazia das pessoas sobre o capital. A diversidade organizacional e a capacidade de resposta às necessidades coletivas tornam as Organizações da Economia Social (OES) atores indispensáveis na promoção da coesão social e do desenvolvimento sustentável. Neste contexto, a adoção de modelos de gestão inovadores, como os Serviços Partilhados, configura-se como uma oportunidade estratégica para reforçar a eficiência e a sustentabilidade destas entidades, potenciando o seu impacto económico e social no século XXI.

1.2. DELIMITAÇÃO CONCEPTUAL DO TERCEIRO SETOR

A evolução histórica e conceptual da Economia Social culmina, em 1979, com o surgimento do termo Terceiro Setor, introduzido no texto *Pour la création d'un troisième secteur coexistant avec celui de l'économie de marché et celui des administrations*, de Jacques Delors e Jean Gaudin. Desde então, o conceito tem vindo a consolidar-se, ganhando maior projeção sobretudo a partir da década de 1990, acompanhando o

reconhecimento crescente do papel destas organizações como resposta a necessidades sociais não plenamente atendidas pelo Estado ou pelo mercado (Quintão, 2004).

Embora o conceito de Terceiro Setor esteja amplamente presente na literatura internacional, nesta investigação é mobilizado sobretudo como referência contextual. O foco principal recai sobre a Economia Social, conceito mais abrangente e alinhado com a tradição europeia e portuguesa, que incorpora de forma mais clara princípios de solidariedade, cooperação e gestão democrática.

Para enquadrar a sua especificidade, importa distinguir os três setores que compõem a estrutura socioeconómica:

- **Primeiro Setor:** o Estado, composto por entidades políticas e administrativas responsáveis pela gestão dos interesses públicos e pela implementação de políticas sociais;
- **Segundo Setor:** o setor privado, constituído por empresas com fins lucrativos, orientadas essencialmente para a criação de valor económico e acumulação de capital;
- **Terceiro Setor:** organizações privadas sem fins lucrativos, orientadas para a prossecução de missões sociais, que não se enquadram nem no Estado nem no mercado (Manolescu & Oliveira, 2012).

O conceito de Terceiro Setor é, contudo, multifacetado, refletindo a diversidade de organizações que abrange. Entre os contributos académicos mais citados:

“define-se em oposição, por um lado, ao setor lucrativo (...) guia-se pelo princípio da reciprocidade, ou seja, a cooperação e a entreaajuda são formas válidas de mobilização e organização de recursos monetários ou não monetários” (Amado, 2007, p. 52);

“consiste em cidadãos que participam de modo espontâneo e voluntário em ações que visam o interesse social” (Rothgiesser, 2004, p. 2);

“envolve ações que vão desde a filantropia até à inclusão social e fortalecimento de movimentos sociais” (Manãs & Medeiros, 2012, p. 18);

“conjunto diversificado de organizações que representam formas de produção e distribuição de bens e serviços, distintas do Estado e das empresas privadas” (Quintão, 2004, p. 2);

“designação residual para organizações privadas, sem fins lucrativos e com objetivos sociais, que não são estatais” (Boaventura de Sousa Santos, 1998, p. 5).

Apesar das diferenças, estas definições convergem em alguns pontos estruturantes: o Terceiro Setor é privado, sem fins lucrativos, voluntário e orientado para uma missão social. Diferencia-se, assim, dos setores público e privado, embora mantenha interdependência funcional com ambos.

A diversidade terminológica é particularmente evidente na comparação entre contextos norte-americano e europeu. Nos Estados Unidos, o Terceiro Setor é identificado como Non-Profit Sector (setor sem fins lucrativos) ou Voluntary Sector, conceitos enraizados numa tradição distinta da do Estado Social europeu (Filho, 2002, p. 9). Salamon e Anheier (1992) identificam cinco características essenciais destas organizações: formalidade institucional, privacidade organizacional, ausência de fins lucrativos, autogoverno e participação voluntária.

Na tradição europeia, em contrapartida, prevalecem os conceitos de Economia Social e de Economia Solidária, que valorizam não apenas a estrutura organizacional, mas também os princípios de solidariedade, cooperação, democracia interna e primado das pessoas sobre o capital (Laville, 2008; Monzón & Chaves, 2012).

A compreensão destas perspetivas é fundamental para contextualizar a evolução da Economia Social em Portugal e identificar soluções inovadoras de sustentabilidade, entre as quais se destacam os Serviços Partilhados. Estes podem reforçar a eficiência, a capacidade de gestão e o impacto social das Organizações da Economia Social (OES), respondendo às exigências atuais de racionalização de recursos e profissionalização da gestão.

1.3. A ECONOMIA SOCIAL EM PORTUGAL

A história da Economia Social em Portugal remonta ao século XII, com o aparecimento de mercearias, confrarias leigas e eclesiásticas, bolsas de comércio e outras formas de organização solidária. Um marco relevante foi a fundação, em 1498, da primeira

Misericórdia em Lisboa, pela Rainha D. Leonor, que inaugurou uma rede institucional que perdura até hoje. Já no século XIX, em sintonia com a evolução europeia, emergem os movimentos cooperativo, mutualista e associativo, que se constituíram como pilares da Economia Social moderna no país (Estivill, 2017, p. 21).

O desenvolvimento legal acompanha esta trajetória. A 2 de julho de 1867 foi publicada a primeira lei que enquadrava juridicamente as cooperativas, considerada por Raul Tamagnini como a “Lei Basilar do Cooperativismo Português” (Meira & Ramos, 2017, p. 2). Durante o Estado Novo (1933–1974), a Constituição de 1933 estabeleceu um modelo corporativo, atribuindo ao regime a responsabilidade de “coordenar, impulsionar e dirigir todas as atividades sociais e zelar pela melhoria das condições das classes sociais mais desfavorecidas” (Constituição de 1933, arts. 4.º e 6.º/2). Tal enquadramento conduziu, segundo Meira (2013), à instrumentalização e controlo das organizações da sociedade civil, num regime assistencialista que comprometeu a autonomia das cooperativas e mutualidades.

Na década de 1960, a Igreja Católica reforçou o seu papel na área social, promovendo a reforma da providência social, assumindo a gestão de unidades hospitalares pelas Misericórdias e criando Instituições Particulares de Assistência, maioritariamente associações de direito canónico (Quintão, 2011). A Revolução de Abril trouxe mudanças estruturais: a Constituição de 1976 reconheceu juridicamente a natureza privada das IPSS, estabelecendo no artigo 63.º, n.º 5 que “o Estado apoia e fiscaliza (...) a atividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo”. Embora o termo “Economia Social” não fosse ainda utilizado, os artigos 80.º, 82.º e 85.º consagraram juridicamente o setor cooperativo e social, estabelecendo a coexistência dos três setores económicos e a obrigação do Estado em apoiar as organizações de base solidária (Namorado, 2005; Meira, 2013).

Este reconhecimento constitucional revelou a intenção de integrar a Economia Social na arquitetura institucional do Estado Social, consolidando a sua função ao longo das décadas seguintes através de legislação específica e instrumentos estatísticos, como as Contas Satélite da Economia Social. A crise económica da década de 1980 reforçou esta tendência: o Estado transferiu responsabilidades para o setor privado não lucrativo, exigindo das organizações sociais maior protagonismo e capacidade de resposta.

Neste contexto, o Decreto-Lei n.º 119/83 ampliou a definição legal de IPSS, abrangendo novas áreas de intervenção social. O artigo 1.º definiu estas instituições como entidades “constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico” (DL n.º 119/83, 1983). Esta formulação reforçou a autonomia institucional, permitindo a celebração de acordos de cooperação com o Estado e a gestão descentralizada de equipamentos sociais (Aleixo, 2014).

A adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia, em 1986, impulsionou uma nova fase, marcada pelo acesso a programas de financiamento europeu e fundos estruturais, que dinamizaram projetos de combate à pobreza e exclusão social, reforçando o papel das organizações do Terceiro Setor como parceiras privilegiadas do Estado (Aleixo, 2014, p. 64). Nas últimas três décadas, a Economia Social consolidou a sua posição, com a criação de entidades representativas das OES e mecanismos formais de diálogo institucional (Fernandes, 2016). A partir de 2013, o Instituto Nacional de Estatística (INE), em articulação com a CASES, passou a produzir as Contas Satélite da Economia Social, fornecendo informação estatística detalhada sobre a dimensão económica e social do setor (INE, 2019, p. 1).

Um marco decisivo ocorreu em 2013 com a aprovação da Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013), que estabeleceu as bases gerais do regime jurídico do setor, regulou o universo cooperativo e social e definiu medidas de incentivo à sua atividade. O subsequente Decreto-Lei n.º 172-A/2014 consolidou o enquadramento das IPSS, reforçando a arquitetura institucional da Economia Social. O artigo 4.º da Lei n.º 30/2013 especifica as entidades que integram a Economia Social em Portugal: cooperativas, associações mutualistas, misericórdias, fundações, IPSS não abrangidas por outras categorias, associações com fins altruísticos nas áreas cultural, recreativa, desportiva e de desenvolvimento local, bem como entidades dos subsectores comunitário e autogestionário previstos na Constituição.

A consolidação legal e institucional da Economia Social em Portugal, aliada à sua trajetória histórica e à diversidade de entidades que a compõem, evidencia um setor robusto, multifacetado e estratégico. Para compreender plenamente a sua dimensão e impacto, é indispensável recorrer a instrumentos de análise que quantifiquem e

caracterizem a sua contribuição económica, social e organizacional — como as Contas Satélite — que hoje constituem uma referência essencial para orientar políticas públicas, estratégias de gestão e dinâmicas de cooperação entre as organizações.

1.4. AS CONTAS SATÉLITES DA ECONOMIA SOCIAL EM PORTUGAL

O papel da Economia Social em Portugal foi reforçado com a criação das Contas Satélites da Economia Social (CSES), um instrumento estatístico desenvolvido pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) em parceria com a CASES – Cooperativa António Sérgio. A primeira edição foi publicada em 2013, com dados referentes a 2010, sendo posteriormente atualizada em relatórios subsequentes (CASES & INE, 2013, 2019, 2023).

As CSES permitem avaliar a dimensão económica e estrutural do setor, fornecendo informações sobre a sua contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB), o volume de emprego remunerado e voluntário, bem como a caracterização detalhada das entidades que o compõem.

Em 2020 foram identificadas 73.851 entidades, um aumento de 33% em relação a 2010 (55.383), o que reflete o fortalecimento e a crescente relevância da Economia Social na estrutura socioeconómica nacional (INE & CASES, 2023).

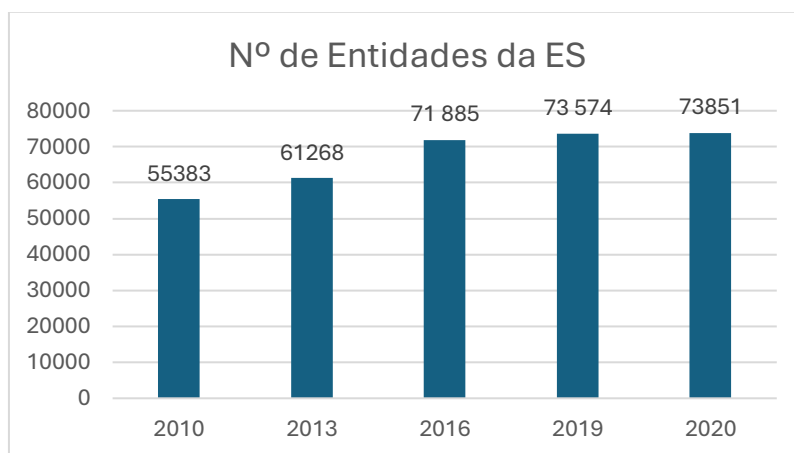


Figura 1- Evolução do número de entidades de ES, entre 2010 e 2020

Fonte: INE & CASES (2023, p.21)

Este crescimento quantitativo é acompanhado pela forte longevidade das entidades: mais de 70% das Misericórdias e 80% das Associações Mutualistas classificam-se como organizações “maduras” (50 a 99 anos) ou “centenárias” (100 anos ou mais). Nos restantes grupos predominam entidades “estabelecidas” (10 a 49 anos), representando

65,1% das Cooperativas, 62,8% das Fundações, 55,4% das Associações com Fins Altruísticos (ACFA) e 42% dos Subsetores Comunitário e Autogestionário (SCA) (INE & CASES, 2023).

Esta estrutura revela estabilidade institucional e capacidade de adaptação histórica no núcleo tradicional da Economia Social (Misericórdias e Mutualidades), contrastando com a maior renovação organizacional nos outros segmentos.

No plano económico, em 2020 as entidades da Economia Social representavam 3,2% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) da economia nacional, 5% das remunerações e 5,9% do emprego remunerado (INE & CASES, 2023).

Grupos de Entidades	Unidades		VAB		Remunerações		Emprego Remunerado	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
	N.º		10 ⁶ EUROS		10 ⁶ EUROS		ETC	
Cooperativas	2174	2153	716	725	613	610	23985	23530
Associações Mutualistas	91	91	319	327	184	189	4954	4949
Misericórdias	376	376	627	660	629	658	40640	41308
Fundações	618	618	379	370	354	355	14798	14407
Associações com Fins Altruísticos (ACFA) e Subsetores Comunitário e Autogestionário (SCA)	70315	70613	3535	3515	3036	3089	158381	159590
Economia Social	73574	73851	5576	5597	4816	4901	242758	243784
Economia Nacional	//	//	185536	174768	97099	97124	4175194	4115061
Economia Social / Economia Nacional (%)	//	//	3,0	3,2	5,0	5,0	5,8	5,9

Tabela 1 - Distribuição dos principais indicadores, por grupos de entidades

Fonte: INE & CASES (2023, p.32)

A análise mostra que, embora as ACFA e os SCA representem mais de 95% das entidades, outros grupos – como as Cooperativas, Misericórdias, Fundações e Associações Mutualistas – têm um peso particularmente relevante nos indicadores económicos, nomeadamente em termos de VAB, remunerações e emprego.

As CSES demonstram, assim, que a Economia Social não constitui apenas um setor de apoio e solidariedade, mas também um agente económico expressivo, com impacto direto na produção, na criação de emprego e na promoção da coesão social em Portugal. Este enquadramento estatístico reforça a necessidade de analisar a sustentabilidade financeira das organizações, explorando mecanismos de cooperação, modelos de gestão e práticas

inovadoras – entre as quais os Serviços Partilhados – como instrumentos estratégicos para reforçar a sua eficiência e impacto social.

1.5. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA DAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL

A sustentabilidade financeira das Organizações de Economia Social (OES) constitui uma preocupação crescente, sobretudo num contexto marcado por instabilidade económica, retração de apoios públicos e exigência de maior eficiência na gestão de recursos. Estas organizações — incluindo IPSS, cooperativas, associações mutualistas, misericórdias e fundações — desempenham um papel essencial na prestação de serviços sociais, na promoção da inclusão e no reforço da coesão territorial. No entanto, a sua viabilidade económica enfrenta múltiplos desafios, exigindo uma abordagem estratégica, multidimensional e colaborativa.

Segundo Moita (2020), a sustentabilidade financeira deve ser entendida como a capacidade de assegurar recursos para cumprir a missão organizacional, preservando simultaneamente autonomia e identidade. Esta sustentabilidade não se limita à vertente económica, mas envolve igualmente dimensões organizacionais, sociais e ambientais. A excessiva dependência de financiamento público, a escassa geração de receitas próprias e a fragilidade da gestão estratégica são fatores que comprometem a resiliência das OES.

Embora as Contas Satélite da Economia Social evidenciem a relevância económica do setor, a sua sustentabilidade depende da capacidade de adaptação às condições externas e da gestão eficaz de recursos humanos, materiais e simbólicos. Fernandes (2015) sublinha que, para além da vertente financeira, a sustentabilidade requer liderança, planeamento estratégico e envolvimento comunitário. Contudo, muitas IPSS operam com direções voluntárias, o que limita a profissionalização da gestão e reduz a capacidade de definir estratégias de longo prazo ou captar financiamento estruturado.

Marques (2014) observa que, apesar do compromisso ético dos dirigentes voluntários, a ausência de competências técnicas em contabilidade, gestão de projetos e avaliação de impacto compromete a eficácia organizacional. Para superar esta limitação, propõe-se uma liderança estratégica, capaz de mobilizar recursos, estabelecer parcerias e comunicar resultados de forma credível. Amador (2013) acrescenta que a sustentabilidade financeira exige uma cultura de eficiência, inovação e colaboração.

A profissionalização da gestão surge, assim, como fator crítico. Suiama (2020) destaca a necessidade de associar sustentabilidade à capacidade de gerar impacto social mensurável e comunicá-lo eficazmente aos financiadores. Modelos de financiamento baseados em resultados, como os Títulos de Impacto Social, exigem uma cultura de avaliação, transparência e prestação de contas. Neste sentido, a adoção de indicadores de desempenho — financeiros e sociais — torna-se essencial para demonstrar valor acrescentado e justificar investimentos.

Outro aspeto central prende-se com a inovação na captação de recursos. Moita (2020) defende que, além de apoios públicos e donativos, as OES devem explorar fontes alternativas, como prestação de serviços, comercialização de produtos com valor social, arrendamento de património ou criação de negócios sociais. Estas estratégias permitem reforçar a autonomia financeira e reduzir a vulnerabilidade a cortes orçamentais. Contudo, exigem competências técnicas, planeamento rigoroso e visão estratégica, frequentemente ausentes em direções voluntárias.

A literatura aponta ainda a diversificação de fontes de financiamento como eixo estratégico. Fowler (2000) propõe seis critérios para avaliar a sustentabilidade: vulnerabilidade, sensibilidade, criticidade, consistência, autonomia e compatibilidade. Estes permitem medir a exposição a choques externos, a capacidade de substituir fontes de receita e os impactos dessas mudanças na missão. Bell, Masaoka e Zimmerman (2010) complementam esta abordagem, defendendo que as OES devem gerar receitas próprias — desde que alinhadas com a missão — através de serviços, produtos ou arrendamento de espaços.

A cooperação interorganizacional constitui uma via eficaz para enfrentar constrangimentos financeiros. A partilha de recursos — como espaços, equipamentos ou serviços administrativos — pode reduzir custos e aumentar eficiência. Gonçalves (2022), ao analisar a ARIA – Associação de Reabilitação e Integração Ajuda, demonstra que a diversificação de receitas, as parcerias e as estratégias colaborativas contribuem para maior autonomia financeira e menor dependência de apoios públicos. Também Santos e Carvalho (2023) destacam que a participação em redes e consórcios reforça o poder de negociação, facilita o acesso a financiamento estruturado e viabiliza projetos de maior escala e impacto.

A literatura internacional converge neste ponto. Bell, Masaoka e Zimmerman (2010) defendem que a sustentabilidade financeira depende da capacidade de tomar decisões estratégicas informadas, gerir riscos e alinhar recursos com objetivos institucionais. O seu modelo de três pilares — impacto, capacidade e capital — oferece um quadro de análise útil para avaliar posição financeira, identificar oportunidades de crescimento e desenvolver estratégias sustentáveis.

Em Portugal, o quadro legislativo e institucional tem procurado apoiar a sustentabilidade do setor, através de programas como o Portugal Inovação Social e do Banco Português de Fomento, que disponibiliza linhas de crédito específicas. No entanto, Moita (2020) alerta que o acesso a estes instrumentos exige competências técnicas, planeamento estratégico e cultura orientada para resultados, frequentemente ausentes em organizações com direção voluntária ou estruturas informais.

Em suma, a sustentabilidade financeira das OES exige uma abordagem integrada que articule profissionalização da gestão, diversificação de recursos e cooperação interorganizacional. Apenas desta forma será possível conciliar missão social com resiliência económica, assegurando a continuidade e a relevância das respostas sociais num contexto de desafios crescentes.

1.6. SERVIÇOS PARTILHADOS: ENQUADRAMENTO TEÓRICO E ORGANIZACIONAL

O conceito de Serviços Partilhados surgiu na década de 1980, nos Estados Unidos da América, expandindo-se nos anos 1990 para a Europa e, posteriormente, para outros contextos geográficos (Oliveira, 2013). Desde então, este modelo tem sido amplamente adotado em diferentes setores — público, privado e social — como resposta à necessidade de aumentar a eficiência e a eficácia organizacional.

A procura por maior produtividade, associada à pressão competitiva, conduziu as organizações à necessidade de “fazer mais com menos”, otimizando processos e racionalizando recursos (Ulrich, 1995). Wagenaar (2006) interpreta os Serviços Partilhados como uma forma de reestruturação organizacional que reduz operações redundantes e quadros de pessoal, ao mesmo tempo que concentra conhecimento especializado, potenciando maior valor acrescentado.

Diversos autores procuraram conceptualizar este modelo:

- **Schulman et al. (1999, p. 9):** os Serviços Partilhados consistem na concentração de recursos antes dispersos pela organização, com o objetivo de servir múltiplos clientes internos a menor custo e com níveis de serviço superiores, aumentando o valor corporativo e satisfazendo clientes externos.
- **Quinn, Cooke & Kris (2000, p. 7):** definem-nos como a prática de partilhar um conjunto de serviços comuns dentro da organização, evitando a duplicação de funções e recursos.
- **Bergeron (2003, p. 3):** caracteriza-os como uma estratégia colaborativa, assente numa unidade semiautónoma que concentra funções de negócio, promovendo eficiência, criação de valor, redução de custos e melhoria de serviços internos, operando de forma semelhante a uma empresa concorrente no mercado.

Apesar de distintas, estas definições convergem em três elementos-chave: eficiência, centralização funcional e orientação para o cliente interno, que estruturam a lógica estratégica dos Serviços Partilhados. Para Tomkinson (2007), o princípio subjacente é prestar o maior número de serviços, ao maior número de clientes, com os mesmos recursos, minimizando interações e custos.

As vantagens apontadas na literatura vão muito além da redução de custos (Deloitte, 2017; PricewaterhouseCoopers, 2016), incluindo:

- aumento da eficiência e eficácia operacional (PwC, 2016);
- eliminação de atividades redundantes, como reconciliações duplicadas (Currie, Cacciaguidi-Fahy & Fahy, 2002; Ribeiro, 2015);
- melhoria da produtividade global das unidades envolvidas (Currie et al., 2002);
- elevação da qualidade dos serviços prestados aos clientes internos (Currie et al., 2002);
- aproveitamento de economias de escala, com reflexos diretos na sustentabilidade financeira (Deloitte, 2015b);
- adoção de práticas processuais mais eficientes e estandardizadas (Deloitte, 2015b);
- criação de sinergias interdepartamentais e interorganizacionais (Deloitte, 2015b; Ribeiro, 2015);

- maximização do retorno sobre investimentos em tecnologias de informação (Deloitte, 2015b).

Quinn, Cooke & Kris (2000) identificam quatro modelos de Serviços Partilhados, que refletem diferentes graus de maturidade:

- **Modelo básico:** concentração das atividades de suporte numa única localização, sem imputação direta de custos às unidades de negócio; foca-se na estandardização e redução de custos.
- **Modelo marketplace:** evolução do anterior, com imputação integral dos custos às unidades de negócio, estimulando qualidade e eficiência.
- **Modelo marketplace avançado:** acrescenta a possibilidade de venda de serviços a clientes externos quando existe capacidade excedente, introduzindo lógica de mercado.
- **Modelo de empresa independente:** transforma a unidade de Serviços Partilhados em negócio autónomo, prestando serviços a clientes internos e externos, visando receitas e lucros.

Apesar dos benefícios, a literatura evidencia riscos e barreiras. Wagenaar (2006) destaca três fatores críticos de insucesso: (i) resistência a modelos uniformes “one fits all”, que ignoram especificidades setoriais; (ii) receios associados à concentração de poder em níveis hierárquicos restritos; e (iii) custos de implementação, frequentemente superiores aos previstos, incluindo reorganizações e adaptações culturais.

Para assegurar sucesso, é essencial considerar variáveis como autonomia do centro de serviços, âmbito de atuação, orientação para o cliente, nível de competências, localização geográfica e definição clara de níveis de serviço contratualizados (Wagenaar, 2006). Nesta linha, Bader (2008) distingue fatores de sucesso conceptuais (estratégia, processos, estrutura, locus da decisão) e operacionais (contratos de nível de serviço, gestão da mudança e redesenho processual).

De forma convergente, Bergeron (2003) sublinha a necessidade de forte estandardização e apoio da liderança, enquanto Schulz & Brenner (2010) destacam a integração tecnológica e a orientação para o cliente como determinantes. A Deloitte (2015) reforça ainda a importância de uma visão estratégica partilhada, de uma liderança comprometida e da adoção de tecnologias adequadas para garantir eficácia e sustentabilidade.

Em síntese, os Serviços Partilhados configuram uma estratégia de gestão inovadora que, ao centralizar funções e otimizar recursos, gera ganhos de eficiência, redução de custos e melhoria da qualidade dos serviços. No entanto, a sua implementação bem-sucedida depende da superação de resistências culturais e organizacionais, de uma gestão da mudança eficaz e de um enquadramento estratégico que assegure sustentabilidade a longo prazo.

1.6.1. SERVIÇOS PARTILHADOS NA ECONOMIA SOCIAL

Conforme referido, os Serviços Partilhados assentam na concentração de funções comuns e na otimização de processos (Schulman et al., 1999; Quinn, Cooke & Kris, 2000; Bergeron, 2003). No contexto da Economia Social, contudo, este modelo adquire relevância particular, já que as organizações enfrentam constrangimentos financeiros persistentes, exigência crescente de profissionalização da gestão e procura social em expansão.

Ao contrário do setor privado, onde a adoção dos Serviços Partilhados visa sobretudo competitividade e criação de valor de mercado, no setor social o objetivo principal passa pela sustentabilidade das respostas sociais e pelo reforço da missão institucional. A partilha de infraestruturas e serviços de suporte permite libertar recursos humanos e financeiros para as atividades-fim — como apoio a crianças, idosos ou pessoas em situação de vulnerabilidade —, maximizando o impacto social das organizações.

Todavia, a implementação enfrenta obstáculos específicos. Entre os mais relevantes destacam-se a resistência cultural à cooperação, o receio de perda de autonomia, a fragilidade das relações de confiança e determinadas limitações legais ou fiscais, que dificultam a aplicação do modelo e exigem adaptações ao contexto particular das OES. Assim, a adoção de Serviços Partilhados na Economia Social revela-se mais exigente do que noutros setores.

Apesar dessas barreiras, as experiências existentes demonstram que, quando bem estruturados e acompanhados de mecanismos de confiança, os Serviços Partilhados podem reforçar a sustentabilidade financeira, a eficiência organizacional e a qualidade técnica das respostas sociais.

1.6.2. EXEMPLOS DE SERVIÇOS PARTILHADOS NA ECONOMIA SOCIAL PORTUGUESA

Em Portugal, a adoção de Serviços Partilhados entre organizações da Economia Social tem-se afirmado como estratégia colaborativa para enfrentar a escassez de recursos, a necessidade de profissionalização da gestão e os desafios de sustentabilidade financeira. Apesar de ainda incipiente em vários territórios, algumas experiências ilustram o potencial transformador do modelo.

UDIPSS-Porto: Centralização Técnica e Administrativa

A Unidade Distrital das IPSS do Porto (UDIPSS-Porto) constitui um dos casos mais citados na literatura nacional (Oliveira, 2013). A iniciativa promoveu a criação de Serviços Partilhados entre IPSS associadas, centralizando funções como:

- assessoria contabilística, fiscal, jurídica e social;
- apoio à gestão e obtenção do estatuto de IPSS;
- elaboração de candidaturas a financiamento;
- gestão de compras centralizadas, entre outras.

Os resultados traduziram-se em ganhos significativos de eficiência, redução de custos administrativos e melhoria da qualidade técnica dos serviços. A confiança institucional entre as entidades envolvidas revelou-se um fator decisivo para o êxito desta iniciativa.

Social Shop: Plataforma Cooperativa de Compras Partilhadas

A Social Shop — formalmente Centuris, Central Hoteleira e Social de Compras, CRL — é um exemplo paradigmático de Serviços Partilhados aplicados ao setor social. Trata-se de uma cooperativa sem fins lucrativos que agrega mais de 700 unidades dos setores turístico e social, operando como central cooperativa de compras.

A sua missão é proporcionar aos associados condições vantajosas na aquisição de bens e serviços, enquanto potencia o volume de negócios dos fornecedores parceiros. Para isso, conta com a Shopitur, SA, responsável por consultoria de compras, contratação de fornecedores e processamento de pagamentos exclusivos para associados.

Embora adote práticas de gestão empresarial — como negociação centralizada, contratos com fornecedores e profissionalização administrativa —, a Social Shop mantém os princípios da Economia Social, promovendo:

- cooperação interinstitucional;
- eficiência organizacional;
- sustentabilidade financeira das entidades associadas.

Os valores que a orientam incluem independência, seriedade, ambição e empenho, refletindo uma cultura organizacional comprometida com a missão social e a ética na prestação de serviços.

Apesar de ainda limitada em escala, a adoção de Serviços Partilhados na Economia Social em Portugal constitui uma via promissora para enfrentar restrições financeiras, necessidades de profissionalização e exigências de eficiência. As experiências da UDIPSS-Porto e da Social Shop evidenciam que a cooperação interinstitucional, quando assente em confiança e alinhamento estratégico, pode gerar ganhos significativos em racionalização de recursos, qualidade técnica e impacto social.

Assim, os Serviços Partilhados devem ser entendidos não apenas como solução de gestão, mas como estratégia de inovação organizacional e de reforço da missão social das OES no contexto português.

2. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

“A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos sociais.” Minayo (1994)

A metodologia constitui um dos pilares centrais de qualquer investigação científica, na medida em que define os caminhos epistemológicos e técnicos que orientam a construção do conhecimento. Como referem Prodanov e Freitas (2013), a metodologia deve ser entendida não apenas como um conjunto de técnicas, mas como um processo reflexivo que estuda, compreende e avalia os métodos disponíveis para a pesquisa acadêmica.

Na mesma linha, Minayo (1994) sublinha que a investigação qualitativa assume relevância particular ao privilegiar a compreensão de significados, valores e narrativas dos sujeitos, implicando a utilização de técnicas diversificadas de recolha e análise de dados, bem como a apresentação rigorosa dos resultados. Assim, a metodologia não se limita a uma dimensão operacional, mas abrange fundamentos ontológicos e epistemológicos (Sousa et al., 2021), devendo estar alinhada com a natureza do problema de investigação e com os objetivos do estudo.

Neste trabalho, a opção por uma abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de explorar em profundidade as perceções de dirigentes de Organizações da Economia Social (OES) relativamente à implementação de Serviços Partilhados. A investigação qualitativa, ao valorizar a subjetividade dos participantes, permite analisar fenómenos sociais complexos e captar a multiplicidade de sentidos atribuídos às práticas organizacionais. Como destacam Denzin e Lincoln (2005), trata-se de uma abordagem interpretativa e naturalista do mundo, particularmente adequada quando se procura compreender a realidade a partir da perspetiva dos atores sociais.

Objetivos da investigação

Objetivo Geral

- Compreender qual é a visão das OES relativamente à implementação dos Serviços Partilhados no Terceiro Setor.

Objetivos Específicos

Avaliar se os modelos de Serviços Partilhados da economia de mercado podem ser aplicados no Terceiro Setor;

- Identificar o historial de partilha de serviços entre instituições;
- Compreender de que forma a implementação de Serviços Partilhados pode contribuir para a sustentabilidade financeira das organizações sociais;
- Determinar que tipo de serviços podem ser partilhados nas OES;
- Analisar as vantagens e dificuldades na partilha de serviços.

Estes objetivos orientam a opção metodológica e garantem coerência entre a problemática de investigação, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos analíticos.

2.1. TIPO E ABORDAGEM DE INVESTIGAÇÃO

A definição do tipo e da abordagem de investigação é um passo essencial para assegurar a coerência entre os objetivos do estudo e os métodos utilizados. Como refere Gil (2002), a escolha do tipo de investigação deve estar diretamente relacionada com a natureza do problema de pesquisa e com os resultados que se pretendem alcançar. Assim, a presente dissertação adota uma investigação de carácter qualitativo, de natureza exploratória e descritiva, uma vez que procura compreender em profundidade as perceções das Organizações da Economia Social (OES) relativamente à implementação de Serviços Partilhados.

A investigação qualitativa é particularmente adequada quando se pretende compreender fenómenos sociais complexos, valorizando a subjetividade e os significados atribuídos pelos participantes. De acordo com Denzin & Lincoln (2005), a investigação qualitativa envolve uma abordagem interpretativa e naturalista do mundo, permitindo ao investigador estudar os fenómenos no seu contexto real e atribuir sentido às experiências relatadas pelos sujeitos. Esta perspetiva é fundamental para o presente estudo, uma vez que a sustentabilidade financeira das OES depende de múltiplos fatores sociais, culturais e organizacionais.

A natureza exploratória da investigação justifica-se pelo facto de o tema dos Serviços Partilhados no Terceiro Setor ainda ser pouco estudado em Portugal. Como defende Gil (2008), a pesquisa exploratória é apropriada quando o objetivo é proporcionar maior

familiaridade com um problema, tornando-o mais explícito ou construindo hipóteses. Neste caso, pretende-se explorar as possibilidades de aplicação dos modelos de Serviços Partilhados, tradicionalmente utilizados na economia de mercado, ao contexto das OES.

Por outro lado, a investigação assume também um carácter descritivo, uma vez que procura identificar e caracterizar as perceções das OES relativamente às vantagens, dificuldades e tipos de serviços que podem ser partilhados. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), a pesquisa descritiva tem como finalidade especificar propriedades, características e perfis de pessoas, grupos ou fenómenos, permitindo uma compreensão mais detalhada da realidade estudada.

A escolha desta abordagem metodológica está igualmente relacionada com os instrumentos de recolha de dados utilizados. As entrevistas semi-estruturadas permitem recolher informações detalhadas e flexíveis, possibilitando ao investigador compreender não apenas o que os participantes pensam, mas também como interpretam as suas experiências. Como refere Triviños (1987), este tipo de entrevista é particularmente útil em estudos qualitativos, pois combina a estrutura de um guião com a liberdade de explorar novas dimensões que emergem durante a interação.

Em síntese, a opção por uma investigação qualitativa, exploratória e descritiva, revela-se a mais adequada para responder à problemática central desta dissertação: compreender se o conceito de Serviços Partilhados pode constituir uma solução para a sustentabilidade financeira das OES. Esta abordagem permite não apenas descrever práticas e perceções, mas também interpretar os significados atribuídos pelos participantes, contribuindo para um conhecimento mais profundo e contextualizado do fenómeno em estudo.

2.2. UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da presente investigação corresponde às Organizações da Economia Social (OES) em Portugal, que incluem cooperativas, associações mutualistas, misericórdias, fundações e Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Estas entidades desempenham um papel fundamental na resposta a necessidades sociais, promovendo a inclusão, a solidariedade e a coesão comunitária (Carvalho, 2015).

Dada a vastidão e heterogeneidade do universo de organizações de intervenção social, tornou-se necessário proceder a uma delimitação do universo em estudo de forma mais

restrita, ou seja, 2 instituições. Assim, a recolha de dados centrou-se em três IPSS, seleccionadas de forma intencional, por representarem realidades distintas dentro do setor social e por possibilitarem uma análise aprofundada das perceções sobre a implementação de Serviços Partilhados.

O universo em estudo foi constituído por três participantes, todas mulheres, que ocupam cargos de direção técnica ou de serviços nestas organizações. Para efeitos de anonimato, serão designadas por Bela, Arminda e Clara. Concretamente, Bela é diretora técnica de uma Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), Arminda exerce funções de diretora técnica numa Casa de Acolhimento Temporário, e Clara desempenha o cargo de diretora de serviços numa IPSS.

A escolha destas participantes justifica-se pelo facto de ocuparem posições de liderança e gestão, possuindo uma visão privilegiada sobre os desafios e oportunidades relacionados com a partilha de serviços no seio das OES. Como defendem Sampieri, Collado e Lucio (2013), a seleção de informantes-chave é uma estratégia fundamental em estudos qualitativos, pois permite aceder a informações que dificilmente seriam obtidas através de outros métodos ou com outros perfis de participantes.

O processo de constituição do universo em estudo não foi isento de dificuldades. Enquanto diretor do Departamento da Pastoral Social da Diocese de Leiria-Fátima, estabeleci contacto telefónico com diversos membros dos órgãos sociais de várias IPSS, no sentido de alargar o número de participantes. Contudo, apesar da pertinência do tema, não foi possível obter disponibilidade por parte da maioria dos dirigentes contactados. Esta limitação reflete uma realidade frequentemente apontada na literatura: a dificuldade em envolver profissionais de topo em processos de investigação, devido à sobrecarga de responsabilidades e à escassez de tempo (Quivy & Campenhoudt, 2005).

Neste contexto, a participação de Bela, Arminda e Clara revelou-se particularmente significativa, uma vez que aceitaram colaborar, demonstrando abertura e interesse em partilhar as suas experiências. Como refere Flick (2009), em investigação qualitativa “a qualidade da informação recolhida é mais relevante do que a quantidade de participantes”. Assim, apesar da dimensão reduzida, o universo estudado assegura a profundidade necessária para a análise do fenómeno em estudo.

O Universo em estudo foi definido de forma intencional e não probabilística, tendo em conta critérios como a acessibilidade, a experiência profissional e a relevância das respostas para os objetivos da investigação. Segundo Gil (2008), este tipo de amostragem é adequado em estudos qualitativos, uma vez que privilegia a profundidade da informação em detrimento da representatividade estatística.

A dimensão reduzida do universo em estudo encontra respaldo na literatura. Minayo (1994) sublinha que a pesquisa qualitativa não se preocupa com a generalização dos resultados, mas sim com a compreensão aprofundada dos significados atribuídos pelos sujeitos às suas práticas e experiências. Do mesmo modo, Creswell (2014) reforça que a investigação qualitativa privilegia a riqueza dos dados e a interpretação contextualizada, em detrimento da extensão numérica da amostra.

Em suma, o universo da investigação corresponde às OES em Portugal, mas a análise realizada foi intencionalmente delimitada a três IPSS, representadas por três dirigentes com funções de liderança. A utilização de nomes fictícios garante o anonimato das participantes, assegurando simultaneamente uma narrativa mais fluida e humanizada. Esta escolha metodológica assegura a pertinência e a relevância dos dados recolhidos, permitindo responder de forma consistente à problemática central da dissertação.

2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

A definição das técnicas e instrumentos de recolha de dados constitui uma etapa essencial em qualquer investigação, uma vez que condiciona a qualidade e a profundidade das informações obtidas. Como refere Gil (2008), a escolha dos instrumentos deve estar diretamente relacionada com os objetivos do estudo e com a natureza do problema de investigação. No presente trabalho, foram utilizados dois tipos de instrumentos: a pesquisa bibliográfica/documental e as entrevistas semi-estruturadas.

A pesquisa bibliográfica constituiu a base para a construção do enquadramento teórico, permitindo identificar, analisar e sistematizar o conhecimento já produzido sobre a Economia Social, a sustentabilidade financeira e os Serviços Partilhados. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica desenvolve-se a partir de material já elaborado, como livros, artigos científicos, teses e relatórios, sendo indispensável para fundamentar teoricamente a investigação. Este instrumento trabalha com dados secundários, ou seja, informações previamente produzidas por outros autores. Flick

(2009) sublinha que, em investigação qualitativa, a utilização de dados secundários é essencial para contextualizar o problema, apoiar a análise e enriquecer a interpretação dos dados primários.

Paralelamente, recorreu-se à entrevista semi-estruturada como principal instrumento de recolha de dados primários. Este tipo de entrevista combina um guião de questões previamente definido com a flexibilidade necessária para explorar dimensões emergentes durante a interação. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), permite manter o foco nos objetivos da investigação, sem comprometer a riqueza das respostas espontâneas dos participantes.

O guião de entrevista utilizado encontra-se no Anexo I – Guião de Entrevista e foi elaborado a partir dos objetivos gerais e específicos do estudo, bem como das categorias de análise previamente definidas. A sua construção assegurou coerência entre a problemática da investigação e as questões colocadas às participantes, garantindo que todos os eixos relevantes fossem explorados (Triviños, 1987, p. 146).

O guião foi organizado em blocos temáticos:

- O primeiro bloco explorou o conhecimento e perceção do conceito de Serviços Partilhados, abordando a aplicabilidade dos modelos da economia de mercado ao Terceiro Setor;
- O segundo bloco incidiu sobre o historial de partilha de serviços entre instituições;
- O terceiro e quarto blocos analisaram a sustentabilidade financeira e os tipos de serviços passíveis de partilha;
- Os blocos finais centraram-se nas vantagens e dificuldades da partilha de serviços, incluindo o papel dos órgãos sociais, permitindo captar perceções sobre resistências, oportunidades e condições necessárias à implementação.

As entrevistas foram realizadas individualmente com três dirigentes de IPSS — Bela, Arminda e Clara (nomes fictícios) — ocupando cargos de direção técnica ou de serviços. Cada entrevista teve uma duração média de 45 minutos, foi gravada com consentimento informado e posteriormente transcrita integralmente (Silverman, 2013).

Em síntese, a utilização da pesquisa bibliográfica e das entrevistas semi-estruturadas assegurou a recolha de dados relevantes, consistentes e alinhados com os objetivos da

investigação. A pesquisa bibliográfica forneceu o suporte teórico, enquanto as entrevistas permitiram captar a realidade vivida pelas dirigentes, garantindo uma análise aprofundada sobre a aplicabilidade dos Serviços Partilhados como estratégia de sustentabilidade financeira.

2.4. PROCEDIMENTOS E ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados recolhidos nesta investigação foi orientada pelos objetivos definidos e pela problemática central: compreender se o conceito de Serviços Partilhados pode constituir uma solução para a sustentabilidade financeira das Organizações da Economia Social (OES). Para tal, recorreu-se a uma abordagem qualitativa, baseada na análise de conteúdo (Bardin, 2016), complementada por uma análise temática (Braun & Clarke, 2006), que permitiu identificar padrões de significado nos discursos das entrevistadas.

O processo iniciou-se com a transcrição integral das entrevistas semiestruturadas, assegurando a fidelidade das narrativas. Posteriormente, foi realizada uma leitura flutuante, com o objetivo de captar uma visão global do material. Esta etapa inicial corresponde ao que Bardin (2016) designa como pré-análise, fundamental para organizar o corpus e preparar a codificação.

Seguidamente, procedeu-se à codificação dos dados, atribuindo rótulos a segmentos de texto que se relacionavam com os objetivos da investigação. Miles e Huberman (1994) defendem que a codificação é um processo de redução e organização dos dados, permitindo ao investigador identificar regularidades e construir categorias analíticas. Neste estudo, a codificação foi realizada de forma indutiva, deixando emergir categorias a partir das falas das entrevistadas, mas também dedutiva, orientada pelos objetivos e categorias previamente definidas.

As categorias de análise foram estruturadas em torno de quatro eixos principais:

- **Aplicabilidade dos modelos dos Serviços Partilhados:** compreender se os modelos oriundos da economia de mercado podem ser adaptados ao Terceiro Setor;
- **Sustentabilidade financeira:** analisar de que forma a partilha de serviços pode contribuir para a viabilidade económica das OES;

- **Tipos de serviços:** identificar quais os serviços que podem ser partilhados (ex.: lavanderia, cozinha, transportes, recursos técnicos especializados);
- **Vantagens e dificuldades:** explorar os benefícios e os obstáculos associados à implementação da partilha de serviços.

A análise temática (Braun & Clarke, 2006) permitiu agrupar os dados em temas centrais que dialogam diretamente com os objetivos específicos da investigação. Por exemplo, na categoria “sustentabilidade financeira”, emergiram subtemas como redução de custos e economias de escala, ilustrados pelo caso da certificação da qualidade, cujo valor foi significativamente reduzido quando realizado em rede.

Na categoria “tipos de serviços”, as entrevistadas destacaram áreas como lavanderia, cozinha, transportes e recursos humanos especializados. Estes dados foram interpretados em diálogo com Osborne (2010), que defende que a cooperação interorganizacional permite ultrapassar limitações de escala e diversificar respostas sociais.

A categoria “vantagens e dificuldades” revelou uma tensão entre o potencial transformador da partilha e os entraves culturais, institucionais e legais. As resistências das direções, a persistência de “capelinhas” organizacionais e a rigidez normativa foram apontadas como obstáculos significativos. Esta leitura foi sustentada pelo conceito de isomorfismo institucional (DiMaggio & Powell, 1983), que explica a tendência das organizações para manter práticas enraizadas, mesmo quando existem alternativas mais eficientes.

A análise também considerou a dimensão interpretativa dos discursos, procurando compreender os significados atribuídos pelas entrevistadas às suas práticas. Como refere Minayo (1994), a análise qualitativa deve ir além da descrição, assumindo uma postura crítica e reflexiva. Assim, as falas foram interpretadas à luz da problemática central e dos objetivos específicos, permitindo construir uma visão integrada sobre a aplicabilidade dos Serviços Partilhados no Terceiro Setor.

Em síntese, os procedimentos de análise de dados permitiram articular os testemunhos das entrevistadas com a literatura científica, respondendo de forma consistente à problemática da investigação. A utilização da análise de conteúdo e da análise temática possibilitou identificar padrões, interpretar significados e relacionar as perceções das

dirigentes das IPSS com os objetivos definidos, assegurando a coerência entre a recolha de dados, a análise e as conclusões.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta e discute os principais resultados obtidos através das entrevistas realizadas, procurando dar resposta aos objetivos definidos para a investigação. O propósito é compreender em que medida os modelos de Serviços Partilhados podem constituir uma estratégia viável para as organizações da Economia Social, particularmente no contexto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

A análise organiza-se em dois momentos complementares. Numa primeira parte, são apresentados os resultados empíricos decorrentes das perceções das entrevistadas, cujas transcrições integrais se encontram no Anexo II – Entrevistas Transcritas, agrupados em torno de eixos temáticos como a aplicabilidade dos modelos de partilha, a sustentabilidade financeira, os tipos de serviços mais suscetíveis de serem partilhados e as vantagens e dificuldades associadas à sua implementação. Segue-se, em cada subsecção, uma discussão crítica que articula as evidências recolhidas com contributos teóricos relevantes da literatura sobre cooperação, gestão em rede e sustentabilidade no Terceiro Setor.

Numa segunda parte, é desenvolvida uma reflexão crítica transversal, que permite identificar pontos de convergência e divergência entre as entrevistadas, sistematizar vantagens e obstáculos da partilha e relacioná-los com conceitos-chave da literatura. Esta reflexão constitui um passo fundamental para a formulação das conclusões, evidenciando tanto o potencial dos Serviços Partilhados como as condições estruturais, culturais e legais que condicionam a sua implementação.

3.1. APLICABILIDADE DOS MODELOS DOS SERVIÇOS PARTILHADOS

As entrevistadas reconhecem o potencial da partilha, mas com diferentes graus de confiança e condições de viabilidade.

- **Aplicabilidade geral:** Bela afirma: “seria possível, podia ser uma mais-valia”, sublinhando que a partilha permitiria aceder a serviços que, isoladamente, não são comportáveis. Arminda acrescenta: “há serviços que, se fossem partilhados, dariam muito mais rendimento às instituições”. Clara apresenta uma perspetiva mais cautelosa: “cada instituição tem a sua forma de trabalhar. E se a partilha não respeitar essa especificidade, pode não resultar, sobretudo em respostas que

funcionam 24/24 horas”. Ela explica ainda: “Por exemplo, temos uma avaria, não podemos estar, temos uma avaria numa sexta-feira à noite ou num sábado de manhã. Não podemos estar à espera de segunda-feira para a pessoa que é responsável pela manutenção, pelas compras, tratar do assunto. Não sei se é muito um bocadinho por aí pronto e foi um bocadinho, nós temos que agir no imediato. Sempre que é possível nós fazemo-lo, mas já percebemos que não pode ser a 100%. Nunca tendo em conta a especificidade da resposta.”

- **Condições de aplicabilidade:** Clara sublinha que a partilha funciona melhor entre respostas semelhantes: “se tiveres duas respostas iguais, como duas ERPI, resultaria muito mais. Agora, se tiveres uma resposta social diferente, já não funciona da mesma maneira”. Arminda acrescenta: “quando temos serviços suficientes, não precisamos de partilhar; mas quando não temos, a partilha é a solução”.
- **Exemplos práticos:** Clara relata experiências informais de partilha de lavandaria com outra ERPI em situações de emergência: “Já nos aconteceu a nós e já aconteceu à ERPI e fizemos aqui uma parceria... e correu bem”. Ela dá outro exemplo interno: “Nós partilhamos um motorista por exemplo, isso já acontece, faz as nossas recolhas dos bens e nós ligamos, portanto e funciona. E a partilha de, por exemplo, dos transportes. Nós aqui também já temos essa experiência. Na mesma instituição, por exemplo, a nossa carrinha à terça e à quinta serve o atletismo. Por exemplo o Luís, o treinador, vem buscá-la e serve-se da nossa e nós no Verão, temos de ir buscar outra carrinha de atletismo”.

Arminda descreve práticas internas de partilha, nomeadamente da lavandaria, e aponta a possibilidade de partilha de refeições mediante reforço de capacidade e licenciamento: “a lavandaria, para mim, esse tipo de coisas assim... lá está, no nosso caso concreto, não, nas outras respostas, se calhar até fará algum sentido, principalmente nalguns produtos... nas refeições... se nós fizermos esta gestão assim... se calhar as outras sim”.

Clara acrescenta reservas quanto às refeições: “De refeições, acho mais complicado... até porque aqui, no nosso caso concreto, como nós recebemos donativos, como nós vamos buscar refeições. Olhe! Tantas vezes, são 9 da noite, estão ligadas às cantinas para nós irmos lá. As ementas nós a cozinheira faz as ementas, mas são alteradas. Aí não, e aí não iríamos poupar nada. Com este tipo de gestão que fazemos, poupamos e muito mais.”

A aplicabilidade dos Serviços Partilhados é reconhecida, mas depende da compatibilidade operacional, da semelhança das respostas sociais e da capacidade instalada. Serviços críticos, como manutenção ou alimentação em regime contínuo, exigem respostas imediatas que nem sempre permitem centralização. A experiência das entrevistadas indica que a partilha funciona melhor quando as respostas sociais são semelhantes, como duas ERPI ou serviços infantis comparáveis. Conforme Osborne (2010), a cooperação interorganizacional só é eficaz quando existe alinhamento de objetivos e compatibilidade estrutural, refletindo o que foi observado na prática pelas entrevistadas.

3.2. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA

A sustentabilidade financeira foi unanimemente apontada como uma das principais razões para considerar a partilha de serviços.

- **Vantagem económica:** Bela sublinha: “a principal vantagem seria económica”, apontando especial interesse em serviços como apoio jurídico e informática. Clara reforça esta perspetiva, afirmando que “a nível financeiro ainda é, onde eu acho que poderiam existir mais vantagens, portanto, agora realmente as pessoas tinham que estar muito bem organizadas para isto correr bem porque estamos a falar de organizações diferentes, de coisas diferentes”. Arminda também evidencia a importância económica: “quanto mais refeições tu confeccionas, mais barata fica a refeição”.
- **Evidência de poupança:** Arminda fornece um exemplo concreto de poupança associada à partilha formalizada: “a certificação da qualidade em rede, cerca de 2.656€ por instituição/ano vs. ~15.000€ em implementação isolada. A poupança não é só financeira, é também de tempo e de recursos humanos”. Este ponto demonstra que a partilha pode gerar ganhos não apenas monetários, mas também em eficiência operacional.
- **Economias de escala:** Clara relata que já experienciaram situações de partilha informal de serviços com sucesso, apesar das limitações operacionais: “Já nos aconteceu a nós e já aconteceu à ERPI e fizemos aqui uma parceria. Sim, aí sim”. Sobre refeições, embora mostre reservas devido à dependência de donativos, reconhece que a partilha pode ser positiva quando bem organizada: “Chegámos a fazer aqui no Verão, quando o ninho fecha as refeições do ATL, por que o ATL não fecha, e os meninos chegaram a vir aqui e também era fazível. Depois,

entretanto, nem sei porque é que se deixou de fazer, mas era fazível porque nós também não tínhamos tantas miúdas... Eu acho que desde que as coisas sejam bem organizadas, tudo funciona”.

A análise demonstra que a partilha de serviços tem potencial para reduzir custos e aumentar a eficiência financeira das instituições. Os ganhos são mais claros quando a partilha é formalizada, há alinhamento de objetivos, compatibilidade operacional e organização interna. A literatura apoia esta perspetiva: Pestoff (2012) defende que a cooperação em rede aumenta a eficiência e sustentabilidade das organizações sociais, especialmente quando há mecanismos claros de coordenação.

3.3. TIPOS DE SERVIÇOS

As entrevistas evidenciaram consenso quanto aos serviços mais suscetíveis de partilha.

- **Serviços de suporte especializados:** Bela destaca a partilha de competências técnicas como uma oportunidade: “priorizo informática e jurídico”. Arminda acrescenta outros serviços: “contabilidade, informática e técnicos de saúde”. Clara também reconhece a pertinência da partilha: “há serviços que não justificam um técnico a tempo inteiro, mas que poderiam ser partilhados”. Estes serviços permitem economizar recursos humanos especializados e aumentar a eficiência sem comprometer a qualidade das respostas.
- **Serviços operacionais:** No caso da lavandaria, Clara relata experiências internas e externas: “Já nos aconteceu a nós e já aconteceu à ERPI e fizemos aqui uma parceria... e correu bem”. Arminda confirma a viabilidade, especialmente quando formalizada internamente: “a nossa lavandaria aqui lava a roupa da creche e do Jardim de infância. Já, já. É um serviço partilhado”. Quanto à cozinha, Arminda reconhece que a partilha é possível com condições legais e de licenciamento: “a viabilidade dependeria do reforço de capacidade e licenciamento adequado”. Clara mostra reservas devido à dependência de donativos e à variabilidade das refeições: “Até porque aqui, no nosso caso concreto, como nós recebemos donativos... as ementas nós a cozinheira faz as ementas, mas são alteradas. Isto iria implicar... não iríamos poupar nada”.
- **Compras e manutenção:** Clara identifica a manutenção como uma área promissora para partilha: “A manutenção, por exemplo, se calhar isso era, era uma... é uma mais-valia”. Arminda destaca o potencial de central de compras

local: “uma central de compras poderia reduzir custos e aumentar a eficiência”. Bela acrescenta que até outros recursos podem ser partilhados: “até a formação dos colaboradores poderia ser partilhada”.

- **Exemplos práticos de partilha de recursos humanos:** Clara relata a partilha de motoristas dentro da mesma instituição: “Nós partilhamos um motorista por exemplo, isso já acontece, faz as nossas recolhas dos bens e nós ligamos, portanto e funciona. E a partilha de, por exemplo, dos transportes. Nós aqui também já temos essa experiência...”. Esta prática demonstra que, mesmo sem formalização externa, a partilha de recursos humanos pode otimizar o funcionamento interno.

Os serviços mais “partilháveis” identificados incluem lavandaria, cozinha, compras, manutenção, informática, jurídico e recursos humanos especializados. A adequação depende de compatibilidade operacional, escala e requisitos legais. Austin & Seitanidi (2012) reforçam que a partilha de competências técnicas aumenta a inovação social e melhora a qualidade das respostas, evidenciando que a escolha dos serviços deve considerar tanto a eficiência financeira quanto a especificidade da função dentro de cada instituição.

Vantagens e Dificuldades

As entrevistadas identificam várias vantagens na partilha de serviços, mas também destacam riscos, dificuldades e condições essenciais para o sucesso.

- **Vantagens económicas e operacionais:** Bela sublinha o benefício financeiro: “a principal vantagem seria económica”. Arminda complementa com exemplos concretos de economia de escala: “quanto mais refeições tu confeccionas, mais barata fica a refeição”. Clara reforça que a partilha pode aumentar a margem de manobra financeira: “a partilha poderia dar mais margem de manobra para algumas coisas... a nível financeiro ainda é, onde eu acho que poderiam existir mais vantagens, portanto, agora realmente as pessoas tinham que estar muito bem organizadas para isto correr bem”.

Além do aspecto financeiro, a partilha facilita o acesso a recursos especializados e promove solidariedade interinstitucional. Arminda menciona: “há serviços que, se fossem partilhados, dariam muito mais rendimento às instituições”. Clara aponta exemplos concretos de cooperação interna: “Nós partilhamos um motorista por exemplo, isso já acontece, faz as nossas recolhas dos bens e nós ligamos,

portanto e funciona. E a partilha de, por exemplo, dos transportes. Nós aqui também já temos essa experiência...”.

- **Dificuldades e riscos:** As entrevistadas identificam barreiras culturais e operacionais. Clara destaca a relutância em partilhar informações e fragilidades institucionais: “Eu acho que as pessoas muitas vezes... Teríamos que ser transparentes e iriam perceber como é que funcionamos e como é que é a nossa dinâmica, o que às vezes as pessoas nem sempre estão interessadas... Porque cada um gosta muito de gerir a sua quintinha”.

Arminda acrescenta questões de interesses instalados: “há interesses instalados que dificultam a mudança”. Outro desafio identificado é a compatibilidade operacional entre instituições: respostas diferentes exigem gestão distinta, como Clara explica: “o que se confeciona no ninho e as refeições que fazem, não tem nada a ver com o que se faz aqui. O que se gasta é diferente, são respostas diferentes, e não houve a preocupação, uniformizar não é possível”.

- **Condições de sucesso:** Para que a partilha de serviços seja eficaz, as entrevistadas identificam alguns elementos essenciais:
 - **Formalização de regras:** Bela sublinha a importância de definição clara de responsabilidades: “é preciso haver regras muito bem definidas”.
 - **Compatibilidade entre instituições:** Clara reforça a necessidade de semelhança nas respostas sociais: “Se forem instituições com as mesmas respostas sociais, se calhar resultaria, resultará muito mais”.
 - **Planeamento e organização:** A gestão cuidadosa dos processos internos é crucial, como Clara exemplifica: “Com este tipo de gestão que fazemos, poupamos e muito mais... Agora, se fosse centralizado, a menos que houvesse aí uma mente iluminada que saiba fazer isto muito bem feito... não resultou muito”.

A partilha de serviços oferece ganhos financeiros, acesso a recursos especializados e potencial para aumentar a eficiência operacional. No entanto, o sucesso depende de alinhamento cultural, compatibilidade operacional, formalização de processos e abertura institucional. As resistências identificadas podem ser interpretadas à luz do isomorfismo institucional de DiMaggio & Powell (1983), que explica a relutância em adotar práticas externas, e Powell (1990), que sublinha a necessidade de mecanismos de coordenação claros para redes interorganizacionais funcionarem de forma eficaz.

3.4. REFLEXÃO CRÍTICA

Após a análise da aplicabilidade dos modelos de Serviços Partilhados (seção 3.1) e da sua contribuição para a sustentabilidade financeira das organizações (seção 3.2), procede-se agora a uma reflexão crítica sobre os ganhos, desafios e condições necessárias à implementação efetiva destes modelos nas organizações da Economia Social. As entrevistas realizadas permitem compreender diferentes perspetivas acerca da partilha de serviços entre organizações sociais, revelando tanto os potenciais benefícios como os entraves à implementação. Esta análise pode ser aprofundada através do diálogo com autores que investigam a gestão, a cooperação e a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor.

As entrevistas realizadas permitem compreender diferentes perspetivas acerca da partilha de serviços entre organizações sociais, revelando tanto os potenciais benefícios como os entraves à implementação. Esta análise pode ser aprofundada através do diálogo com autores que investigam a gestão, a cooperação e a sustentabilidade das organizações do Terceiro Setor.

As entrevistadas convergem na perceção de que a partilha de serviços, em áreas como lavandaria, cozinha, transportes e recursos técnicos especializados, pode trazer significativas reduções de custos e ganhos de eficiência. Um exemplo concreto foi a diminuição do valor de certificação da qualidade quando realizada em rede, reduzindo de cerca de 15.000€ para 2.600€ por instituição.

Esta visão encontra eco em Pestoff (2012), que sublinha a importância das parcerias colaborativas no setor social para reduzir custos e aumentar a eficiência, sobretudo num contexto de limitação de meios financeiros. Também Anthony & Young (2003) destacam que a adoção de práticas de gestão partilhada pode favorecer a sustentabilidade financeira das organizações sem fins lucrativos.

As entrevistadas apontaram a vantagem de partilhar recursos humanos especializados (ex.: psicólogos, fisioterapeutas, técnicos de informática), permitindo que instituições com menor escala ofereçam serviços que, de forma isolada, não conseguiriam manter.

De acordo com Osborne (2010), este é um dos ganhos mais claros da cooperação em rede, uma vez que o trabalho colaborativo permite às organizações ultrapassar limitações de

escala e oferecer maior diversidade de serviços. Além disso, Austin & Seitanidi (2012) reforçam que a partilha de competências técnicas pode aumentar a inovação social e a qualidade das respostas.

Em particular, as experiências de partilha de lavandaria e transportes em situações de emergência refletem uma lógica de solidariedade entre instituições, que se aproxima do conceito de capital social interorganizacional desenvolvido por Putnam (2000). Este tipo de cooperação gera confiança, reciprocidade e reforça o tecido comunitário.

No entanto, como lembra Evers & Laville (2004), a cooperação entre organizações da Economia Social não é automática: ela depende de condições de confiança, estruturas de governança e clareza de papéis.

Um ponto comum nas entrevistas é a referência às resistências das direções e à persistência de “capelinhas” organizacionais. O receio da perda de autonomia, a desconfiança em relação à partilha de recursos e a preservação de práticas enraizadas são obstáculos relevantes.

Esta questão é discutida por DiMaggio & Powell (1983) no conceito de isomorfismo institucional, quando organizações tendem a manter práticas semelhantes e resistentes à mudança, mesmo quando existem alternativas mais eficientes. Também Crozier & Friedberg (1977) referem que a mudança organizacional depende da negociação de interesses e da superação de zonas de incerteza que reforçam poderes estabelecidos.

As entrevistadas sublinharam entraves legais e fiscais, como a impossibilidade de partilhar refeições sem enquadramento jurídico adequado. Aqui percebe-se a distância entre a legislação e a realidade prática das instituições.

Segundo Salamon & Anheier (1998), o quadro legal é determinante para a vitalidade das organizações sem fins lucrativos: sem adaptações normativas que facilitem a cooperação, os potenciais benefícios ficam comprometidos. Em Portugal, Carvalho (2016) também realça a necessidade de políticas públicas mais flexíveis para apoiar práticas colaborativas nas IPSS.

A diversidade de horários e regimes de funcionamento (instituições abertas 24h vs. outras de funcionamento parcial) dificulta a harmonização dos serviços. Além disso, a prevalência de práticas informais (“desenrasque”) fragiliza a continuidade da cooperação.

Aqui podemos invocar Powell (1990), que analisa as redes como estruturas que exigem coordenação formal para evitar assimetrias e desequilíbrios. Sem contratos claros e mecanismos de responsabilização, o risco é que a partilha fique restrita a soluções pontuais e insustentáveis.

As opiniões das entrevistadas mostram-se alinhadas com a literatura: reconhecem a eficiência e inovação como ganhos claros dos Serviços Partilhados, mas apontam entraves relacionados com cultura organizacional, enquadramento legal e falta de confiança interinstitucional. Assim, tal como defendem Osborne (2010) e Pestoff (2012), a implementação sustentável destes modelos depende não só de viabilidade técnica e económica, mas sobretudo da construção de capital social, confiança e enquadramentos institucionais adequados.

Vantagens	Desvantagens / Obstáculos
Redução de custos operacionais através de economias de escala em lavandaria, cozinha, transportes ou compras conjuntas.	Resistências culturais e institucionais , associadas ao receio de perda de autonomia por parte das direções.
Acesso a recursos especializados (psicólogos, fisioterapeutas, contabilidade, informática), viabilizando serviços que seriam demasiado caros individualmente.	Falta de confiança entre organizações , receio de exposição de fragilidades internas e competição entre instituições.
Melhoria da eficiência e da qualidade na gestão dos serviços e no atendimento aos utentes.	Questões legais e fiscais que limitam a partilha plena, como no caso da restauração sem enquadramento jurídico adequado.
Fortalecimento da cooperação interinstitucional , promovendo solidariedade e redes de apoio.	Diferenças de funcionamento entre respostas sociais (instituições 24h/dia vs. outras com horários reduzidos), dificultando harmonização.
Valorização da imagem institucional junto da comunidade, reforçando credibilidade e inovação.	Risco de soluções informais (“desenrasque”), sem protocolos ou contratos, comprometendo continuidade e sustentabilidade.

Tabela 2 - Quadro comparativo – Partilha de Serviços nas Organizações de Economia Social

A análise das entrevistas realizadas às 3 profissionais do setor social permite identificar perceções convergentes e divergentes acerca da partilha de serviços entre organizações, revelando tanto o potencial deste modelo como os seus limites práticos. Em primeiro lugar, emerge de forma clara a perceção de que a partilha de serviços constitui uma

estratégia relevante para a racionalização de recursos e para a sustentabilidade financeira das organizações. Em áreas como lavanderia, cozinha, transportes e até mesmo recursos técnicos especializados, as entrevistadas reconhecem a possibilidade de gerar economias de escala e de reduzir custos operacionais que, isoladamente, seriam incomportáveis para muitas instituições. Esta visão encontra ressonância em Pestoff (2012), que destaca o papel das parcerias colaborativas no setor social como instrumentos eficazes para aumentar a eficiência e assegurar a continuidade das respostas. Do mesmo modo, Anthony e Young (2003) sublinham que práticas de gestão partilhada são fundamentais para melhorar a performance económica e assegurar a sustentabilidade de organizações sem fins lucrativos.

Outra vantagem apontada é o acesso a recursos especializados. As entrevistas evidenciam que, através da partilha, as instituições conseguem disponibilizar aos seus utentes profissionais como psicólogos, fisioterapeutas, contabilistas ou informáticos, que de outra forma não poderiam ser contratados a tempo inteiro. Esta perceção é corroborada por Osborne (2010), para quem a cooperação interorganizacional permite ultrapassar as limitações de escala e diversificar as respostas sociais. Austin e Seitanidi (2012) acrescentam que a partilha de competências técnicas entre organizações não só melhora a qualidade dos serviços, como também fomenta a inovação social, uma dimensão que pode ser central para aumentar o impacto do setor.

A cooperação em rede, frequentemente exemplificada nas entrevistas através da partilha de lavanderia ou de transportes em situações de emergência, remete para a lógica de solidariedade entre instituições. Esta prática aproxima-se do conceito de capital social interorganizacional, descrito por Putnam (2000), no qual a confiança e a reciprocidade constituem os alicerces da ação coletiva. De facto, experiências de entajuda pontual já demonstraram resultados positivos, fortalecendo laços entre organizações e reforçando a sua capacidade de resposta. Contudo, Evers e Laville (2004) lembram que a cooperação na Economia Social não é automática: exige condições estruturais, mecanismos de confiança e modelos de governança claros, sob pena de se restringir a soluções ad hoc, sem sustentabilidade a longo prazo.

Apesar das vantagens evidenciadas, as entrevistas também revelam barreiras significativas. Uma das mais marcantes é a resistência cultural e institucional. Muitas direções preferem manter a autonomia e evitam práticas colaborativas, motivadas pelo

receio de perder controlo ou expor fragilidades organizacionais. Esta dificuldade está em sintonia com o conceito de isomorfismo institucional de DiMaggio e Powell (1983), que explica como organizações tendem a reproduzir práticas enraizadas, resistindo a inovações mesmo quando existem alternativas mais eficientes. Crozier e Friedberg (1977) complementam esta perspetiva ao demonstrar que as mudanças organizacionais dependem da negociação de interesses e da superação de zonas de incerteza, frequentemente associadas ao poder informal de certos atores.

Outro entrave identificado refere-se às questões legais e fiscais. O caso da restauração, em que a legislação impede as IPSS de fornecer refeições a entidades externas sem enquadramento adequado, é particularmente ilustrativo. A rigidez normativa constitui um fator limitativo da cooperação. Salamon e Anheier (1998) salientam que o enquadramento legal é determinante para a vitalidade do setor sem fins lucrativos, sendo essencial adaptar as políticas públicas para apoiar práticas colaborativas. No contexto português, Carvalho (2016) reforça a necessidade de rever e flexibilizar a regulamentação aplicável às IPSS, de forma a permitir maior articulação interinstitucional sem comprometer a legalidade.

As diferenças no funcionamento das respostas sociais também foram apontadas como obstáculos práticos. Instituições que funcionam 24 horas por dia têm exigências de imediaticidade que nem sempre são compatíveis com serviços centralizados ou partilhados, gerando dificuldades logísticas. Além disso, muitas práticas de partilha ainda ocorrem em regime de informalidade, caracterizadas como “desenrasques” em momentos de necessidade. Se por um lado essas práticas demonstram solidariedade, por outro comprometem a continuidade e a responsabilização formal. Powell (1990) observa que redes interorganizacionais exigem coordenação e formalização para assegurar equidade, eficácia e sustentabilidade. Sem contratos claros ou protocolos definidos, a partilha corre o risco de permanecer residual e dependente da boa vontade momentânea de dirigentes ou técnicos.

Em síntese, a opinião das entrevistadas alinha-se de forma significativa com a literatura. Os Serviços Partilhados oferecem vantagens evidentes em termos de eficiência, inovação e cooperação, mas encontram entraves na cultura organizacional, na legislação rígida e na falta de confiança interinstitucional. Para que possam ser implementados de forma sustentável, é necessário investir não apenas em soluções técnicas, mas também na construção de capital social, confiança e enquadramentos institucionais adequados,

conforme defendem Osborne (2010) e Pestoff (2012). Deste modo, a partilha de serviços revela-se uma estratégia promissora, mas que só pode alcançar a sua plenitude através da combinação entre racionalidade económica e transformação cultural.

As três entrevistas oferecem um conjunto robusto de evidências qualitativas que apontam para um potencial real dos Serviços Partilhados como estratégia de sustentabilidade no Terceiro Setor — sobretudo em cozinha, lavandaria, informática/apoio jurídico e formação — mas também mostram que a adoção generalizada depende decisivamente de formalização operacional, enquadramento jurídico e trabalho de construção de confiança junto das direções. Sem estas dimensões, as iniciativas permanecem pontuais ou informais, com benefícios limitados.

CONCLUSÕES

A presente dissertação teve como objetivo analisar a aplicabilidade da partilha de serviços nas Organizações da Economia Social em Portugal, com destaque para as Instituições Particulares de Solidariedade Social, procurando compreender em que medida esta prática pode contribuir para a sustentabilidade financeira e para a eficiência organizacional das entidades do setor. O percurso investigativo permitiu confirmar a pertinência desta problemática e abrir caminhos de reflexão sobre alternativas de gestão mais colaborativas e inovadoras no Terceiro Setor, particularmente num contexto de crescentes exigências sociais e de fortes restrições económicas.

Os resultados obtidos demonstram que os Serviços Partilhados representam uma estratégia com grande potencial para responder a vários desafios que as organizações enfrentam. A concentração de funções e a utilização conjunta de recursos têm a capacidade de gerar economias de escala, reduzir custos operacionais e melhorar a qualidade dos serviços, sobretudo em áreas como a lavandaria, a restauração coletiva, os transportes ou a certificação da qualidade. Estas práticas, para além de contribuírem para a sustentabilidade financeira, permitem às organizações libertar recursos para se concentrarem na sua missão social, reforçando simultaneamente a cooperação interinstitucional e estimulando a inovação no setor. Esta evidência vai ao encontro do que a literatura internacional aponta: que a colaboração e a racionalização de processos no Terceiro Setor são instrumentos eficazes para aumentar a resiliência organizacional e criar impacto social mais robusto.

Contudo, a investigação também revelou barreiras que não podem ser ignoradas. Uma das mais significativas é a resistência cultural de muitas organizações à adoção de práticas colaborativas, traduzida em receio de perda de autonomia e em desconfiança relativamente à exposição de fragilidades internas. Esta resistência encontra explicação em perspetivas teóricas como o isomorfismo institucional, que mostra como as organizações tendem a reproduzir padrões consolidados mesmo quando existem alternativas mais eficientes, e também em estudos que sublinham a importância das zonas de incerteza e da negociação de interesses nos processos de mudança organizacional.

Acresce ainda que o enquadramento legal e fiscal português se mostra frequentemente rígido e pouco favorável à partilha de determinados serviços, como é o caso da restauração coletiva, criando obstáculos adicionais à generalização desta prática. Assim, embora o potencial seja evidente, a concretização plena de Serviços Partilhados no setor social português exige não apenas vontade organizacional, mas também um contexto normativo mais flexível e um esforço deliberado de construção de confiança entre instituições.

É igualmente importante reconhecer as limitações do presente estudo. A amostra foi constituída apenas por três dirigentes de Instituições Particulares de Solidariedade Social, todas mulheres em cargos de direção técnica ou de serviços. Embora esta escolha tenha possibilitado uma análise aprofundada das perceções de profissionais diretamente envolvidos na gestão das organizações, a dimensão reduzida impossibilita a generalização dos resultados a todo o setor.

A dificuldade em envolver um número maior de dirigentes revelou-se uma limitação prática significativa e é, por si só, um dado relevante: a escassa abertura de muitos responsáveis de topo para participar em investigações académicas reflete uma sobrecarga de responsabilidades, mas também uma certa resistência a expor publicamente os desafios internos das organizações. Outra limitação prende-se com o facto de a investigação se ter centrado em algumas áreas de Serviços Partilhados mais comuns e concretos, não abrangendo outras possibilidades de colaboração que poderiam igualmente ter impacto na sustentabilidade, como a gestão conjunta de recursos humanos especializados, a utilização de plataformas digitais partilhadas ou a criação de estruturas de apoio técnico-financeiro em rede.

Apesar destas limitações, o trabalho oferece contributos relevantes tanto do ponto de vista científico como prático. No plano teórico, confirma a aplicabilidade, com devidas adaptações, de modelos de Serviços Partilhados originários do setor empresarial ao contexto das organizações de Economia Social. Este contributo é particularmente pertinente no panorama académico português, onde ainda são escassos os estudos dedicados a este tema.

Ao cruzar a literatura internacional sobre gestão colaborativa com a realidade concreta das IPSS, esta dissertação acrescenta conhecimento sobre como práticas originalmente

concebidas para o setor privado podem ser reinterpretadas e aplicadas em contextos sem fins lucrativos, respeitando a sua missão social e os seus princípios fundadores. No plano prático, o estudo evidencia a necessidade de criar condições favoráveis à disseminação dos Serviços Partilhados no setor social português.

Para tal, recomenda-se que entidades de cúpula, como a CASES ou as Uniões Distritais de IPSS, assumam um papel mais ativo na promoção de plataformas de cooperação, facilitando a confiança entre instituições e disponibilizando apoio técnico e jurídico para implementação destes modelos. Recomenda-se igualmente que os decisores políticos revisitem o enquadramento legal e fiscal, de forma a eliminar barreiras que dificultam a partilha plena de serviços em áreas estratégicas.

Ao mesmo tempo, importa reforçar a cultura de profissionalização da gestão nas IPSS, incentivando a formação em liderança estratégica, planeamento financeiro e avaliação de impacto, de modo que estas organizações possam encarar a partilha de serviços não como uma ameaça à sua autonomia, mas como uma oportunidade para reforçar a sua sustentabilidade e capacidade de resposta.

Outro contributo prático relevante consiste em mostrar que a cooperação interinstitucional não deve ser vista apenas como uma solução emergencial em períodos de crise, mas sim como um modelo estrutural de gestão. As experiências já existentes em Portugal, como a UDIPSS-Porto ou a Social Shop, provam que é possível alcançar resultados consistentes quando a cooperação é institucionalizada e assente em confiança mútua, regras claras e objetivos partilhados. Este estudo reforça a importância de expandir estas práticas, garantindo que mais organizações sociais possam beneficiar de sinergias, economias de escala e melhor qualidade dos serviços prestados às comunidades.

Do ponto de vista da investigação científica, este trabalho abre caminho para futuras linhas de pesquisa que aprofundem o tema. Estudos com amostras mais alargadas e diversificadas poderão oferecer uma visão mais abrangente sobre a perceção das organizações relativamente à partilha de serviços. Pesquisas comparativas entre diferentes regiões do país poderão também identificar especificidades locais que influenciam a viabilidade destes modelos.

Além disso, estudos longitudinais que acompanhem a implementação efetiva de Serviços Partilhados ao longo do tempo seriam particularmente valiosos para avaliar de forma

concreta os impactos financeiros, organizacionais e sociais desta estratégia. Investigações futuras poderão ainda explorar a utilização das tecnologias digitais como suporte à partilha de serviços, analisando como plataformas colaborativas podem reduzir custos de transação e reforçar a eficiência das organizações sociais.

Em suma, a análise realizada nesta dissertação permite concluir que os Serviços Partilhados constituem uma estratégia promissora para a sustentabilidade das Organizações da Economia Social em Portugal. A sua implementação bem-sucedida depende, contudo, da superação de resistências culturais, do reforço da confiança entre instituições e da criação de um enquadramento legal mais favorável.

Esta investigação contribui para dar visibilidade a estas dinâmicas, oferecendo evidências empíricas e recomendações que podem orientar dirigentes, técnicos e decisores políticos na adoção de práticas mais colaborativas. Ao destacar tanto as potencialidades como os obstáculos, o estudo reforça a ideia de que a sustentabilidade do setor social não depende apenas de recursos financeiros, mas também da capacidade de inovar na gestão, de cooperar de forma estruturada e de colocar o interesse coletivo acima das lógicas de isolamento institucional.

Este trabalho pretende, assim, não apenas contribuir para o debate académico, mas também fornecer pistas práticas que ajudem a consolidar a Economia Social portuguesa como um setor mais forte, eficiente e capaz de responder às exigências do século XXI. Ao valorizar a partilha de serviços como instrumento de inovação organizacional e de fortalecimento da missão social, esta dissertação reafirma a importância de modelos de gestão orientados para o bem comum, onde a cooperação, a solidariedade e a eficiência caminham lado a lado na construção de um futuro mais justo e sustentável.

BIBLIOGRAFIA

- Aleixo, M. (2014). *Economia Social: Contexto, princípios e práticas*. Edições Sílabo.
- Amado, J. (2007). *Manual de investigação qualitativa em ciências sociais*. Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Amador, L. (2013). *Gestão e sustentabilidade em organizações do Terceiro Setor*. ISCSP.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012a). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012b). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part II. Partnership processes and outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 929–968. <https://doi.org/10.1177/0899764012454685>
- Bader, M. (2008). *Shared services in local government: Improving service delivery*. Routledge.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo (Edição revista e ampliada)*. Edições 70.
- Bell, J., Masaoka, J., & Zimmerman, S. (2010). *Nonprofit sustainability: Making strategic decisions for financial viability*. Jossey-Bass.
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of shared services*. John Wiley & Sons.
- Bicudo, M. A. V. (2011). *Pesquisa qualitativa: Fundamentos e práticas*. Cortez Editora.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Caeiro, A. (2008). *A Economia Social em Portugal*. ICS.
- Carvalho, A. L. (2015). *Gestão financeira no Terceiro Setor*. Escolar Editora.
- Carvalho, A. L. (2018). *Contabilidade e gestão para IPSS*. Almedina.
- CASES & INE. (2019). *Conta Satélite da Economia Social 2016*. <https://www.ine.pt>

- Costa, N., Margarido, C., & Margarido, E. (2024). Trabalho em rede nas organizações de intervenção social: Os serviços partilhados como estratégia de cooperação. In R. Vieira, J. C. Marques, P. Silva, A. M. Vieira, C. Margarido, R. Santos, & F. Magalhães (Orgs.), *Redes e parcerias em territórios e municípios* (pp. 181–188). Edições Afrontamento.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil.
- Currie, G., Cacciaguidi-Fahy, S., & Fahy, J. (2002). Shared services: The next big thing in financial services? *European Management Journal*, 20(1), 37–49. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00129-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00129-0)
- Defourny, J. (2001). *From third sector to social enterprise*. Routledge.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32–53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *Voluntas*, 28(6), 2469–2497. <https://doi.org/10.1007/s11266-017-9884-7>
- Deloitte. (2015). *Global shared services survey*. <https://www.deloitte.com>
- Deloitte. (2017). *Shared services handbook*. <https://www.deloitte.com>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research* (3.^a ed.). Sage Publications.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Estivill, J. (2017). *Economia Social e políticas públicas em Portugal*. Edições Almedina.
- Fernandes, A. (2015). *Gestão estratégica em IPSS*. Vida Económica.
- Fernandes, A. (2016). *A Economia Social em Portugal: Desafios e perspetivas*. ICS.
- Fielt, E., Bandara, W., Miskon, S., & Gable, G. G. (2014). Exploring shared services from an IS perspective: A literature review and research agenda. *Communications of the Association for Information Systems*, 34(1), 1001–1040. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03402>

- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (4.^a ed.). Sage.
- Fowler, A. (2000). *NGO futures: Beyond aid*. Oxfam.
- Garrido, R. (2022). *Economia Social em Portugal: Evolução e desafios*. Almedina.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.^a ed.). Atlas.
- Gonçalves, A. (2017). *História e desenvolvimento da Economia Social*. Vida Económica.
- Gonçalves, M. (2022). *Estudo de caso da ARIA – Associação de Reabilitação e Integração Ajuda [Dissertação de Mestrado]*. ISCTE.
- INE & CASES. (2023). *Conta Satélite da Economia Social 2020*. <https://www.ine.pt>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. Atlas.
- Laville, J. (2008). *Economia solidária*. Edições Sílabo.
- Lewis, D. (1997). *The management of non-governmental development organizations: An introduction*. Routledge.
- Manãs, A. C., & Medeiros, J. J. (2012). *Economia Social e políticas públicas*. Escolar Editora.
- Manolescu, A., & Oliveira, J. (2012). *Terceiro Setor e sustentabilidade*. Almedina.
- Marques, M. (2014). *Liderança estratégica no Terceiro Setor*. Vida Económica.
- Meira, P. (2013). *Economia Social e política em Portugal*. Almedina.
- Meira, P., & Ramos, J. (2017). *História do cooperativismo em Portugal*. Vida Económica.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2.^a ed.). Sage.
- Minayo, M. C. S. (1994). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*. Vozes.
- Moita, M. (2020). *Sustentabilidade financeira no setor social*. ISCSP.
- Monzón, J. L., & Chaves, R. (2012). *The social economy in the European Union*. European Economic and Social Committee.
- Moreira, R. (2019). *Redes de cooperação interorganizacional*. ISCSP.
- Namorado, R. (2005). *Cooperativismo e Economia Social em Portugal*. Almedina.
- OBESP. (2011). *Observatório da Economia Social em Portugal*. CES/Universidade de Coimbra.

- Oliveira, P. (2013). Partilha de serviços nas IPSS do Porto. UDIPSS-Porto.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance?* Routledge.
- Pestoff, V. (2012). Co-production and third sector social services in Europe: Some concepts and evidence. *Voluntas*, 23(4), 1102–1118. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9308-7>
- Pestoff, V. A. (1992). Third sector and co-operative services – An alternative to privatization. *Journal of Consumer Policy*, 15, 21–45. <https://doi.org/10.1007/BF01016352>
- Pinto, J., & Pinto, C. (2015). *Serviços Partilhados em contexto organizacional*. Escolar Editora.
- Portugal. (1983). Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro. *Diário da República*, I Série, n.º 47. <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/119-1983-392832>
- Portugal. (2013). Lei n.º 30/2013, de 8 de maio. *Diário da República*, I Série, n.º 89. <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/30-2013-243208>
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico*. Feevale.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Quinn, B., Cooke, R., & Kris, A. (2000). *Shared services: Mining for corporate gold*. Pearson Education.
- Quintão, C. (2004). *O Terceiro Setor em Portugal*. ISCSP.
- Quintão, C. (2011). *As IPSS em Portugal: História e desafios*. ISCSP.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Ribeiro, M. (2015). *Serviços Partilhados e gestão de recursos*. ISCSP.
- Rothgiesser, A. (2004). *O Terceiro Setor e a sociedade civil*. Edições Sílabo.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1992). In search of the nonprofit sector. *Voluntas*, 3(2), 125–151. <https://doi.org/10.1007/BF01397770>
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1998). *The emerging sector revisited*. Johns Hopkins University.

- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). Metodologia de pesquisa. Penso.
- Santos, B. S. (1998). Reinventar a democracia. Afrontamento.
- Schulman, D. S., Harmer, M. J., Dunleavy, J. R., & Lusk, J. S. (1999). Shared services: Adding value to the business units. John Wiley & Sons.
- Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 210–219. <https://doi.org/10.1108/17506161011065049>
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research* (4.^a ed.). Sage.
- SocialShop. (s.d.). SocialShop – Central Hoteleira e Social de Compras. <https://socialshop.pt>
- Sousa, M., et al. (2021). *Investigação qualitativa: Fundamentos e práticas*. Escolar Editora.
- Suiama, M. (2020). *Avaliação de impacto e sustentabilidade financeira*. Cortez Editora.
- Tomkinson, R. (2007). *Shared services in local government: Improving service delivery*. Routledge.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. Atlas.
- UDIPSS-Porto. (s.d.). *Serviços da UDIPSS-Porto. União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto*. <https://www.udipss-porto.org/pt/servicos>
- Ulrich, D. (1995). Shared services: From vogue to value. *Human Resource Planning*, 18(3), 12–23.
- Wagenaar, R. (2006). Conditions for successfully implementing shared services in public administration. *Public Money & Management*, 26(2), 109–116. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2006.00507.x>

ANEXOS

ANEXO 1 – GUIÃO DE ENTREVISTA

Guião de Entrevista Semi-Estruturada

Título do Estudo:

Serviços partilhados, um caminho para a sustentabilidade financeira das organizações de economia social

Introdução à Entrevista

Antes de começarmos, gostaria de agradecer a sua disponibilidade para participar nesta entrevista.

Esta conversa insere-se num estudo académico que procura refletir sobre o potencial dos serviços partilhados como estratégia de sustentabilidade financeira no contexto das organizações da economia social (OES).

Na economia de mercado, o conceito de serviços partilhados refere-se a um modelo de gestão em que diferentes unidades de uma organização — ou diferentes organizações — centralizam determinados serviços de suporte (como contabilidade, recursos humanos, compras, informática, etc.) num único ponto, com o objetivo de reduzir custos, melhorar a eficiência e reforçar a qualidade dos serviços prestados.

Este modelo tem vindo a ser aplicado no setor empresarial privado com resultados relevantes, e o objetivo deste estudo é perceber se algo semelhante poderá ser viável no terceiro setor, particularmente em instituições como as IPSS.

A entrevista será semi-estruturada. Tenho um conjunto de temas orientadores, mas valorizo sobretudo a partilha livre da sua experiência e opinião.

Com a sua autorização, farei a gravação da entrevista apenas para análise posterior, garantindo total confidencialidade dos dados. Nenhuma informação que permita identificar a instituição ou a entrevistada será divulgada.

Podemos começar?

Guião de Perguntas

1. Conhecimento e perceção do conceito

- Já ouviu falar do conceito de serviços partilhados? O que entende por isso?
- Acha que este conceito pode ser aplicável às organizações da economia social?

2. Experiências anteriores de partilha

- Já houve, na sua instituição, experiências de partilha de serviços com outras organizações?
- Se sim, que tipo de serviços?
- Foram processos formais ou informais? Como decorreram?

3. Sustentabilidade financeira

- Acha que a partilha de serviços pode ajudar a sua organização a reduzir custos ou a tornar-se mais eficiente?
- Que impacto antecipa ao nível da sustentabilidade financeira?

4. Interesse e áreas possíveis de partilha

- A sua instituição teria interesse em integrar um modelo de serviços partilhados?
- Em que áreas ou serviços considera mais viável essa partilha? (Ex: contabilidade, transportes, compras conjuntas, informática, etc.)

5. Papel dos Órgãos Sociais (direção)

- Na sua perspetiva, qual tem sido a atitude dos Órgãos Sociais (direção) em relação a propostas de colaboração ou partilha de serviços?
- Identifica abertura, resistência ou desconhecimento sobre este tipo de soluções?
- Qual o papel da direção nas decisões relacionadas com parcerias interinstitucionais?

6. Vantagens e dificuldades

- Quais considera que são as principais vantagens da partilha de serviços?
- E os principais riscos ou dificuldades?
- Que condições seriam necessárias para que este modelo funcionasse bem?

7. Encerramento

- Há mais alguma ideia ou experiência que gostaria de partilhar sobre este tema?

- Que recomendações deixaria a outras organizações que estejam a considerar partilhar serviços?

ANEXO 2 – ENTREVISTAS TRANSCRITAS

- **Entrevista 1 - Bela**

Entrevistador: Este estudo está inserido para a tese de mestrado com o título “serviços partilhados um caminho para a sustentabilidade financeira das organizações da economia social”. Esta conversa insere-se num estudo académico que procura refletir sobre o potencial dos serviços partilhados como estratégia de sustentabilidade financeira no contexto das organizações da economia social.

Na economia de mercado o conceito de serviços partilhados refere-se ao modelo de gestão em que diferentes unidades da organização, ou diferentes organizações centralizam determinados serviços de suporte como: contabilidade, recursos humanos, compras, informática, etc., num único ponto, com o objetivo de reduzir custos melhorar a eficiência e reforçar a qualidade dos serviços partilhados.

Já ouviste falar do conceito de serviços partilhados? O que é que entendes por isso?

Bela: É assim, eu tenho uma noção, já ouvi falar. O que é que entendo por isso? Se calhar as instituições neste caso estamos a falar de instituições nê?

Entrevistador: Dos serviços partilhando seu sentido mais amplo neste momento.

Bela: Mas estamos a falar por exemplo do serviço de psicologia ou de enfermagem. De enfermagem...

Entrevistador: Fale mais do conceito, dos serviços partilhados, ok? Não tão afunilado.

Bela: Eu já estou a afunilar, ahah está bem. Sim, eu tenho uma noção, também é uma forma se calhar de função custos das IPSS, não é? Estamos a falar em termos de economia social, da redução de custos, ter outros serviços que se calhar nós neste momento não temos capacidade para ter e se calhar era uma forma de a gente ter acesso ao serviço.

Entrevistador: Consideras que este conceito de serviços partilhados é aplicável, é aplicável às relações da economia social?

Bela: Eu acho que seria, seria. Acho que seria possível, podia ser uma mais-valia.

Entrevistador: Ok. Então Bela já houve na instituição que dirige e nas respostas sociais que dirige, experiências de partilha de serviço com outras organizações. Portanto, formais ou informais.

Bela: Estou, estou a tentar-me lembrar. É assim, assim oficialmente se calhar... se calhar não agora partilha se calhar informal em termos, não sei. Estou a pensar em transportes por exemplo, de cedermos a uma carrinha a instituições que já aconteceu que nós temos uma frota nível... Cedemos as nossas carrinhas porque temos carrinha adaptada, temos o autocarro e já cedemos a outras instituições, seja de desporto ou a nível cultural também porque nós temos também uma vertente cultural muito vincada que é o 10 vapores e assim eles, tanto eles como outros postos também já cedemos essas viaturas, portanto é uma coisa mais micro se calhar, não é?

Entrevistador: Se calhar em outras instituições da economia social imagina tens aqui um largo que já se abriu as máquinas de lavar a roupa e vocês disponibilizarem lavandaria?

Bela: Eu acho que houve uma situação em termos de cozinha que cedemos alimentação que houve uma, mas isso já foi há bastante tempo, mas acho que também houve uma situação qualquer de cozinha que conseguimos também ceder ou fornecer alguma refeição porque houve uma falha qualquer.

Entrevistador: Então e todos estes processos decorreram com toda a normalidade, tranquilidade?

Bela: Sim, sim a nível informal pronto, nunca foi assim nada concreto que implicasse algum contrato de trabalho pronto. Questões assim mais ligeirinhas mais informais.

Entrevistador: E achas que a partilha de serviços pode ajudar a vossa organização a reduzir custos e a tornarem-se mais eficientes?

Bela: Eu acho que sim, eu acho que sim, porque por exemplo a questão do autocarro ou assim. Nem toda a gente, acho que nem sei se há aqui na zona se há instituições com autocarro como nós. Nós adquirimos autocarro por causa da questão, de que já tivemos um ATL e das refeições e assim e acho que nem sei se aqui na zona de Leiria se existe alguma com autocarro. E o autocarro está a ficar por exemplo um bocado obsoleto porque não estamos a usar muito. Podia ser uma questão a pensar em termos da direção de rentabilizar um bocadinho, mas estava já está velho, mas pronto. Pensava um bocadinho

a rentabilizar essa viatura ou os serviços do nosso motorista. O motorista até tem carta de pesados de passageiros e assim, podia ser uma ideia por exemplo. Tavas a falar mais em termos de?

Entrevistador: Sim isso podiam ajudar a vocês a reduzir custos a própria partilha de serviços.

Bela: Agora estou aqui a pensar assim um bocado contigo pronto. Nós temos nutricionista não é por exemplo. Não sei se pode ser ou não mas podíamos saber em termos da comunidade podemos abrir à comunidade por exemplo, consultas de nutrição ou então também em contato com outras instituições aqui mais perto de nós ou Cruz de Areia.

Entrevistador: Por exemplo partilharem o serviço de nutrição com instituições.

Bela: Pronto, por exemplo mediante não sei se isso seria possível, mas algum pagamento de outra instituição a nós que fica muito mais barato do que ter uma funcionária nutricionista, não é? O problema é que às vezes a nossa, por exemplo neste caso entre a nutricionista não sei se depois tem é tempo, para fazer uma questão de gerir, mas eu acho que era uma ideia também ter algum retorno.

Entrevistador: Agora imagina que iam avançar...

Bela: Para a fisioterapeuta por exemplo...

Entrevistador: Agora imagina que vocês iam avançar para uma partilha de serviços, por exemplo de uma lavandaria. Se analisavam a lavandaria, a duas ou três instituições aqui. Que impacto é que antecipa ao nível da sustentabilidade financeira deste tipo de serviços partilhados como cozinha, lavandaria.

Bela: A lavandaria seria uma hipótese, é algo que já, há muito tempo até houve um colega nossa que falou sobre isso. Mas pronto, nesse caso a instituição tem que ter essa capacidade, mas neste momento não temos assim essa capacidade em termos de estrutura para poder se calhar desenvolver esse serviço para outras instituições. Mas eu acho que teria algum impacto porque a lavagem da roupa em termos de consumo de energia gastos podia implicar contratação de mais pessoas também, mas o que se calhar o retorno podia compensar essa pessoa, não sei os gastos.

Entrevistador: Tanto para vocês, como para as outras instituições?

Bela: Sim, sim, sim. Agora é assim, isso também é uma questão de gestão, pronto tinha que ser tinha que ser...

Entrevistador: Tinha fr ser um modelo...

Bela: É tinha de ser um modelo, tinha que se fazer contas.

Entrevistador: E achas que a instituição, a **Instituição 1** teria interesse em integrar um modelo de serviços partilhados? Se agora houvesse aqui um consórcio por assim dizer de instituições e que decidissem partilhar um conjunto de serviços achas que...

Bela: Eu pelo menos ia tentar junto da direção de sim e a tentar que eles aceitassem que eu acho que seria uma mais-valia e se calhar não sei se esse não pode ser o caminho futuro quer tem acesso e que estão a ficar atrofiadas porque os valores dos vencimentos, não sei se posso falar...

Entrevistador: Podes.

Bela: Os valores dos vencimentos agora por exemplo, a questão dos enfermeiros tem sido agora uma luta! Os enfermeiros agora tão com um valor extremamente elevados! Muito fora da tabela salarial.

Entrevistador: O que está contemplado agora na...

Bela: Muito mesmo, muito mesmo! Porque a nível público ele estão a chamá-los, por valores já elevados, mas já temos lares particulares a elevar ainda mais. Agora temos este mês a fazer o preço quando vêm é aquele valor e pronto.

Entrevistador: Podiam ter tipo uma equipa de enfermagem por exemplo partilhada?

Bela: Eh pá e pronto, enfermagem não sei, porque... não sei! É diferente da lavandaria acho que seria até mais fácil, enfermagem porque eles são precisos quase todo o tempo na casa. Partilhar não sei só se realmente tivesse aqui uma carteira grande ou um grupo, só 2 é impossível poderíamos ter mais.

Entrevistador: Então em que áreas ou serviços consideras a ser mais fiável esta partilha de serviços? Por exemplo contabilidade, de transportes, compras conjuntas, em informática.

Bela: A informática seria excelente, apoio jurídico por exemplo.

Entrevistador: Compras conjuntas por exemplo uma central de compras unificada para 3 ou 4 instituições.

Bela: Ohh, pois isso também seria alguma a pensar, mas em termos de, ou fisioterapia ou psicologia. Falaste?

Entrevistador: Contabilidade, transportes, compras de produtos, informática.

Bela: Ah informática e apoio jurídico, eu acho que isso é depois jurídico isso até se calhar até já se faz por exemplo. Uma determinada, não sei se tem a ver ou não. Mas ontem fizemos uma formação que foi partilhada e conseguimos pelo facto foram 6 instituições aqui do concelho de Leiria, também teve pronta a análise e isso já é uma forma de serviço partilhado, porque a gente unimos para tirar essa formação e conseguimos ter, reduzir bastante o valor. Conseguimos compensar foi lá na formação ficou-nos um bocadinho mais barata

Entrevistador: Uma central de compras informal isso aí é um processo é, um processo de serviços partilhados informal.

Bela: Apoio jurídico seria essencial.

Entrevistador: Agora imagina se vocês podem cada um por si se calhar gastavam 5000€.

Bela: Era mais.

Entrevistador: Era mais e como foi, como uniram-se e negociaram em pacote conseguiram baixar drasticamente aquela entidade formadora baixa o valor é isso são os serviços partilhados de forma informal.

Bela: É de forma informal, se calhar devia de ser mais explorado, mas em termos jurídicos por exemplo era importante.

Entrevistador: Sim. E achas que, os órgãos sociais, as direções. Qual é que era a tua perspetiva sobre a aceitação ou não, dos órgãos sociais e em relação à partilha de serviços entre instituições.

Bela: Em termos de serviços por exemplo, de informação em termos de informática jurídico eu acho que seria pacífico. Em termos se calhar de cozinha, lavandaria acho que podem ser mais resistentes. Pronto, agora porquê? Não sei, conhecendo a direção neste momento que nós temos, acho que se calhar porque implica mais gestão, mais equipamentos, não sei, votos de confiança, podia gerar um bocadinho de desconfiança também.

Entrevistador: Achas que o facto de...

Bela: Olha por exemplo em termos de cozinha, eu acho podia haver receio de perder um bocadinho a qualidade, a nossa qualidade. Porque às vezes por exemplo, neste caso da comida o que nos identifica ainda é nossa comida. Foi ficando, mesmo tempo quando era tempo do ATL, da escola tínhamos muitos feedbacks muito positivos e foi ficando essa marca. E se a gente partilhar por exemplo a cozinha com outra instituição, perde-se um bocadinho.

Entrevistador: Não é partilhar a cozinha, é vocês vendem as refeições, imagina.

Bela: Ou ao contrário, ou vamos nós comprar a outro sítio.

Entrevistador: Exatamente! Vocês vendem as refeições a outras instituições e as outras instituições. E você comprou o serviço de lavandaria a outras instituições, há aqui uma partilha de serviços.

Bela: Pois! Neste momento nós, por exemplo em termos de cozinha vendemos a outros é complicado, a nossa cozinha não está preparada para essa quantidade de refeições e nós recebemos dos outros, aí acho que deve haver resistência porque realmente perdemos essa nossa marca.

Entrevistador: Mas achas que os órgãos sociais...?

Bela: Agora em termos de ordem jurídico ou psicologia ou partilha de recursos humanos. Partilha de recursos humanos, eu acho que aí já se conseguia partilhar...

Entrevistador: Escusavam de estar a contratar contabilistas, escusavam de contratar uma empresa de contabilidade, vamos contratar um contabilista, e dividir aqui a não sei vamos partilhar o contabilista.

Bela: Não sei é se as direções ainda estão preparadas para...

Entrevistador: O facto de ela, consideras que elas são pouco profissionalizadas para este caminho?

Bela: As gerações são voluntárias, são pessoas da localidade.

Entrevistador: é possível até podem ter uma análise mais micro sobre a gestão das instituições?

Bela: Sim, sim, sim, mais desconfiados! E depois ela sabe tudo...

Entrevistador: E podem ser uma barreira muito grande para implementação dos serviços partilhados?

Bela: Sim, é! Ah e em termos de contabilidade, mas depois ela sabe os segredos da instituição e depois vai dizer a outros e nesse sentido ainda é um bocadinho limitado a nível de mentalidade se calhar não sei, tem que ser trabalhado.

Entrevistador: Então e qual é que é o papel das direções das decisões relacionadas com estas parcerias interinstitucionais? Isto é se vocês quisessem fazer estas parcerias com estas instituições, quais é que achas que seria o papel da direção, a para tomar uma decisão relacionada com estas com estas parcerias? Continuavam a demonstrar muita resistência?

Bela: Pronto eu só posso falar da minha direção, não é?

Entrevistador: Sim, sim, sim, sim, sim, mas a perspectiva também macro também de...

Bela: Sim, sim. Tinha que ser trabalhado. Tinha que ser muito trabalhado, sim. São um bocado fechados, tou a falar da nossa, pronto. Não tem assim, sei lá, são uma...

Entrevistador: Visão muito abrangente...

Bela: Muito abrangente, ainda são um bocadinho fechados. Ainda são pessoas... Eu não quero dizer que são pessoas da aldeia, não tem a ver com isso, mas pronto ainda estou aqui muito na localidade.

Entrevistador: Com uma gestão muito mais familiar.

Bela: Mais familiar, sim exatamente. Não tão assim. Em termos de economia social, não! São pessoas até de outras áreas, empresariais ou de gestão, mas em termos sociais ainda não estão não... Não! Ainda não. Tinha de ser, se calhar os técnicos aqui tinham que trabalhar bastante com eles, em termos da formação aceitaram, expliquem e eles até aceitaram. Mas se implicar algum serviço jurídico ou assim. Eu acho que tinha que ser mais detalhado, porque eles tornam-se se calhar um bocado desconfiados.

Entrevistador: Exatamente, sim.

Bela: E pôr ali alguns entraves.

Entrevistador: Então, Bela, neste momento, o que é que consideras que são as principais desvantagens da partilha de serviços? Neste momento se te dissessem, olha vamos começar a fazer a partilha de serviços, o que é que tu achavas que seria...

Bela: Então eu acho se calhar conseguimos aqui a nível de recursos económicos não é, poupar alguma coisa. Se calhar também facilidade em conseguir... Em conseguir, espera aí. Pois, eu acho que calhar é basicamente é mesmo a parte económica, seria muito vantajoso e às vezes também eu estou a pensar por exemplo tem jurídicos que já fui abordado essa situação, de uma advogada. Que até é bastante conhecida e está muito dentro da gestão da economia social, da IPSS. Ela própria já disse que a gente falou nossas dificuldades em contratar, não é? “Então, mas porque é que vocês não juntam três ou quatro instituições aí da zona e eu faço aqui uma proposta.” E para nós era excelente, é um cabo azul, mas pode ser que um dia avance, mas para nós era excelente. Ou também estamos a serviços partilhados agora estou a lembrar-me, também posso começar uma parceria. Por exemplo, nós agora temos uma parceria com a Universidade Nova, mas pronto isso aí não é bem. Parceria não é bem serviços partilhados, pois não estão a prestar um serviço, estão a ser parceiros numa, pois. Não é, não é bem. Eu acho que já tem mais a ver é com a parte económica conseguimos ter acesso a um serviço.

Entrevistador: A principal vantagem seria económica, okay. E quais é que achas, quais é que seriam os maiores riscos, os principais riscos e/ou dificuldades em aproveitação dos serviços partilhados destas instituições?

Bela: Porque ...é lidar depois com outros colegas das instituições, não é? Tínhamos que estar todos em sintonia porque depois se puxar para um lado, ou puxar para o outro e gerir essa parte ou então por exemplo se fosse em termos jurídicos, tinha que haver muito rigor na informação porque a informação não pode ser partilhada. A pessoa não podia estar “Ahh, mas ali fazemos assim”, não tem que haver rigor, tem que ver sigilo e às vezes pode haver esse receio de perder essa informação e também em termos das direções eu acho que não ia ser fácil também.

Entrevistador: Com as direções?

Bela: Com as direções, porque sei lá, partilhar uma lavandaria, qualquer problema que houvesse, depois tinha de ser ali tudo muito bem. É sempre a parte humana eu acho que a dificuldade maior seria mesmo sempre as relações humanas. Tinha de ser tudo muito bem definido, quem é que faz o quê, o que é que se partilha, como é que funciona, para não haver margens.

Entrevistador: Se tu tivesses a faca e o queijo na mão como se costuma dizer, para ti quais é que seriam ou quais é que eram as condições que eram necessárias para que este modelo funcionasse bem?

Bela: As condições necessárias? O que é que há mais em termos práticos? Uma coisa concreta?

Entrevistador: Sim, quais é que são as condições, que para ti, para que a partilha de serviços funcionasse...

Bela: Então, eu acho que se a gente pensasse okay, vamos aqui trabalhar. Tínhamos que primeiro falar com as outras instituições interessadas com três ou quatro perto de nós tentar explicar como é que iria, tinha que ser tudo bem definido, como é que iria proceder, o que é que a gente pretende, quais é que são os interesses deles também, mas imaginemos que todos estão interessados em termos informáticos.

Entrevistador: Mas ó Bela, imaginemos que eras tu mandavas em três ou quatro instituições que tinhas a varinha de condão, okay? E quais é que seriam e o que é que tu achas, quais eram as condições ideais e quais é que são as condições que seriam necessárias para que este modelo de serviços partilhados funcionasse bem?

Bela: Então mandava nas quatro?

Entrevistador: Sim, sim! Isso é, vais implementar este modelo okay? O que é que tu necessitavas para que este modelo funcionasse bem entre todas as instituições?

Bela: Então, primeiro temos que definir qual é o serviço que a gente queria partilhar... não é?

Entrevistador: Exatamente, sim.

Bela: Depois tínhamos que haver uma seleção da pessoa que iria fazer esse serviço, não sei se é isso que tu queres. [risos] Devemos definir a pessoa...

Entrevistador: Sim, mas ó Bela. Aqui neste, nesta imagina...tu já tens aqui uma resposta à fusão e lavandaria. Imagina.

Bela: Okay.

Entrevistador: Okay, vais partilhar a lavandaria com outras instituições, okay? E eles vão, eles vão usufruir do serviço, da lavandaria e tudo mais.

Bela: Da lavandaria e tinham de trazer a roupa.

Entrevistador: Para ti como lavandaria, a cozinha e tudo mais, creio que são, quais é que seriam as condições necessárias, para que estes, estas respostas a este serviço que a Adesba presta. Quais é que são, quais é que seriam as condições necessárias para que estes, para que os serviços partilhados funcionassem bem?

Bela: Tinha que se definir bem os procedimentos todos.

Entrevistador: As regras tinham de estar bem definidas.

Bela: Tinha de estar tudo muito bem definido, os horários, a quantidade ou a que dias é que vinham trazer a roupa, como é que iria proceder depois a entrega dessa roupa. Tinha que estar tudo muito bem definido como qualquer uma.

Entrevistador: Então no comodo geral, o que me está a querer dizer é que, a partilha de serviços, as regras tinham de estar muito bem definidas.

Bela: Eu acho que isso é a base, tem que estar tudo muito bem, o procedimento tem de estar muito bem definido de como é que irá funcionar, para não haver margem depois para haver...

Entrevistador: Se pudesse escolher só uma regra, uma condição. Qual é que seria a condição mais importante para que tudo isto funcionasse bem?

Bela: Eu acho que realmente tem que ser, tem que estar tudo em sintonia.

Entrevistador: Sim, as relações humanas.

Bela: Pronto e depois estar muito bem definido tudo tem que aceitar, como é que irá funcionar e tentar tudo muito bem estipulado. As regras, eu acho que é a base.

Entrevistador: É a base de tudo.

Bela: Se não tiver, não vai correr bem.

Entrevistador: Pronto, estamos a terminar. Há mais alguma ideia ou experiência que gostarias de partilhar sobre este tema? [A Bela fica a pensar por breves segundos.] Já falamos muito sobre isto, não foi? E depois que recomendações deixarias a outras organizações que chegam a considerar a partilhar serviços?

Bela: Que falem connosco. [risos] Que recomendações? Não sei, é assim temos os serviços partilhados eu acho que realmente é uma coisa a curto prazo a explorar, não sei. Á medida que isto vai não sei onde é que a gente vai parar não vamos conseguir, ao menos os salários mínimos, os valores dos ordenados, as exigências também da segurança social e tudo o que é serviço estatal e assim. Eu acho que realmente pode ser um caminho da gente ter acesso, eu estou a pensar muito no jurídico, porque realmente é uma falha que nós temos muito grande. E acho que tem que ser esse caminho porque a gente já não tem margem para estar a contratar. É caro.

Entrevistador: Sim, já nos dias de hoje as instituições são asfixiadas financeiramente com todo. Cada vez... [Alguém entra e interrompe, sem querer e pede desculpa.] Pronto ok, fomos aqui interrompidos, então volto aqui a frisar. Que recomendações deixarias de outras organizações que estejam a considerar a partilhar serviços.

Bela: Pronto eu acho que depois já estava a falar, a nível dos fundos nas IPSS, ordenados, das exigências também dos serviços, dos serviços da segurança social da Câmara e afins. Eu acho que pode ser realmente o caminho para termos acesso se calhar a serviços por custo mais reduzido e queria ajudar as instituições um bocadinho.

Entrevistador: E queria ajudar as instituições um bocadinho e tirá-la desta asfixia financeira.

Bela: Exatamente, exatamente para garantir aqui a sustentabilidade.

Entrevistador: Okay Bela muito obrigado por este bocadinho e pronto.

- **Entrevista 2 - Amélia**

Entrevistador: Olha. Bom dia, Amélia e antes de começarmos, gostaria de agradecer também a tua disponibilidade para participar nesta entrevista. Esta conversa insere-se no estudo académico, onde que se procura refletir sobre o potencial dos serviços partilhados como estratégia de sustentabilidade financeira no contexto das organizações de economia social. Na economia de mercado, o conceito de serviços partilhados, refere-se a um modelo de gestão em que diferentes unidades de uma organização ou diferentes organizações centralizam determinados serviços de suporte como contabilidade, recursos humanos, compras, informática, entre outros, num único ponto, com o objetivo de reduzir custos, melhorar a eficiência e reforçar a qualidade dos serviços prestados. Este modelo tem vindo a ser aplicado no setor empresarial privado, com resultados relevantes e o objetivo deste estudo é perceber se algo semelhante poderá ser viável no terceiro setor, particularmente em instituições como as IPSS, como o caso da Amitei.

A Entrevista será semiestruturada. Temos um conjunto de temas orientadores, mas valorizo sobretudo a partilha livre da tua experiência também e a opinião. Quanto à autorização, farei a gravação da entrevista apenas para análise posterior, garantindo total confidencialidade dos dados e uma informação que permite identificar a instituição. A Entrevista será divulgada. Pronto, vamos começar então. A Amélia, a diretora de serviços

da Amitei. Ok. Já ouviste falar do conceito de serviços partilhados e o que é que entendes por isto.

Amélia: Pronto, os serviços partilhados para mim pode ser internamente ou também com o exterior, pronto. Vou-te dar um exemplo em termos de internamente. O que é que nós estamos a pensar fazer? Nós temos um projeto da cresce em curso. A partilha de recursos passará por alocar a lavandaria e cozinha será a casa-mãe certo? E as refeições sairão daqui para partilhar para um edifício que não está aqui, juntinho a nós. A lavandaria a mesma coisa, será necessário lavar os lençóis dos catres e os cobertores e esse serviço será feito, muito embora a segurança social imponha que no próprio edifício existam estes serviços, não impõe que seja feito no local, portanto. Internamente, portanto, isso já é uma partilha de serviço que vai rentabilizar os recursos utilizando eu os recursos que já estão afetos à lavandaria, em termos técnicos e de recursos humanos. E na cozinha vai-me permitir rentabilizar também em termos de bens e de aprovisionamento, e também não ter tanta necessidade de alocar pessoal e recursos humanos porque será confeccionado grande parte daqui e depois será transportado lá.

Em termos de recursos no exterior. O que é que eu sinto? Nós estamos disponíveis para trabalhar em serviços partilhados dependendo da instituição e do tamanho da instituição, pode haver ou não essa partilha de recursos. Eu sei que há instituições pequenas, tenho colegas minhas que, por exemplo, partilham um fisioterapeuta porque o fisioterapeuta não tem serviço para um fisioterapeuta a tempo inteiro. Não é o caso da Amitei, porque a Amitei reforçou os seus serviços e o fisioterapeuta não intervém só, a nível do lar. Intervém em centro de dia e sabe. Logo consegue ter, nós conseguimos ter um fisioterapeuta e rentabilizar pelo número de utentes que beneficiam do fisioterapeuta. Portanto, pelo número. (O telemóvel toca, e distraiu-se). Por exemplo, eu estava a falar dos fisioterapeutas, porque eu tenho conhecimento, se calhar, de algumas instituições que quando têm menos utentes ou não têm capacidade para ter um fisioterapeuta a tempo inteiro, partilham esse recurso humano entre duas instituições, pronto.

Inicialmente pensámos nisso. Na verdade, o que é que nós sentimos? Ainda há muita instituição que gosta de fazer a sua, ter a sua capelinha em tudo. Muito embora, isto também, com o tempo, isto vai também se diluindo, porque ainda agora nós, várias instituições estiveram no projeto que é mais em rede em que nós partilhámos conhecimentos e, no fundo, acabámos por partilhar o valor dessa formação para a

implementação da gestão da qualidade e eu gosto. Gosto muito de contactar com as instituições e perguntar se elas estão disponíveis ou, por exemplo, no âmbito da formação, partilhar com as colegas, se eu tenho uma turma, proponho, proponho às colegas se elas querem participar ou se têm alguns elementos que queiram participar nessa turma de formação, que é para fazer dois em um.

Vamos fazer uma visita agora ao Oceanário na próxima semana. Muito embora as minhas colegas ou os colegas que eu contactei ou já tinham atividades agendadas ou têm utentes muito dependentes, não vão conseguir ir, mas a intenção era partilhar o recurso autocarro indo uma ou duas instituições ou três, pronto.

Eu gosto, eu gosto de fazer partilha, gosto quando é possível, eu gosto de fazer partilha. Nem sempre é possível pelo aquilo que eu estava a dizer pelo tamanho da instituição, porque por vezes partilhares um recurso humano quando tu tens serviço na tua própria instituição, acabas por rentabilizar o recurso humano. Tu aqui tens, pronto.

Entrevistador: Exatamente.

Amélia: Portanto, aí já facilita.

Entrevistador: Então, ó Amélia estávamos aqui a falar, por exemplo, da questão do que é mais em rede.

Amélia: Certo.

Entrevistador: Agora, efetivamente, por exemplo, pegando nesse exemplo, se vocês, sabem, tem de decidir ir sozinha ou para o projeto da certificação da qualidade da instituição. Os vossos custos seriam muito mais superiores do que aqueles que foram, correto?

Amélia: Ah, claro! Que é assim, nós, o valor se fôssemos nós a assumir, eu até posso dizer. Nós pagámos cento e oitenta euros mais iva por mês, ou seja, pagámos duzentos e vinte e um e quarenta durante doze meses, ou seja, da nossa parte ficou uma formação com n colaboradores aqui, a cada Instituição dois mil e seiscentos e cinquenta e seis euros. Se a gente o tivesse que implementar sozinhos, teríamos que pagar por volta de quinze mil euros, porque envolveu praticamente todos os setores desta casa, todos os colaboradores desta casa, uma vez por mês. Portanto, foi intensivo e claro que sozinhos

não era possível. Portanto, acabámos por partilhar com outras instituições, para além da partilha financeira, houve a partilha de conhecimentos.

Entrevistador: Exatamente!

Amélia: Que isso foi muito bom, porque nós visitámos cada instituição e acabámos por retirar das instituições as melhores práticas que havia de um lado e o outro e para além da partilha de documentos e de, dos diversos, de diversas áreas ou, por exemplo, a Amitei ficou responsável por organizar uma área e depois fazer a partilha daquele documento.

Portanto, se não houvesse partilha desses documentos que têm que ser a base das instituições, não era possível de todo, apenas um ou dois recursos humanos implementar instruções de trabalho e etc., não é? Que envolva a implementação da gestão da qualidade, portanto, isto foi um bom exemplo.

Entrevistador: Exatamente.

Amélia: Que nós tivemos em termos de partilha neste último ano. 7:36

Entrevistador: Então. Sendo que já entrámos então aqui um bocadinho também a entrevista com esta com esta questão da, do facto destes serviços partilhar, de terem sido aplicados em algumas situações pela.

Amélia: Por exemplo, a Adesba foi uma das instituições que entrou.

Entrevistador: Exatamente e foi por causa disso que eu puxei também esse assunto, que eu também sei os custos, que eu também cheguei a falar com a Sílvia Machado.

Amélia: São muito. São muito. São muito altos para uma instituição só, é muito alto sempre.

Entrevistador: Exatamente sim. Por causa, eu como faço parte também de uma direcção de uma outra instituição e chegámos a consultá-la também por causa disso. 8:11

Então Amélia. Paralelamente a tudo isto, já alguma vez, por exemplo, já houve a necessidade de alguma instituição ter recorrido a vós para vocês apoiarem tipo, num serviço de lavandaria ou de refeições por estar, por exemplo, uma máquina avariou de outra numa outra instituição, uma máquina de lavar roupa e?

Amélia: Não, não, e também olha. Posso dizer que nunca pensei nisso em termos de lavandaria, porque é assim, geralmente a gente tenta responder rapidamente. Eu tive esse exemplo esta semana por acaso, avariaram umas duas máquinas em simultâneo. Assim, dois dias não tive as duas máquinas de lavar e a nossa safa foi ir a uma lavandaria pública, ponto, agarramos e fomos. Na realidade nem me lembrei sequer de questionar as minhas colegas, se elas teriam ou não capacidade de receber a minha roupa para esse fim. Na verdade, também seria uma ginástica bastante grande receber.

Entrevistador: Para a própria instituição também.

Amélia: Para a própria instituição que nos recebesse. Mas já chegámos, já chegámos a partilhar com instituições, por exemplo, a carrinha foi-nos solicitada uma carrinha, porque a outra estava no arranjo e por acaso nós emprestámos. Nós cedemos a carrinha para dois dias até vir a carrinha deles, porque tínhamos uma carrinha também. Aí está! A carrinha nessa altura, foi um período mais ou menos de férias, também não estava a ser tão utilizada assim e foi-nos possível fazer esse empréstimo durante os dois dias.

Como é óbvio, estas partilhas, estes recursos é, é claro que é o desenrasca, mas de facto foi um grande desenrasca na altura porque a Instituição não tinha, pronto.

Entrevistador: Exatamente. Sim. São processos informais que efetivamente.

Amélia: Exatamente, assim em cima do acontecimento, olha.

Entrevistador: Sim e depois as instituições acabam-se por, por, por...

Amélia: Por ajudar uns aos outros. Sim, sim, isso. Isso acontece.

Entrevistador: Então ó Amélia, e achas que esta questão da partilha de serviços, indica todos nós sabemos que muitas das instituições estão sempre muito focadas a nível financeiro também. Muitas vezes o dinheiro é contável cêntimo por, por assim dizer, ele não. Muitas vezes não há capacidade de pagar grandes ordenados e tudo mais. E achas que, que esta partilha de serviços poderia ajudar a tua instituição a reduzir custos e a tornar-se mais eficiente ou não?

Amélia: Principalmente na área das refeições. Pronto, uma das sugestões que eu já fiz à Direção e submeti agora uma candidatura ao PRR para. Para aumentar a minha

incapacidade da cozinha era, e fazer para pôr forma a fazê-lo legalmente, porque as IPSS não podem fazer fornecimento de refeições ao exterior. Sem faturar a mesma, não é? Portanto, entraríamos num regime de IVA, mas isso não é, não é esse o problema. O problema é. Termos ou não serviço de catering que é para tentarmos concorrer legalmente. Com as empresas privadas que fazem esse tipo de serviço? Isso é recorrente nós termos pequenos estabelecimentos, principalmente lucrativos, a solicitar-nos se nós poderíamos de alguma forma confecionar as refeições. Pontualmente durante as férias, fazemos. Por exemplo, fazemos, estamos a fazê-lo agora para a Irena, mas sabemos que não é totalmente legal fazê-lo da forma como fazemos, portanto.

Entrevistador: Exatamente.

Amélia: A forma de poder contornar esta situação, não sei se vai constar no relatório, mas estou-te a dar conhecimento. É fazermos, por exemplo a instituição onde nós estamos a servir é fazer-nos um donativo e ficar conhecido no donativo.

Entrevistador: Exatamente isso.

Amélia: Pronto é a forma que nós temos de registar também, legalmente, o dinheiro, não é? Porque nas IPSS não pode haver e nem deve haver saca azul, não é? Portanto, é uma forma airosa de recebermos o valor, mas não é a forma legal de o fazer.

Entrevistador: Exatamente. E que não espelhe efetivamente.

Amélia: Aquilo que deve ser feito, e eu acho que a nossa cozinha teria capacidade, e aliás. Precisamente para partilha de recursos e reforçar a capacidade para poder servir posteriormente a nossa creche para 84 crianças. Temos que fazer alguma intervenção na nossa cozinha, portanto, neste momento espero que a candidatura venha a ser aprovada porque a partilha de recursos poderá servir, vai servir a nossa creche, mas poderá vir a servir de forma legal, outras entidades. Não estou a falar, por exemplo, de um centro escolar ou de..., mas outros estabelecimentos privados que têm menos capacidade em termos de utentes, não é? Ah, como já nos fizeram esse pedido já várias vezes, e nós recusámos.

Entrevistador: Imagina ali a Liga do Campo do Lis.

Amélia: A Liga do Campos do Lis, já nos fez esse pedido e nós não temos capacidade.

Entrevistador: Exatamente.

Amélia: Não, não temos porque é um serviço diário durante todo o ano.

Entrevistador: Exatamente.

Amélia: E para legalizarmos esse serviço, teríamos que ter, portanto, a licença de catering. Não significa que a gente não o vá fazer, mas temos que, como temos agora a creche, vamos ver que capacidade é que a nossa cozinha passa a ter com a nossa intervenção e depois, então sim, legalizar essa parte e passar a partilhar recursos com outras instituições? Sim.

Entrevistador: Pois porque neste momento vocês não partilham esses serviços dizendo que já houve a oportunidade por uma falta de capacidade também da própria instituição.

Amélia: Exatamente.

Entrevistador: Exatamente, ok. Contudo, consideras que se houvesse esta partilha de serviços. Com o impacto a nível da sustentabilidade financeira da instituição, seria muito positivo?

Amélia: Muito positivo, porque quanto mais refeições tu confecionares na cozinha, mais barata te fica a refeição. Portanto, se te fica mais barata, a refeição tu rentabilizas recursos humanos e rentabilizas tudo o que é à volta do que toca à confeção dos alimentos, portanto, sim ficando mais barato. É menos um custo que a que a instituição tem.

Entrevistador: Então ó Amélia e desviando um bocadinho aqui desta questão, do guião também, e tendo em conta a tua experiência também nesta área, que é reconhecida pela comunidade também que, por exemplo, tu vias com bons olhos. Imagina vocês que compram 50 kg de carne de porco por semana. Imagina. Achas que faria sentido? Imagina haver um consórcio, por assim dizer, de instituições e montarem uma central de compras uma central de compras partilhada onde tivessem imaginem uma ou duas pessoas a negociar preços?

Amélia: Eu acho que essa ideia já, eu acho que essa ideia já existe em determinados meios, por exemplo, tenho uma vaga ideia que Porto e Lisboa pronto?

Entrevistador: Porto sim e na rede social de Cascais também tem algo idêntico.

Amélia: Ponto, eu tenho uma vaga ideia que nos extremos do país. Nós temos essa experiência e que tem sido uma excelente experiência, porque quanto mais? A central consegue negociar muito melhor os preços. Se tiver encomendas de grandes quantidades, como é óbvio, portanto, acaba por refletir-se também na compra que as instituições fariam. Na nossa zona geográfica infelizmente isso não existe, mas eu acho que com todas as instituições que existem no concelho de Leiria, se fosse criado esse consórcio, se calhar junto de empresas como o Recheio que vende um determinado alimento e outros fornecedores, nós conseguiríamos melhores preços e compraríamos nós à central, em vez de estarmos a comprar individualmente a fornecedores. Pronto eu acho que seria uma mais-valia para todas as entidades. Na verdade, neste momento não compensa nós tentarmos ir para o Porto ou para Lisboa, porque temos que nos deslocar aquilo que a gente tem que pronto.

Entrevistador: Como é evidente e achas que as próprias direções tanto da Amitei e como de outras? O facto de ser também voluntariado e tudo mais? Achas que teriam abertas a aderir a esta questão da central de compras a esta questão dos serviços partilhados. **De refeições e tudo mais.**

Amélia: Aqui é aqui vai entrar outra situação que eu acho que é muito mais delicada para todas as instituições, que é a existência dos lobbies que tu não consegues ultrapassar de maneira nenhuma, porque é assim as pessoas que estão nas direções são pessoas que estão a voluntariado e muito bem e que na minha opinião, não deveria de ser assim. Não é pelo menos um dos elementos deveria ser identificado, por exemplo, como gestor ou pelo menos. Ah, que houvesse uma permanência maior, não me estou a queixar do meu presidente porque é uma pessoa muito presente e que parece-me a mim, pelo menos confio inteiramente no meu trabalho e nós temos um excelente relacionamento no que toca a tudo o que acontece aqui. Eu transmito e tudo o que acontece fora como tu tiveste a oportunidade de verificar agora, ele transmite-me de imediato que é para eu ser a ponte no fundo com qualquer outras entidades que haja aqui à volta. Mas, na verdade é assim. Há sempre o mecânico que eu conheço, que é filho do meu amigo. Há sempre o meu amigo que vende peixe. Há sempre o, pronto. E acho e por vezes é difícil ultrapassarmos isto. A central de compras não tenho dúvidas nenhuma que seria benéfico para todas as IPSS. Depois, há outra parte que é. Perder-se um bocadinho, esta direção. Perderia de certeza absoluta a oportunidade de poder escolher. E aí é que eu acho que ainda não está muito bem incutido nas instituições que, por exemplo, a contratação pública é uma coisa

que é obrigatória. Certo, para todos, principalmente a partir de determinado volume de negócios.

Entrevistador: É superior a vinte mil euros.

Amélia: Certo, tanto é assim. Determinadas áreas obriga a contratação pública, não é? E neste momento, as instituições estão a cumprir no que toca a obras, no que toca a compras de viaturas. No que toca a tudo aquilo que é financiado pelo Estado. Mas no que toca ao resto que deveria também haver um certo cuidado nessa parte, é muito mais gerido. Digamos que os diretores técnicos e diretores de serviços não têm muito, muito a ver com a gestão da parte dos alimentos. E porquê? Porque se o secretário quer direcionar para aqui vai dar, vai pôr uma cunha. Se o presidente quiser direcionar para ali, vai pôr outra cunha. Isso é impossível para quem está à frente das instituições, como eu, como diretora de serviço, ultrapassar isso porque quando é imposto também, nós não temos muito pouca marcha de manobra, não é? E tu deves passar também por essa situação.

Entrevistador: Por acaso não.

Amélia: Mas quer queiramos, quer não. O que eu, o que eu verifico aqui é. Eu por vezes faço a tentativa de alterar, de alterar os fornecedores, até porque eu vou recebendo por e-mail e vou recebendo aqui alguns fornecedores que nos fazem propostas. E o que eu verifico é que acaba por ser benéfico também para nós. Porquê? Porque se eu tiver uma proposta mais barata, depois, a direção consegue negociar com o atual fornecedor um valor também mais barato. Portanto, não digo que nós não façamos pesquisa de mercado que acabamos por fazer pesquisa de mercado e acabamos por pressionar os fornecedores que já estão connosco a alinhar nos valores que nos são propostos. Portanto, acabamos sempre por tirar algum proveito dessa parte.

Entrevistador: Exatamente sim.

Amélia: Mas, de facto, se me perguntares, eu estou aqui há treze anos a trabalhar, se temos fornecedores de há treze anos para cá, claro que existem fornecedores que se mantêm aqui há treze anos.

Entrevistador: Amélia assim, de uma forma muito genérica, em que área do serviço é que tu consideras mais fiável esta esta partilha de serviços entre instituições?

Amélia: Ok. Então eu não tenho dúvida nenhuma que será, há duas áreas relativamente fáceis que nós podemos alocar, desde que se tenha os recursos técnicos e humanos que é na cozinha, a cozinha e lavandaria. São dois serviços que, de facto, a gente conseguiria partilhar. Recursos humanos, depende de facto, eu iria orientar para os acordos de cooperação, porque tudo aquilo que é obrigatório no acordo de cooperação, a instituição tem que cumprir tudo o que vai para além do acordo de cooperação. Já podemos nós gerir e partilhar eventualmente com outras entidades.

Entrevistador: No serviço de rentabilidade. Imagina se calhar só precisava de aqui a meio tempo de uma...

Amélia: Pronto, grande parte das instituições contratualiza fora certo e de facto é assim, se calhar se eu tivesse um técnico oficial de contas a meio tempo, ficaria se calhar ao mesmo valor do que aquilo que estamos a pagar pelo serviço está a ser prestado fora, pronto. Olhando para esse, para essa, para essa parte de facto, um técnico oficial de contas trabalhar a meio tempo aqui e depois rentabilizar outro meio tempo noutra instituição. Quem diz o técnico oficial de contas diz um, aí está, um fisioterapeuta, diz um terapeuta ocupacional, que isto era?

Entrevistador: Um engenheiro informático.

Amélia: Um informático, por exemplo, porque nós temos. Se calhar muito pedidos de assistência. Sim, existem de facto determinadas áreas aqui, que eu considero que seria uma mais-valia termos cá, não sendo obrigatório e imposto pela segurança social em que pudéssemos rentabilizar e partilhar com outras instituições. É necessário que as outras instituições também estejam disponíveis, também querem.

Entrevistador: Porque isso mais uma vez tem a ver com a abertura com a resistência, o desconhecimento também sobre este tipo de soluções dos órgãos sociais, também os órgãos sociais, têm sempre um peso muito, muito grande nestas decisões e como falaste e muito bem e não é segredo, é a questão dos lobbies que estão instalados e que muitas vezes acabam por prejudicar as...

Amélia: As decisões, as decisões que os técnicos exatamente.

Entrevistador: As decisões e as instituições, pronto. E agora voltando outra vez um bocadinho mais atrás, o papel. Qual é o que achas? Nós já falamos um bocadinho sobre

isto, o papel das direções nas decisões relacionadas com estas parcerias entre instituições passa muito por eles, então é muito importante.

Amélia: Ah sim, é assim esse tipo de decisões, a admissão de um recurso humano que faça parte do quadro do Acordo de Cooperação. Já está no caso da minha instituição, está delegado em mim. Eu só tenho que se sair uma colaboradora. Hoje eu preciso de a substituir. Eu só tenho que dizer, olha. Uma colaboradora despediu-se, mas eu preciso de a substituir e o que é avançar faz a substituição. Só tem que dar conhecimento. Tudo o que passa para além daquilo que é exigido pela Lei obriga a um poder de persuasão junto da direção. Um bocado diferente. E dizer que tem que por isto, por aquilo, por aquilo e mesmo assim, são eles que decidem, porque todo o recurso humano que nós possamos admitir envolve um valor financeiro acrescido para a instituição anualmente.

Entrevistador: Mas a nível de serviço de lavandaria de refeições e tudo mais. Consideras que a direção tem sempre um papel muito importante em aprovar esta parceria com as outras instituições?

Amélia: É, sim, sim, isso terá que ser sempre nós não poderíamos fazer esta partilha de recursos, porque muito provavelmente.... Claro que a refeição fica mais barata, mas temos que verificar se o quadro que nós temos à data, não é? É o suficiente para dar resposta àquilo que nos está a ser solicitado e se não for, tem que se provar por a mais b que alocando alguém a mais, a meio tempo o, serviço que eu estou a aceitar me paga pelo menos esse recurso humano que eu vou reforçar ali na cozinha, portanto, e que vai reduzir o preço no valor da refeição, portanto. Terá que sempre haver pela parte do técnico quando se faz este trabalho, porque não é a direção que vai fazer esse trabalho, portanto.

Entrevistador: Exatamente a inteligência sobre a expressão de mostrar à direção que será sempre uma mais-valia, partilhar um serviço com as instituições.

Amélia: Exatamente e que acabamos por tirar algum lucro, nem que seja o valor da refeição, vai diminuir pronto.

Entrevistador: Exatamente.

Amélia: Basicamente é isso, mas a decisão final é óbvio que todo o recurso humano que vai para além e isso é generalizado em todas as instituições. Tudo o recurso humano que vai para além daquilo que está imposto pelo quadro da segurança social é muito mais

difícil a um técnico persuadir a direção e nos admitir. Portanto, há que fazer um estudo e explicar por a mais b, que será uma mais-valia. Eu vou-te falar no caso da fisioterapeuta de Amitei que durante muitos anos nós não tivemos fisioterapeuta. Portanto, é assim eu para conseguir convencer a direção a termos um fisioterapeuta, eu tive que dizer ok a, fisioterapeuta vem. Não vamos ter lucro com a fisioterapeuta, mas vamos ser ressarcido pelo valor, que é um valor mais residual da cessão de fisioterapia, que nós cobramos à família, não é? Temos que é assegurar, por exemplo, o décimo terceiro e o décimo quarto mês da fisioterapeuta, mas em contrapartida, nós ganhamos uma melhoria no bem-estar do idoso. Vamos ganhar a satisfação das famílias, porque nós estamos a prestar um serviço e as famílias não precisam de ir lá fora para o prestar. Nós vamos ao domicílio e em vez de a trinta e cinco euros à hora que leva um fisioterapeuta numa clínica, nós estamos a cobrar 20, portanto. Há todo um ganho aqui à volta.

Entrevistador: E simplificas o papel da instituição junto da comunidade.

Amélia: Exatamente e melhorei o serviço prestado junto da comunidade e das famílias que nós acompanhamos.

Entrevistador: Exatamente, as Instituições também crescem à volta de uma comunidade.

Amélia: Pronto e acho que estes pequenos pormenores que é, nem tudo de lucro, se faz a imagem da instituição. Não é?

Entrevistador: Exatamente.

Amélia: Não é isto para dizer que a fisioterapeuta está cá. Até vou precisar de a substituir porque infelizmente ela vai mudar da residência por casamento. E não é fácil arranjar técnicos nesta área, mas na verdade é para continuar, porque já percebemos que é uma mais-valia tanto para a instituição, para a imagem da instituição dentro e fora, porque já melhorámos os serviços. Portanto, temos fisioterapeuta no Sado, temos fisioterapeuta no centro de dia e temos fisioterapeuta no lar. Um quadro um recurso humano que não é obrigatório no acordo, portanto, é uma mais-valia para todas as partes e é mais um posto de trabalho que nós criámos.

Entrevistador: Exatamente sim. E aumenta o outro? Amélia estamos a terminar há mais alguma ideia ou experiência que gostarias de partilhar sobre este tema dos serviços

partilhados ou alguma coisa que, que achas que ria acrescentar a gestão dos serviços partilhados de outras instituições.

Amélia: Pronto se me falares numa área de animação, vamos para a animação. Acho que a partilha de trabalho, digamos assim, de atividade na área da animação também é uma que eu considero que é partilha tem sido fundamental que é. Nós fazemos através das atividades intergeracionais, seja com área das crianças que vêm de outro lado, seja com interinstitucionais, ou seja, com outras instituições. Nós acabamos por ter uma partilha também de atividade de ideias de recursos, porque podemos combinar atividades conjuntas, por exemplo, da ida a Fátima e partilhar o autocarro como eu te estava a dizer. Irmos ou fazermos uma atividade mais longe e irmos ao oceano. Proporcionarmos uma semana de férias aos nossos utentes e isso tem sido uma dificuldade que eu encontrei porque a nossa instituição vamos tentar retomar também. O Inatel não tem estado muito disponível, mas nos primeiros anos nós fizemos uma semana de colónia de férias para os nossos idosos através do Inatel e eu cheguei a convidar outras instituições a partilhar comigo, porque o Inatel só organiza essa semana de férias com os idosos se nós tivermos aquele número mínimo de idosos. E, na verdade é assim nas nossas Instituições nem sempre é possível encontrar o número de idosos para participar nessa atividade. Portanto, isso, por exemplo, tem sido uma dificuldade e eu acho que as instituições também têm que ser um bocadinho. É verdade que dá trabalho ao técnico? Dá, porque o técnico vai lá estar vinte e quatro horas, que era aquilo que me acontecia. É verdade que eu não vou estar com a minha família durante cinco dias, que é o tempo que nós vamos estar fora. É verdade que eu se calhar não vou fazer só de técnica, se calhar vou fazer de enfermeira porque eu tenho que fazer a administração da medicação foi aquele e de auxiliar e etc, e etc. Mas, qual é o retorno? É a alegria de ver os idosos e fazer e partilharem uma atividade, a partilha e haver pronto agora é assim. É verdade que eu, enquanto técnica, poderia ser eu a técnica e a instituição levava uma ajudante e eu, em vez de levar duas ajudantes, levava só uma e a instituição vinha com os utentes e dava outra ajudante.

Entrevistador: Diminuímos os custos da atividade.

Amélia: Diminui os custos da atividade para toda a gente, consigo essa turma e consigo mais facilmente convencer a organização do outro lado a proporcionar-me essa semana para os idosos e faço uma atividade diferente. Só que é assim. As instituições muitas das vezes estão no limbo com os recursos humanos, portanto, é assim, muito embora elas

tenham menos idosos, porque eles não estão noutra atividade, não é? E vão estar acompanhados. Não há essa disponibilidade. Às vezes de é pá, eu vou ter que estar 24 horas fora de casa. Pronto também tem que haver. Também tem que haver também um bocadinho de abertura por parte das outras instituições. E o que é que eu sinto? Há instituições também que são extraordinárias e que em termos de partilha de conhecimentos, em termos de, estamos com o telefone e partilhámos e desenrascamos tudo uns com os outros. Mas também há um bocadinho de resistência a perder um bocadinho do meu conforto.

Entrevistador: Exatamente.

Amélia: Pronto saí da minha zona de conforto é que por vezes não é tão fácil assim pronto.

Entrevistador: Então que recomendações é que deixarias de outras organizações que estejam a considerar partilhar serviços?

Amélia: Para já, olharem para os recursos que têm e tentarem perceber se conseguem ou não rentabilizar. Portanto, nós neste momento é como te digo, tenho o objetivo de aumentar a minha capacidade da cozinha, precisamente porque quero rentabilizar os recursos humanos e quer rentabilizar para outras ideias que vêm a seguir. Mas para isso, eu tive que olhar para o equipamento que eu tinha e ver se tinha capacidade para isso ou não olhando para a minha cozinha, verificar se eu tenho ou não recursos humanos suficientes para poder depois ir dando resposta, porque à medida que eu for dando resposta, eu vou ter que provavelmente reforçar os recursos, que mantenho. Mas se em termos de equipamentos que eu tenho na minha lavandaria ou na minha cozinha, eu conseguir ter uma panela da sopa que em vez de me fazer, vou dar assim uma baboseira em vez de fazer cinquenta litros de sopa, consiga fazer cento e vinte de uma vez, o recurso humano põe as batatas dentro da panela da sopa. É o mesmo, é o mesmo, pronto estas pequenas é como na lavandaria. Eu se tenho uma máquina que tem doze quilos. É completamente diferente eu ter uma máquina com vinte quilos. Ora, se eu conseguir trabalhar com uma máquina de vinte quilos, que é que é que é o nosso objetivo também dessa candidatura, é óbvio que eu vou despachar a minha roupa mais depressa e vou ter condições e capacidade para conseguir com os mesmos recursos que a que eu lá tenho em baixo. Fazer outro tipo de serviço que neste caso é puxar os serviços da creche para cá o

que vai diminuir os recursos que eu tenho que alocar na creche. Portanto, internamente eu estou a partilhar recursos, mas aquilo que está a acontecer internamente com a Amitei se calhar pode vir a acontecer com outras instituições, fora ou lares, pequeninos ou *wearever* que possam de alguma forma prestar esse serviço. É dinheiro que entra na instituição e é um serviço se calhar mais *low cost* para a instituição que está a solicitar esse serviço pronto e basicamente é isso por aí.

Entrevistador: É bom para vocês a nível financeiro, mas também é a...

Amélia: É bom *pra* outra parte?

Entrevistador: A nível financeiro, portanto, é um investimento em equipamentos, em recursos humanos e tudo mais exatamente Amélia. Muito obrigado.

Amélia: De nada, de nada ó pá.

- **Entrevista 3 – Clara**

Entrevistador: Então Dra. Clara, antes de começarmos a agradecer também a sua disponibilidade para participar nesta entrevista. Esta conversa insere-se num estudo académico, procura refletir sobre o potencial dos serviços partilhados como estratégia de sustentabilidade financeira no contexto das organizações de economia social.

Na economia do mercado, ou seja, o segundo setor, o conceito de serviços partilhados refere-se a um modelo de gestão em que as diferentes unidades de uma organização ou diferentes organizações centralizam determinados serviços de suporte, como contabilidade, recursos humanos, compras, informática, entre outros. No único ponto que o objetivo de reduzir custos, melhorar a eficiência e reforçar a qualidade dos serviços prestados.

Este modelo tem vindo a ser aplicado no setor empresarial privado com resultados relevantes e o objetivo deste estudo é perceber se há algo semelhante, poderá ser fiável no terceiro setor, particularmente em instituições como as IPSSS.

A entrevista será semiestruturada, terá um conjunto de temas orientadores, mas valorize sobretudo a partir da livre da sua experiência e opinião.

Com a sua autorização farei a gravação da entrevista, apenas para análise posterior, garantindo total confidencialidade nos dados, nenhuma informação que permite identificar a instituição ou entrevistada será divulgada. Podemos começar.

Clara: Podemos.

Entrevistador: Já ouviu falar do conceito de serviços partilhados? O que é que entende por isso?

Clara: Acabou quase de me explicar, não foi? Serviços partilhados, estava a falar em termos institucionais e entre instituições, entre respostas da mesma instituição e entre instituições.

Entrevistador:: Instituições.

Clara: Sim é que já ouvi falar aqui que nós já experimentámos também nessas áreas, estava a dizer com centralização de compras, e não resultou assim muito, no que diz respeito aqui à nossa resposta.

Entrevistador:: OK, entre respostas do mesma IPSS?

Clara: Sim, porque já tivemos algumas experiências e voltamos quase ao início porque é uma resposta muito específica, que muitas vezes não se compadece com nós trabalhamos 24/24 horas e os serviços onde estão centralizados não trabalham 24/24. Vou dar um exemplo muito concreto. Por exemplo, temos uma avaria, não podemos estar, temos uma avaria numa sexta-feira à noite ou num sábado de manhã. Não podemos estar à espera de segunda-feira para a pessoa que é responsável pela manutenção, pelas compras, tratar do assunto. Não sei se é muito um bocadinho por aí pronto e foi um bocadinho, nós temos que agir no imediato. Sempre que é possível nós fazemo-lo, mas já percebemos que não pode ser a 100%. Nunca tendo em conta a especificidade da resposta. Agora, em relação às outras respostas sociais, eu acho que é perfeitamente possível. A creche, o jardim de infância, outras respostas. Isso, acho que sim, e acho que o fazem.

Entrevistador: E acha que este modelo de serviços partilhados e bem que a Dra. Clara falou sobre isso, acha que também este conceito pode ser aplicável entre instituições, imagina entre o entre Paulo VI e a AMITEI, por exemplo?

Clara: Em que em que?

Entrevistador:: Uma central de compras unificava.

Clara: E daí não sei? Não sei, não, não, na minha opinião não sei se iria resultar muito.

Entrevistador: Ou, por exemplo.

Clara: Até por cada uma das Instituições também tem a sua forma de trabalhar e, de estar, embora no fundo, quem nos quem nos orienta é o mesmo, não é quem nos tutela é a mesma, é a mesma instituição, mas cada um depois também tem a sua forma de trabalhar e não sei se iria.

Entrevistador: Iria funcionar?

Clara: Nós.

Entrevistador: Agora, imagine que o que o Paulo VI tinha uma ERPI.

Clara: Sim.

Entrevistador:: Imagine, por exemplo, partilhar em lavandaria em vez das 2, fazerem o mesmo investimento.

Clara: Aí não, não via porque não. Olhe, nós já tivemos essa experiência com uma ERPI, a que a lavandaria deles avariou e nós fizemos essa essa parceria de virem aqui e vice-versa. Nós também já tivemos essa aí e não....

Entrevistador:: E correu bem?

Clara: Correu bem.

Entrevistador:: Então já tem algumas experiências de serviços partilhados de forma informal?

Clara: Já fizemos, sim, sim.

Clara: Já nos aconteceu a nós e já aconteceu à ERPI e fizemos aqui uma parceria. Sim, aí sim.

Entrevistador:: Então, já respondeu aqui a esta pergunta, onde eu já ia questionar se só houve na sua instituição de experiências de partilha de serviços com outras organizações.

Clara: Ouve aqui assim, de uma de uma forma.

Entrevistador: Informal.

Clara: Informal mesmo.

Entrevistador: E que correu bem?

Clara: E correu bem.

Entrevistador: E acha que era esta partilha, por exemplo, da lavandaria acha...

Clara: Nós aqui no centro temos.

Entrevistador:: Ah, também tem no Centro?

Clara: Temos, a nossa, a nossa lavandaria aqui lava a roupa da creche e do Jardim de infância.

Entrevistador: Há ótimo, já é um serviço partilhado.

Clara: Já, já. É um serviço partilhado.

Entrevistador: Entre respostas da mesma da mesma unidade.

Clara: Sim, sim.

Entrevistador: Já o que é ótimo, uma rentabilização de recursos.

Clara: É só no que diz respeito à lavagem. Pronto é aqui.

Entrevistador:: Exatamente, isso é um processo formal e mesmo informal já aconteceu quando ...

Clara: Já aconteceu com o exterior numa situação de emergência, quer para um lado, quer para o outro.

Entrevistador: E via se, neste modelo, imagino que se chegava, chegava-se a uma poupança de 1000 ou 1500 EUR por mês para a instituição, fazer partilha da lavandaria com ...

Clara: Essa questão da lavandaria, não, acho que sim.

Entrevistador: E aí, por exemplo, refeições.

Clara: De refeições, acho mais complicado.

Entrevistador: Tendo em conta as especificidades?

Clara: E falo e não só, até porque aqui, no nosso caso concreto, por exemplo, como nós recebemos donativos como nós vamos buscar refeições. Olhe! Tantas vezes, são 9 da noite, estão ligadas às cantinas para nós irmos lá. As ementas nós a cozinheira faz as ementas, mas são alteradas.

Entrevistador: Exatamente.

Clara: E isto iria implicar pronto, são.

Entrevistador:: Dias são dias da cozinha muito voláteis.

Clara: Aí não, e aí não iríamos poupar nada.

Entrevistador:: Exatamente.

Clara: Eu aí acho que não iríamos poupar nada. Com este tipo de gestão que fazemos, poupamos e muito mais. Não é porque vamos, imagine. Ainda que pudéssemos ir buscar algumas refeições, se fosse num conjunto com outra instituição, esse número de refeições não daria de todo para as 2 instituições por hipótese. E aqui não, vamos buscar que dá para um almoço que dá para um jantar e este eu acho que, é sim, aqui poupamos muito assim.

Entrevistador: Porque é que achas que tipo de serviços acho?

Clara: A lavandaria, não, não me faria qualquer, é dos serviços que não me faz, acho que faz algum sentido ou faria algum sentido. Nesta questão das refeições, não de todo.

Entrevistador:: Sei, mas deu outro exemplo de serviço partilhado, que é a questão daquele recurso. Estávamos a falar da casa da casa de acolhimento, do apartamento.

Clara: Do apartamento de autonomização.

Entrevistador:: Também é um serviço partilhado, que é um recurso humano.

Clara: Sim, sim, sim. poder ser comum também haver esta esta quando, por exemplo, como é o caso do educador que não, não é precisa 100% lá ou não é mesmo, está 50 e 50 aqui também perfeitamente.

Entrevistador:: Apesar de ser na mesma instituição.

Clara: Nós partilhamos um motorista por exemplo, isso já acontece, faz as nossas recolhas dos bens e nós ligamos, portanto e funciona. E a partilha de, por exemplo, dos transportes. Nós aqui também já temos essa experiência. Na mesma instituição, por exemplo, a nossa carrinha à terça e à quinta serve o atletismo. Por exemplo o Luís, o treinador, vem buscá-la e serve-se da nossa e nós no Verão, temos de ir buscar outra carrinha de atletismo.

Entrevistador: E o atletismo faz parte do Centro Paroquial Paulo VI?

Clara: Faz. É a secção desportiva, tem uma secção desportiva.

Entrevistador:: Imagina partilhar uma carrinha com outra instituição?

Clara: Desde que isto funcionasse assim, nós aqui conseguimos funcionar desta forma, não, não, não temos, e nós temos conseguido. Ele traz a carrinha mais pequena, deixa aqui se nós para qualquer coisa que nós precisemos e leva a nossa carrinha, portanto tudo. Não sei com outra instituição no nosso caso concreto, também é difícil, pelo menos durante o dia, porque nós estamos sistematicamente a entrar e a sair porque vamos às escolas, porque são consultas, porque são também é a mais difícil. Não dá para programar tão bem as horas em que precisamos. E as horas em que podemos disponibilizar dá neste caso concreto, porque ao fim do dia são 2 vezes por semana. Agora assim, durante o dia não sei se seria muito.

Entrevistador:: Mas, por exemplo, vocês partilham, lá está, da mesma instituição. Apesar da entidade da empregadora ser a mesma, vocês, por exemplo, partilham o motorista com o centro de acolhimento.

Clara: O Centro de acolhimento não faz parte do Centro, mas também.

Entrevistador: Exatamente, é uma questão dos serviços partilhados.

Clara: Aqui é uma parceria informal, também tal como nós também que os donativos que vêm para nós também dão para eles. É preciso ir ao Banco Alimentar, umas vezes é o motorista, outras vezes somos nós e que também trazemos para ele essa partilha. Já aí com nós, por exemplo, o centro de acolhimento existe muito, e com o ninho. Partilhamos os carros também com os outros, com o CAFAP se for preciso porque não há, não temos muitos carros, com as famílias de acolhimento. A nossa carrinha mais pequena vai muitas vezes quando ele é de âmbito distrital, o acolhimento familiar, e tem que se deslocar às vezes. E também, portanto, nós essa parceria de aqui, inter respostas sociais nós já fazemos muito.

Entrevistador:: Acha, tendo em conta, a sua experiência na área social e têm conhecimento muito sólido das organizações da economia social. Acha que a partilha de serviços poderia ajudar a instituição onde está inserida, no caso do Paulo VI, a reduzir custos ou a tornar-se mais eficiente a nível financeiro?

Clara: Como eu já disse ao bocado, por exemplo na questão nalgumas áreas, talvez. Não é porque ter, por exemplo, ter uma lavandaria a funcionar, é quase a mesma coisa, não é porque as pessoas são as mesmas, pronto, e talvez agora nesta questão, por exemplo, das refeições, como eu falei eu acho.

Entrevistador:: Com o Lar Santa Isabel não funcionaria.

Clara: Não, não, mas com as outras respostas, secalhar.

Entrevistador:: Por exemplo, com o ninho acha que funcionava?

Clara: Com o ninho nós estamos ou com uma creche?

Clara: Porque nós não temos nem aqui nem no Ninho nem lá em cima, na creche Paulo VI não, não temos nenhuma empresa, portanto, as refeições são confeccionadas em cada

local. E nós já chegámos a fazer por acaso, agora há um tempo que não fazemos. Chegámos a fazer aqui no Verão, quando o ninho fecha as refeições do ATL, por que o ATL não fecha, e os meninos chegaram a vir aqui e também era fazível. Depois, entretanto, nem sei porque é que se deixou de fazer, mas era fazível porque nós também não tínhamos tantas miúdas, porque andavam umas fora em dentro e era o mês de agosto, agora até só são 15 dias. Eles vinham aqui, vinham aqui tomar o almoço. Eu acho que desde que as coisas sejam bem organizadas, tudo funciona.

Entrevistador:: E acho que podia ter um impacto financeiro simpático para as instituições. Vou-lhe dar um exemplo, a Rede Social de Cascais montaram uma plataforma de Serviços de Partilhados entre Instituições, por exemplo, tem lá uma central de compras partilhada entre instituições em que ...

Clara: Sabe que eu nunca, eu nunca tinha refletido sobre isso.

Entrevistador:: Com estas exigências financeiras e com a situação financeira que as instituições estão a passar...

Clara: Pois, porque se calhar com uma central de compras, como o volume de compras passa a ser muito maior, reduz com certeza os preços.

Entrevistador:: Exatamente.

Clara: E depois acaba por ser rentável para todos.

Entrevistador:: É como, por exemplo, por exemplo, alguma instituição que tem um contabilista avulso, mas se calhar se se tivesse um contabilista partilhado com outra Instituição, 50 50, se calhar ficava mais barato, e se calhar teriam uma contabilidade mais organizada.

Clara: Acredito que sim.

Entrevistador:: Acha que a sua instituição, o Paulo VI, teria interesse em integrar o modelo de serviços partilhados? Imagino que se criávamos aqui um modelo de serviço partilhado entre instituições, Paulo VI, AMITEI, ADESBA, e Santa Casa da Misericórdia, por exemplo.

Clara: É assim, não sei, mas não me parece que não pudesse ser uma coisa viável, até porque nós já tentámos a nível interno que isso acontecesse, pois não funcionou, porque depois deixou de se ter uma pessoa exclusivamente para isso. Se calhar a forma como foi feita também não era muito rentável porque tiveram porque chamaram uma pessoa para isto, para as compras e depois percebeu-se que se calhar não faria muito sentido.

Entrevistador:: Não se justificava.

Clara: Não se justificava pronto. Aqui há uma pessoa que é gratificada com uma nica por mês, que é responsável pelas compras. Ela é ajudante da ação educativa, mas tem este acréscimo. Pronto, faz ela as encomendas, mas eu digo, devo dizer-lhe que quando a experiência não foi muito positiva, na minha opinião. Não era muito funcional, se calhar por ser esta resposta social.

Entrevistador:: Tirando o foco aqui da casa de acolhimento, e indo para fora, por exemplo, em que áreas, os serviços considera mais viável esta partilha de serviços, por exemplo, contabilidade, transportes, compras conjuntas, informática, manutenções.

Clara: A manutenção, por exemplo, se calhar isso era, era uma ...

Entrevistador:: É uma mais-valia.

Clara: Eu acho.

Entrevistador:: Porque aqui já tínhamos identificado a questão da lavandaria que correu muito bem.

Clara: Sim, a lavandaria, para mim, esse tipo de coisas assim a lavandaria. É como lhe digo as compras, lá está, no nosso caso concreto, não, nas outras respostas, se calhar até fará algum em sentido, principalmente nalguns produtos. Exatamente aqui, não tanto, porque nós recebemos e eu há bocado estava a falar das refeições, mas é não é só das refeições, os produtos de higiene pessoal nós recebemos, ou seja, se fizermos nós esta gestão assim, porque se nós tivéssemos uma central de compras, nós não iríamos, a maior parte das vezes usufruir delas, esta resposta social. Se calhar as outras as outras sim.

Entrevistador:: Mas, por exemplo, mas, por exemplo, a nível de equipamento de informática, se calhar, da manutenção dos extintores, vamos aqui negociar em bloco.

Clara: Pronto a nós é a mesma empresa que faz todas e mesmo a empresa da detecção de incêndios, da segurança, é a mesma, portanto, nas respostas sociais todas. Se calhar podia, sendo mais abrangente com outras, não sei até se isso reduziria os custos ou não.

Entrevistador:: Então na sua perspectiva e isso agora vamos aqui à questão dorsal da questão e tendo em conta que já passou em muitas direções por si também. Qual é que acha, que seria neste momento a disponibilidade da dos órgãos sociais em relação a eventuais propostas de colaboração ou partilha de serviços e mesmo que tenha outras instituições, propor um modelo de serviços partilhados entre instituições, como acha que a direção ...

Clara: Se a Direção, percebesse que isso vinha reduzir os custos de certeza que estaria aberto. Aí não tenho dúvidas.

Entrevistador:: E que também não colocasse areia na engrenagem.

Clara: Claro, porque isso aí, eu acho que neste momento tudo o que seja para reduzir custos, porque realmente as situações, e toda a gente sabe, não estão bem para nenhuma Instituição. Eu acho que as pessoas estão abertas e desde que também não complica o sistema pronto, porque também na nossa instituição tem tem uma forma muito particular de ser ...

Entrevistador:: Ser gerida.

Clara: Exatamente.

Entrevistador:: Então, neste caso, identifica a abertura e não resistência nem desconhecimento sobre este tipo de soluções?

Clara: Então, quem manda aqui na nossa direção é a Vice-Presidente, (o presidente) delegou, nunca foi assim. Ao longo deste ano, se calhar, foi com aquele episódio complicado, quando foi da saída do Presidente. Pronto e quer dizer, e ainda bem que havia alguém que dominava a questão, não é. Pronto, e depois, durante aquele ano em que esteve aqui o Pe. Jorge claro que, nem ele ia agarrar isto porque era uma coisa provisória e depois, quando veio o Padre José ao Augusto, eu achei que ele iria agarrar isto. Agora está a ser gravado, mas você não mostra. Ah, mas eu digo-lhe a ele, eu achei que ele ia ter uma postura diferente. Iria ter um papel muito mais ativo e não é, está tudo, eu mando

lhe e mails e ele remete para a Paula (Vice-Presidente). Agora já não mando, quer dizer não vale a pena, eu mando-he para ele coisas e ele remete tudo.

Entrevistador:: Está a gravar outra vez aqui. Qual é que é o papel da direção nas decisões relacionadas com as parcerias interinstitucionais? O papel das direções em criar parcerias com outras instituições.

Clara: Acho que não, não existe. Não, até porque vou-lhe dizer, mesmo essa questão que eu lhe estava a dizer há bocado da lavandaria e não sei quê, isso foi tudo entre mim e pronto foi, nem foi nada assim, pronto.

Entrevistador:: Que quais são as principais vantagens que considera, a olho nu, da partilha de serviços?

Clara: Destes serviços todos que estávamos a falar? Eu não sei, será mais vantagens do que desvantagens. Não sei.

Entrevistador:: Nós já vamos às desvantagens. A nível de vantagens, o quê a nível?

Clara: Se calhar a nível de vantagens, sei lá. Se calhar dava nos aqui, às vezes mais margem de manobra para algumas coisas. Não sei.

Entrevistador:: E a nível financeiro acha que trazia vantagens?

Clara: Eu acho que sim, a nível financeiro ainda é, onde eu acho que poderiam existir mais vantagens, portanto, agora realmente as pessoas tinham que estar muito bem organizadas para isto correr bem porque estamos a falar de organizações diferentes, de coisas diferentes.

Entrevistador:: E os principais riscos ou dificuldades?

Clara: Pois, isso aí é que é.

Entrevistador:: Não tenha medo de falar. O que eu quero é o seu espírito crítico.

Clara: Eu acho que as pessoas muitas vezes, isto iria ou como é que eu hei de explicar isto. Teríamos que ser transparentes e iriam perceber como é que funcionamos e como é que é a nossa dinâmica, o que às vezes as pessoas nem sempre estão interessadas, não é?! Em que se saiba como é que cada um gera a sua quintinha, não é. Pronto, eu acho que

para mim, não é uma questão muito fácil. Porque cada um gosta muito de gerir a sua quentinha e partilhar, tem que partilhar o as suas dificuldades, os seus pontos fracos. Pronto. E não sei até que ponto é que as pessoas...

Entrevistador:: Estariam preparados para ...

Clara: Imagine, aquilo que eu estava a dizer há bocado, o vai daqui e dali, tapa dali e não sei o quê e isto se calhar transparecendo.

Entrevistador:: Estas fragilidades?

Clara: Não sei, não sei se as pessoas estarão muito recetivas a isto.

Entrevistador:: O maior risco ou dificuldade seria a abertura da instituição?

Clara: Eu acho, é isso. É esse partilhar.

Entrevistador:: No meio desta parafernália toda que nós falámos porque

Clara: Tínhamos que partilhar as dificuldades de uns e doutros.

Entrevistador:: Também, exatamente.

Clara: E pronto.

Entrevistador:: E era complicado. Então nós já falámos sobre esta parafernália de vantagens, riscos e dificuldades. Para si qual é que seriam as condições necessárias para que este modelo de serviço partilhados funcionasse bem?

Clara: Eu sei lá Entrevistador:, porque é assim, eu também estou um bocadinho limitada pelo local onde trabalho. Pela opinião que eu tenho. Porque são muitos anos e eu vejo me aqui muito e eu sei que fui uma das grandes, se calhar eu estou para aqui a falar que não haveria abertura e eu também não tenho muita abertura. Porque eu fui das pessoas e sou ainda, quando às vezes esta questão: Ai! Porque tenho que ir dizer, tem atenção que estão, que há uma pessoa responsável pela manutenção, e eu não posso estar à espera da pessoa responsável pela manutenção. Isto assim não funciona e eu tenho esse espírito e eu acho que o transmite às pessoas e as pessoas também sentem assim. Portanto, Eu Não sei até que ponto é que iria

Entrevistador:: A sua liderança é uma liderança forte.

Clara: Pois.

Entrevistador:: Não, isto é nenhuma crítica. A sua liderança sendo forte tem algum receio de se estar a limitar ao seu pensamento?

Clara: É, porque efetivamente, eu sei que teci algumas críticas na altura e tive muita dificuldade quando, porque eu tive muito tempo, nós é que e agora continuamos, não é, é que fazemos a gestão do de compras e depois quando foi esse período em que tínhamos uma pessoa que fazia a gestão e as compras todas do Centro todo eu juro-lhe que eu tive muitas dificuldades.

Entrevistador:: E essa pessoa preocupava-se a tentar perceber as vossas dificuldades, ou não?

Clara: Ligava-nos e pedia-nos, mas depois, por exemplo, nós fazíamos requisições internas, A pessoa fazia as notas de encomenda, mas muitas vezes nem sempre é respeitado, porque também, não havendo o conhecimento, ou seja, é muito mais fácil para a pessoa que está aqui agora e que faz as compras, fazer as encomendas, porque sabe o que é, que como é, que nós gerimos aqui, do que para alguém está, pois é assim, éramos todos postos na mesma, no mesmo

Entrevistador:: Na mesma balança.

Clara: E as realidades são completamente diferentes. O que se confeciona no ninho e as refeições que fazem, não tem nada a ver com o que se faz aqui. O que se gasta é diferente, são respostas diferentes, e não houve a preocupação, uniformizar não é possível. Eu disse isso sempre.

Entrevistador:: Tendo em conta também o tipo de resposta?

Clara: São completamente diferentes. Eu disse isso várias vezes.

Entrevistador:: Na questão da cozinha ou de vocês receberem muitos donativos?

Clara: Eles lá em baixo e seguem à risca uma ementa que fazem. Nós aqui não conseguimos. A ementa até pode estar feita até durante a semana. O almoço amanhã é

isto, hoje veio não sei o quê, já não é já. Daí a dificuldade também e é por isso é que eu estou a dizer que eu também tenho muita dificuldade em pronunciar em relação a esta partilha, exatamente por estar num contexto muito específico e o meu conhecimento ser muito mais deste contexto, com uma gestão muito própria.

Entrevistador:: Já estamos a terminar. Há mais alguma ideia ou experiência que gostaria de partilhar sobre este Tema ou não?

Clara: Perdão é ISTO, é, olhe, estou-lhe a dar agora esta esta experiência que não, não foi para nós, não foi muito positivo. E não até que ponto é que se poupou dinheiro à instituição. Nessa fase e não foi um ano, foi mais que um ano, mas nessa fase tenho sérias dúvidas que essa centralização, por exemplo, de compras tenha vindo a poupar algum dinheiro à Instituição. Acho que nós aqui, por exemplo, com a gestão que fazemos, poupamos muito mais, pois oh Entrevistador:, por exemplo, vou lhe dar agora um exemplo, nós beneficiamos o ano passado da campanha de Natal do continente. Aquilo foi aos molhados, temos os cartões, agora somos nós que gerimos, nós vamos à loja, em vez de estarmos a fazer a encomenda. Vamos lá gerir, mas somos nós que gerimos. Muitas vezes vai a pessoa responsável pelas compras e a cozinheira. Porque chegam, vêm o que é que há mais, o que compensa mais, se aquilo lhe está em promoção, por isso é que eu digo, acho que poupamos muito mais assim aqui. Do de outra forma, a menos que deixássemos de viver donativos.

Entrevistador:: É uma resposta do Paulo VI que felizmente está muito bem vista pela Comunidade.

Clara: É isso, temos um senhor que todos, olha agora, coitado, partiu uma perna, é pena já ter 90 e tal anos, todos os anos no Natal nos dá um vitelo. Pronto e nós fazemos esta gestão assim, se nós se calhar, se formos ver nem é na alimentação, estamos a falar agora, concretamente na alimentação, onde gastamos mais dinheiro. Pronto temos ajuda e eu acho que se calhar quando era a gestão centralizada de compras, porque nós não sabíamos, ou seja, fazia. Há aquela obrigatoriedade que fazer as encomendas hoje.

Entrevistador:: Até à terça-feira ou à quarta.

Clara: Estão feitas as encomendas. Até à próxima encomenda vieram imensas coisas que nós gastamos, vamos acumulando, não faz sentido estragar. Da experiência que eu tenho

não resultou muito. A menos que haja aí uma mente iluminada que saiba fazer isto muito bem feiro.

Entrevistador:: Então, última pergunta que recomendações deixaria a outras organizações que estejam a considerar partilhar serviços?

Clara: Eu acho que para já, porque se pensarmos e também depende da Instituição com quem vamos partilhar, não é?

Entrevistador: Costa: Acha que era importante, por exemplo, há uma instituição que quer partilhar serviços que teriam as mesmas respostas, por exemplo?

Clara: Eu acho que sim. O facto das respostas serem diferentes, pode não trazer nada de muito positivo se for a mesma resposta e eu acho que é mais é mais rentável. Ou seja, é mais para mim é mais benéfico.

Entrevistador:: Desde a lavandaria.

Clara: Tudo, tudo. Porque o cuidado, por exemplo, até a lavandaria, o cuidado se calhar, que tem que se ter com a roupa dos idosos não é a mesma que temos que ter com este ou com a da creche. Portanto, se for instituições com as mesmas respostas sociais, se calhar resultaria, resultará muito mais. É pá, Eu Não sei quem é que se quer por nisso, mas pronto já disse, não é?