
Ambidexteridade como capacidade dinâmica através da lente da Teoria da Atividade: Análise da Santa Casa da Misericórdia do Porto

Rita Proença de Almeida Oliveira Rocha

Tese de Doutoramento em Gestão

Orientado por
Manuel António Fernandes da Graça
Raquel Filipa do Amaral Chambre de Meneses Soares Bastos Moutinho

2021

Nota biográfica

Rita Proença de Almeida Oliveira Rocha, nasceu a 16 de julho de 1981, em Guimarães, vive em Braga e trabalha no Porto.

A sua formação pré-universitária foi realizada na Carolina do Sul (EUA), em Macau e em Braga.

Em 2006 terminou a licenciatura em Engenharia Mecânica, na Universidade da Beira Interior, com uma dissertação de final de curso na área dos Materiais utilizados no ramo automóvel. Em 2012 terminou o Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, no Instituto de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, com uma dissertação na área da Inovação.

Em 2015, ingressou no Programa Doutoral em Gestão – Especialidade em Marketing e Estratégia, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

É colaboradora da Santa Casa da Misericórdia do Porto desde 2014, na qual já trabalhou no Gabinete de Auditoria Interna, Gabinete de Segurança, Risco e *Compliance* e, desde 2019, no Departamento de Controlo Interno.

Agradecimentos

Nenhum caminho se faz totalmente sozinho. E este meu caminho foi acompanhado por um conjunto de pessoas que contribuíram, de várias formas, para que ele tivesse o sucesso de ser terminado. Sou privilegiada porque sou acompanhada pelos melhores.

Assim, começo por expressar os meus agradecimentos aos meus orientadores Professor Doutor Manuel Graça e Professora Doutora Raquel Meneses, que de uma forma também ela ambidextra, formaram uma excelente equipa. Os meus agradecimentos pela disponibilidade, pelo apoio e acompanhamento, pelas sugestões e correções, e pela orientação científica que foi essencial neste caminho.

Ao Provedor da Santa Casa da Misericórdia do Porto, Professor Doutor António Tavares, por em primeiro lugar me ter dado a oportunidade de conhecer a Santa Casa da Misericórdia do Porto, por ter permitido que fosse realizado este estudo de caso, pela disponibilidade e por todas as sugestões que foram tão importantes.

Aos Mesários da Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia do Porto e Vogais da Comissão Executiva pela disponibilidade e amabilidade para responder a todas as minhas questões.

Ao Vogal da Comissão Executiva, Dr. Jorge Lima, acima de tudo pela amizade, pelo apoio, por todas as discussões, *frameworks* e novas ideias, mas também por ter criado um ambiente tão criativo, tão familiar e tão único.

Ao Diretor do Departamento de Controlo Interno, Eng.º Pedro Sousa, que conhece esta tese como poucos, ouviu-me tantas vezes falar de ambidexteridade e capacidades dinâmicas que desconfio que também já gosta (quase) tanto disto como eu. Obrigada pela amizade, pela compreensão e por acreditar sempre em mim.

Aos meus colegas da Santa Casa da Misericórdia do Porto, especialmente do antigo Gabinete de Segurança, Risco e Compliance, e hoje do Departamento de Controlo Interno, obrigada por esta equipa tão boa em todos os sentidos.

A alguém que já não está entre nós, mas que esteve presente na minha primeira Latada enquanto calouira da Universidade da Beira Interior, e que eu sei que estaria na primeira

fila a assistir ao meu último dia desta caminhada universitária, a aplaudir mais uma mulher Proença a ter sucesso. Só espero que te orgulhes de mim, Avô Albano.

Aos meus irmãos, Ricardo e Marta, por formarmos esta tríade tão diferente, mas tão forte e unida.

Aos meus Pais, pelo amor e apoio incondicionais em todas as dimensões da minha vida. Por me terem mostrado o mundo, as suas cores, por terem apoiado todos os caminhos que percorri, por me ensinarem que afinal há mesmo tempo para tudo, e por serem a força desta família.

E a ti, minha filha, meu grande amor, minha Margarida. Porque um dia me perguntaste se demorava muito a fazer este T.P.C., conseguimos juntas, e apesar das ausências, dos dias a trabalhar, e do tempo que não tive, houve sempre compreensão, proteção e muito amor.

Todas estas folhas foram escritas por ti e para ti, Margarida.

Mais uma vez, a todos o meu sincero agradecimento.

Resumo

Esta tese tem como objetivo estudar a ambidexteridade, enquanto capacidade dinâmica que prepara, capacita e promove a adaptação em momentos de mudança. Em particular, pretendeu-se contribuir para o aprofundamento do enquadramento conceptual do conceito, olhando para o contexto interno da organização.

Neste sentido, foi elaborado um estudo de caso, a Santa Casa da Misericórdia do Porto, uma instituição com um percurso histórico longo, que perpassou regimes e abordagens político-sociais de profunda diversidade, urgida a responder a graves crises económicas e sociais. A lente de análise do caso foi a teoria da atividade; seguiu-se uma abordagem dialética, focada nas tensões e contradições que têm origem nas práticas estratégicas, contribuindo para a literatura relevante a partir da proposta de um modelo assente no conceito de dinamismo e instabilidade para a análise da ambidexteridade enquanto capacidade dinâmica, integrando um duplo paradoxo por explorar. De modo complementar, introduziu-se uma componente qualitativa de análise das tensões, uma componente quantitativa de forma a analisar a perceção das chefias e, ainda, a análise do seu percurso histórico. O presente estudo contribui para a discussão em duas áreas: a ambidexteridade enquanto ciclo de adaptações estratégicas, e o seu papel na gestão das organizações da economia social.

Os resultados mostram que a análise da ambidexteridade enquanto gestão de apenas um paradoxo pode ser limitativo, e que a inclusão do paradoxo social/comercial no estudo das organizações do terceiro setor enriquece a análise. A abordagem da teoria da atividade também foi essencial, permitindo perceber que as tensões que surgem nas interações dos sistemas de atividade são essenciais para o processo de mudança. Para além disto, o estudo do caminho das organizações deve ser tomado em consideração, podendo desvendar um conjunto de padrões de comportamento ambidextro (ou não) que apoiam a definição da estratégia a longo prazo.

Palavras-chave: Ambidexteridade, Capacidades Dinâmicas, Teoria da Atividade, Terceiro Setor

Abstract

The goal of this thesis is studying ambidexterity, as a dynamic capacity that prepares, enables and promotes adaptation in times of change. The main objective is to contribute to the deepening of the conceptual framework of ambidexterity, looking to the internal context of the organization.

This thesis builds the analysis of ambidexterity on an in-depth case study of Santa Casa da Misericórdia do Porto. This organisation has a long historical path, which crossed profoundly diverse political and social regimes and approaches, urgent to respond to serious economic and social crises. The case analysis is based on the lens of activity theory and, in particular, through a dialectical approach focused on the tensions and contradictions arising from strategic practices. The analysis contributes to the relevant literature by proposing a model based on the concept of dynamism and instability for the analysis of ambidexterity as a dynamic capability, integrating a double unexplored paradox. It is further developed a qualitative component of stress analysis, a quantitative component used to analyse the perception of the middle managers in relation to the efficiency and innovation paradox and an analysis of the historical path of the middle managers. This study contributes to the discussion in two areas: ambidexterity as a cycle of strategic adaptations, and its role in the management of social economy organizations.

The results show that, in the study of third sector organizations, when managing a single paradox, the analysis of ambidexterity can be limited; while, it can be enriched when incorporating the social/corporate paradox. The activity theory approach was the key to understand that the tensions arising from the interactions of the activity systems are essential for the process of change. Lastly, the path of organizations must be taken into account, potentially unveiling a set of patterns of ambidextrous behaviour (or not) that supports the definition of the long-term strategy.

Keyword: Ambidexterity, Dynamic Capabilities, Activity Theory, Third Sector

Índice

Nota biográfica	ii
Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract.....	vi
Índice	vii
Índice de figuras.....	ix
Índice de tabelas.....	xi
1 Introdução	1
2 Ambidexteridade e capacidades dinâmicas	23
2.1 Capacidades dinâmicas	24
2.2 Ambidexteridade organizacional	42
2.3 Síntese final.....	71
3 Perspetiva teórica e metodologia de investigação	74
3.1 Abordagem proposta ao conceito de ambidexteridade	75
3.2 Questões e subquestões de investigação.....	81
3.3 Investigação em gestão: requisitos e restrições	88
3.4 <i>Cultural-historical activity theory</i> (CHAT) como perspetiva teórica de análise..	94
3.5 Metodologia.....	106
3.6 Síntese final.....	119
4 A Santa Casa da Misericórdia do Porto	120
4.1 Introdução ao terceiro setor	120
4.2 Santa Casa da Misericórdia do Porto – percurso histórico	126

4.3	As áreas de negócio	147
4.4	Síntese final.....	156
5	Percurso histórico e ambidexteridade	157
5.1	As atividades dos paradoxos.....	157
5.2.	De 1499 para 2020 – Análise multidimensional.....	161
5.3	Síntese final.....	184
6	Santa Casa da Misericórdia do Porto como sistema de atividade.....	186
6.1	Perspetiva teórica de análise	186
6.2	Síntese final.....	207
7	Tensões sociais e o papel da gestão	208
7.1	Análise das entrevistas.....	208
7.2	Ambidexteridade: antecedentes e consequências	232
7.3	Síntese final.....	259
8	Conclusões	260
8.1	Sumário da Investigação	263
8.2	Conclusões Finais	274
8.3	Contributos.....	276
8.4	Limitações e futuras linhas de investigação	284
	Referências bibliográficas.....	288
	Anexo I	323
	Anexo II.....	334
	Anexo III.....	336

Índice de figuras

Figura 1 - Empresas Centenárias	3
Figura 2 – Estrutura da Tese	20
Figura 3 - Hierarquia das capacidades dinâmicas.....	26
Figura 4 - Processo das capacidades dinâmicas.....	38
Figura 5 - Framework - Capacidades Dinâmicas.....	39
Figura 6 – Enquadramento teórico apresentado por Kuuluvainen (2012, pp. 31).....	40
Figura 7 - Espectro das Empresas Sociais	66
Figura 8 - Dinâmica da Ambidexteridade (Elaboração da autora).....	77
Figura 9 - Investigação multinível	94
Figura 10 - Ligação entre os elementos da estratégia como prática	96
Figura 11 - Mediação cultural.....	97
Figura 12 - Sistema de atividade de 2. ^a geração	98
Figura 13 - Sistema de atividade de 3. ^a geração	100
Figura 14 - Organizações como Sistemas de Atividade	103
Figura 15 - <i>Framework</i> CHAT aplicada ao estudo da estratégia	104
Figura 16 - CHAT.....	105
Figura 17 – Recolha e Tratamento de Dados.....	108
Figura 18 - Terceiro setor em Portugal.....	123
Figura 19 - Áreas de negócio.....	144
Figura 20 - Organograma da Santa Casa da Misericórdia do Porto (2020).....	145
Figura 21 - Evolução do número de colaboradores entre 2010 e 2019	146
Figura 22 - Evolução Financeira da área de exploração Ambiente	147
Figura 23 - Evolução Financeira da área de exploração Artes e Cultura.....	148
Figura 24 - Evolução Financeira da área de exploração Desenvolvimento Agrícola... ..	149
Figura 25 - Evolução Financeira da área de exploração Educação	149
Figura 26 - Evolução Financeira da área de exploração Ensino Especial	150
Figura 27 - Evolução Financeira da área de exploração: Património	151

Figura 28 - Evolução Financeira da área de exploração Saúde – CHCF.....	152
Figura 29 - Evolução Financeira da área de exploração Saúde – HP	152
Figura 30 - Evolução Financeira da área de exploração Social	154
Figura 31 - Evolução Financeira da área de exploração: Justiça.....	155
Figura 32 - Dimensões da análise histórica	162
Figura 33 - Paradoxos da Ambidexteridade – séc. XV e XVI.....	165
Figura 34 - Paradoxos da Ambidexteridade – séculos XVII e XVIII.....	167
Figura 35 - Paradoxos da Ambidexteridade – século XIX	171
Figura 36 - Paradoxos de Ambidexteridade – 1ª República	173
Figura 37 - Paradoxos de Ambidexteridade – Décadas de 20 a 60	175
Figura 38 - Anos 70 Paradoxos da Ambidexteridade	178
Figura 39 - Anos 80 e 90: Paradoxos da Ambidexteridade	178
Figura 40 - Paradoxos da Ambidexteridade – século XXI	180
Figura 41 - CHAT.....	188
Figura 42 - Duplo paradoxo.....	189
Figura 43 – Organograma	189
Figura 44 - Sistemas de Atividade	193
Figura 45 – Sistemas de Atividade e grau de dominância sobre as práticas	204
Figura 46 – Esquema da codificação	210
Figura 47 – Distribuição do número de citações por subcategoria.....	220
Figura 48 - Validade Discriminante, critério Heterotrait-Monotrait (HTMT)	252
Figura 49 - Modelo estrutural proposto	254
Figura 50 - Resultados do Modelo Estrutural.....	256

Índice de tabelas

Tabela 1 - Definições de capacidades dinâmicas.....	30
Tabela 2 - Alinhamento entre <i>explore</i> e <i>exploit</i>	46
Tabela 3 - Definições de ambidexteridade	48
Tabela 4 - Ambidexteridade estrutural vs. Ambidexteridade contextual	52
Tabela 5 – Relação entre ambidexteridade e capacidade dinâmicas	60
Tabela 6 – Relação entre ambidexteridade e capacidades dinâmicas.....	62
Tabela 7 - Tensões nas Organizações Híbridas	67
Tabela 8 - Tensões nas Empresas Sociais.....	68
Tabela 1 - Componentes do sistema de atividade.....	100
Tabela 2 - Tipo de dados recolhidos	109
Tabela 3 – Metodologia	110
Tabela 4 - Objetivos.....	112
Tabela 5 - Entrevistados	113
Tabela 6 - Orientação organizacional para a eficiência	116
Tabela 7 - Orientação organizacional para a inovação	117
Tabela 16 - Misericórdias em Portugal, 2019.....	125
Tabela 17 - Capacidades dinâmicas – Exemplos.....	159
Tabela 18 - Tabela contextual N.º 1.....	164
Tabela 19 - Tabela Contextual n.º 2.....	166
Tabela 20 - Tabela Contextual n.º 3.....	168
Tabela 21 - Tabela Contextual n.º 4.....	171
Tabela 22 - Tabela Contextual n.º 5.....	174
Tabela 23 - Tabela Contextual n.º 6.....	176
Tabela 24 - Tabela Contextual n.º 7.....	179
Tabela 25 – Tabela síntese.....	181
Tabela 26 - Órgãos de Gestão e Comissões.....	190
Tabela 27 – Respostas obtidas nas entrevistas.....	195
Tabela 28 - Codificação	209

Tabela 29 - Estatística Descritiva	240
Tabela 30 - Pesos fatoriais do Constructo <i>Exploit</i>	243
Tabela 31 - Pesos Fatoriais do Constructo <i>Explore</i>	244
Tabela 32 - Resultados da Análise Confirmatória	248
Tabela 33 - PLS-SEM.....	249
Tabela 34 - Validade Convergente (CR e AVE)	251
Tabela 35 - Validade Discriminante critério de Fornell-Larcker.....	251
Tabela 36 - Métricas para medir precisão.....	255
Tabela 37 - Coeficientes <i>Path</i> das variáveis latentes (Média Desvio padrão e valores da estatística t)	257
Tabela 1 – Questões e subquestões de investigação	263

"Do not go where the path may lead, go instead where there is no path and leave a trail."

Ralph Waldo Emerson

1 Introdução

Entre 2006 e 2015, em Portugal, nasceram em média 34 mil empresas por ano (Dunn e Bradstreet, 2016); 67% sobrevivem ao primeiro ano, e apenas cerca de metade se mantêm em atividade ao fim de três anos. Sensivelmente nesse período, encerraram, por ano, cerca de 16 mil empresas, com uma idade média de 10,1 anos. De acordo com informação do Banco de Portugal a partir da sua base de dados de 511 mil empresas criadas entre 1991 e 2009, a mediana da duração situa-se entre os 10 e os 11 anos.

Em 1942, Schumpeter caracterizava o processo como “destruição criativa”, sublinhando a importância da inovação, da flexibilidade e da heterogeneidade; o certo é que desde o trabalho seminal de Schumpeter, o processo tem-se acelerado. Para March (1991), a sobrevivência a longo prazo de uma dada empresa tem a ver com a sua capacidade inovativa, mas também com as condições que asseguram a sua sustentabilidade financeira. Um estudo da McKinsey refere que a longevidade média das maiores 500 empresas listadas na Standard's & Poors, em 1958 eram 61 anos, enquanto atualmente não ultrapassará os 18 anos. Certamente o acelerar da inovação tecnológica e a crescente interconectividade de pessoas, recursos, mercados e empresas que têm vindo a tornar o mundo mais complexo, mais incerto e volátil, exigindo mais das organizações em termos de conhecimentos e competências diferenciadas terão contribuído para tal. A capacidade de gerir a resposta às alterações externas, através da implementação de estratégias adequadas para garantir a criação de vantagem competitiva, assume um papel cada vez mais importante (Grant, 1996). Por outro lado, discute-se hoje até que ponto o rápido acelerar do progresso tecnológico e a difusão da inteligência artificial e da robotização, poderão vir a contribuir de forma significativa para a alteração das estruturas produtivas, dos padrões de consumo, das estruturas organizacionais e da forma de trabalhar, exigindo cada vez mais às organizações capacidade de adaptação, simultaneamente desenhando estratégias que assegurem eficiência e inovação.

Esta tese pretende contribuir para o aprofundamento do enquadramento conceptual da ambidexteridade, olhando “para dentro e no contexto da organização”, uma linha de investigação considerada prioritária (O’Reilly e Tushman, 2013). Parte-se de uma visão dinâmica das organizações, no sentido em que o desenvolvimento das organizações, e a sua capacidade de resposta às mudanças, depende da aprendizagem, da dependência do percurso, do ambiente e das competências diferenciadas. As organizações, enquanto sistemas de atividades, sobretudo em ambientes complexos, geram tensões e conflitos que podem resultar em paradoxos, mas podem constituir-se enquanto vetores de mudança que atuam sobre pessoas e instituições.

O conceito é intrigante. A gestão de atividades simultaneamente complementares e contraditórias, é desafiadora porque paradoxal, mas a dimensão dinâmica que subjaz o conceito levanta questões muito interessantes sobre sobrevivência e adaptação. O conceito de ambidexteridade organizacional, na verdade, tem sido apontado como uma chave para discutir a capacidade de adaptação e a probabilidade de sobrevivência das organizações em contextos de incerteza.

Em Portugal, ainda de acordo com já citado sumário executivo da Dunn & Bradstreet (2016), uma fração muito marginal das empresas privadas com atividade comercial são centenárias (0,07%). Com uma idade média de 125 anos, estas empresas eram, em 2014, responsáveis por quase 14 mil postos de trabalho, apresentando um volume de negócios na ordem dos 3 mil milhões de euros. Na sua larga maioria, trata-se de empresas públicas (30%), ou de organizações do terceiro setor (42%).



Figura 1 - Empresas Centenárias

Fonte: Dun e Bradstreet, 2016

Na sua larga maioria, estas empresas centenárias, situam-se no setor público (30%), ou no terceiro setor (42%). A diversidade, neste último caso, é relevante – desde associações culturais ou de índole social a grupos desportivos, sendo inegável o reconhecimento do papel que desempenham e a sua vinculação à sociedade civil. Dada a diversidade das organizações que engloba e a clara inserção, diríamos mesmo dependência dos contextos políticos e sociais, o conceito de Terceiro Setor tem sido muito discutido, e não é consensual (Salamon e Anheier, 1979; Franco *et al.*, 2005), ora remetido para a esfera Não Lucrativa, ora para a Economia Social. Em qualquer dos casos, trata-se de organizações entre o Estado e o mercado (Etzioni, 1973), com uma natureza privada e estruturas formais organizadas, mas que não visam a distribuição de lucros, antes a “produção de solidariedades primárias” (Quintão, 2011, pp.6).

No contexto português, diversos autores têm vindo a abordar o setor e os limites para a sua operacionalização, dedicando atenção especial à vertente social, que corresponde aliás ao seu core, mesmo à sua capacidade de renovação e recomposição e ao debate ideológico que tem envolvido a sua inserção social (Chaves e Monzón, 2007; Quintão, 2004, 2011; Carneiro, 2006; Franco *et al.* 2005; Hespánha, 2005; Nunes *et al.* 2001). Menos atenção tem sido prestada à análise do comportamento organizacional destas entidades, à sua gestão, aos desafios com que são defrontadas e ao desenho das estratégias eventualmente implementado.

Não é propósito deste trabalho proceder a investigação adicional sobre o setor em si, tomado como um todo. Trata-se antes de contribuir para a compreensão dos comportamentos organizacionais e das decisões estratégicas que poderão permitir uma longa duração de vida, de que forma uma organização se torna ambidextra, procedendo a uma leitura interpretativa das tensões que surgem da gestão paradoxal de atividades conflitantes entre si, confrontando de forma particular, o social versus o comercial. Naturalmente que a missão social, classicamente deficitária e dependente de subsídios estatais, colide com novos modelos de negócio presentes em mercados concorrenciais. Esta situação cria tensões internas na definição da estratégia, na cultura, no desempenho, e na própria identidade; novos riscos surgem, mas à medida que a organização privilegia os objetivos comerciais, afasta-se daquela que é missão para a qual foi criada, a social. E como em todos os riscos, existem oportunidades, constituindo a ambidexteridade organizacional uma forma de entender estas organizações.

Defendemos, na linha de O'Reilly e Tushman (2013, pp. 20), que o estudo da ambidexteridade organizacional deve olhar para “dentro e para o contexto das empresas”. Pode uma dada organização do Terceiro Setor, uma Misericórdia com mais de 500 anos de vida, ser considerada como ambidextra, realizando atividades que permitem a sua sobrevivência a longo prazo, e mantendo uma orientação para o mercado, por forma a permitir o sucesso a longo prazo? E tomando-a como tal, como interpretar as capacidades dinâmicas presentes na organização? Quais são as tensões, oposições e contradições presentes no processo de gestão da ambidexteridade, que podem ser lidas enquanto capacidade dinâmica? De que forma se pode caracterizar a interação entre a gestão de topo e as estruturas coletivas internas do ponto de vista das práticas estratégicas que capacitam a mudança?

Parte-se de uma dada organização, ou seja, do estudo de um caso, complexo e diferenciado, uma Misericórdia, com um percurso que ultrapassa os 500 anos, que perpassou regimes e abordagens político-sociais de profunda diversidade e contestação ideológica, urgidas a responder a graves crises económicas, financeiras e sociais, e demonstrando ao mesmo tempo capacidade de recomposição e renovação. A complexidade do caso, a sua relevância no terceiro setor e o percurso histórico que apresenta, justificam claramente a opção que foi tomada: um setor específico de grande

relevância, que em Portugal ainda não tinha sido estudado nesta perspetiva, e uma organização com mais de 500 anos de existência, e que marca presença nos mercados da Educação, Social, Justiça, Saúde, Ensino Especial, Património de Rendimento, Agricultura e Cultura. A principal lente de análise do caso em questão foi a Teoria da Atividade; segue-se uma abordagem dialética, que se foca nas tensões e contradições que têm origem nas práticas estratégicas. A teoria da atividade observa as tensões como fontes de aprendizagem e desenvolvimento, no sentido de permitir descrever, interpretar e observar as ligações entre sistemas de atividade, sendo possível identificar os focos de tensão. Propõe-se aqui interpretar este processo num espaço social, histórico e cultural.

A formação universitária de base da investigadora, em Engenharia Mecânica, com destaque no estudo da Termodinâmica, Mecânica dos Fluidos ou Transferência de Calor e Massa, deixou inegável marca na forma de pensar; em muitos momentos do processo de investigação, foi sendo clara a influência de uma leitura mais sistémica, como que revelando ganhos advindos do cruzamento das áreas, numa “reorquestração de diferentes vozes” (Engeström, 1991, pp.14). A investigação foi conduzida, desde muito cedo, na assunção de uma visão dinâmica das organizações, no sentido em que o desenvolvimento das empresas e a sua capacidade de resposta às mudanças depende da aprendizagem, da dependência do percurso, do ambiente e das competências diferenciadas.

Pretende-se, na introdução, realizar uma breve apresentação do trabalho desenvolvido, procedendo-se ao seu enquadramento na abordagem teórica escolhida. Em conjunto com a apresentação geral, também se abordam as questões de investigação e principais objetivos, bem como o racional das diferentes fases do estudo. O caso é apresentado nas suas linhas fundamentais, por forma a tornar clara a justificação da escolha. Finalmente, apresenta-se a estrutura da tese, bem como um breve sumário de cada capítulo.

Enquadramento teórico do estudo

Em termos etimológicos, a palavra ambidexteridade vem do latim “ambi + dexter”; alguém que utiliza as duas mãos, com a mesma destreza ou capacidade. Na gestão, o conceito de ambidexteridade foi apresentado por Robert Duncan em 1976, no âmbito de processos de inovação, tendo proposto que as organizações devem separar os processos

dedicados à inovação dos processos dedicados à eficiência de forma a solucionar os conflitos que surgem desta gestão paradoxal. Em 1985, Tushman e Romanelli desenvolveram o modelo de equilíbrio pontuado para descrever o processo de mudança organizacional, segundo o qual as organizações evoluem através de períodos de mudança incremental, e outros de mudança descontínua.

O conceito de ambidexteridade organizacional refere-se a um conjunto de competências que permitem a realização simultânea de atividades contraditórias, sugerindo que será expetável a melhoria do desempenho organizacional (Petro *et al*, 2019; Tushman e O'Reilly,1996). A ambidexteridade tem vindo a assumir um papel importante na literatura; os trabalhos conceptuais têm sido complementados por estudos empíricos que demonstram a relação positiva entre ambidexteridade e desempenho, e os estudos começaram a explorar de que forma é que variáveis moderadoras, como o ambiente externo e as variáveis internas, influenciam a relação entre a ambidexteridade, os seus antecedentes e os seus resultados (Raisch *et al.*, 2009).

O interesse do tema aumentou com o artigo de March publicado em 1991, que apresenta os conceitos de *exploration* e *exploitation*, partindo do pressuposto que as organizações são sistemas adaptativos; o autor discute a relação e os conflitos associados às atividades de cada um dos conceitos, que representam um paradoxo que deverá ser gerido de forma a alcançar o desempenho ideal. Mas, de facto, Schumpeter, em 1939, já tinha discutido a relação entre as novas possibilidades, o *explore*, e as velhas certezas, o *exploit*. As atividades de *explore*, que se referem a pesquisa, desenvolvimento e inovação, e as atividades de *exploit*, que se referem a escolha e eficiência, competem pelos mesmos recursos, representando o conflito inerente à ambidexteridade organizacional. Deste modo, a organização não deve privilegiar apenas uma das atividades, correndo o risco de se tornar obsoleta no caso de se focar apenas em eficiência, ou o risco de não garantir o aperfeiçoamento se se focar apenas em inovação. Para O'Reilly e Tushman (2004), as organizações devem garantir, simultaneamente, o desenvolvimento de atividades que lhes permitam explorar as capacidades internas e a exploração de novas oportunidades; o alinhamento de ambas as atividades é traduzido num equilíbrio que torna a organização ambidextra.

Naturalmente que a gestão de um paradoxo origina tensões. Segundo Poole e Van de Ven (1986), os paradoxos podem ser definidos como “*tensões, oposições e contradições entre teorias, que criam dificuldades conceituais*” (pp.564), e “*envolvem elementos contraditórios, mutuamente exclusivos, que estão presentes e operam simultaneamente*” (Cameron, 1986, pp.545). A relação entre *exploit* e *explore* é dinâmica e sugere uma perspectiva processual, com canais de comunicação entre si, que facilitam o processo de aprendizagem, mas que apesar das tensões presentes, podem ser interdependentes. Na prática, são faces de uma mesma moeda.

Embora a ambidexteridade tenha sido analisada, maioritariamente, através da lente do paradoxo *exploit/explore*, existem outras tensões como adaptabilidade/alinhamento (Gibson e Birkinshaw, 2004), flexibilidade e eficiência (Adler *et al.*, 1999), continuidade e mudança (Evans, 1992), mudança revolucionária e evolucionária (Tushman e O’Reilly, 1996), ou inovação radical e incremental (Andriopolus e Lewis, 2010). Para além destas tensões, o caso particular em estudo permitiu a investigação de uma outra fonte de tensão, que decorre da contradição latente no terceiro setor entre a perspectiva estratégica dominante, e a perspectiva estratégica que decorre da sua inserção no mercado, isto é o social versus o comercial. Na verdade, as organizações que não se enquadram nas categorias tradicionais (privada ou pública), que se denominam empresas sociais, procuram, em termos duais, manter o foco na missão social para o qual foram criadas, não esquecendo a necessidade de sustentabilidade financeira; esta gestão, que incorpora de forma simultânea, lógicas institucionais diferentes, cria um paradoxo.

Apesar do interesse crescente que o conceito de ambidexteridade tem suscitado na literatura de gestão estratégica, na verdade a sua aplicação fora dos contextos tradicionais tem sido bastante limitada, e no caso do terceiro setor pode referir-se como meramente pontual. Segundo Madden (2012), a extensão do conceito da ambidexteridade organizacional às organizações não lucrativas é necessária, já que estas organizações também estão sujeitas às mudanças que ocorrem nos mercados e, portanto, também têm que assegurar a sua sobrevivência. Mas Madden (2012) debruça-se apenas sobre o desempenho fiscal das organizações do terceiro setor.

A evolução da literatura da ambidexteridade alargou o debate teórico à forma como a ambidexteridade pode ser alcançada. São introduzidas na análise três dimensões

importantes: 1) arquitetura; 2) temporal; 3) aquisição externa de conhecimento. A arquitetura divide-se, por sua vez, em dual ou unitária; a arquitetura dual ou estrutural, defende que o meio para a organização se tornar ambidextra, é garantindo a divisão das atividades de eficiência e inovação em unidades organizacionais ou equipas distintas. As decisões acerca da divisão entre alinhamento e adaptabilidade são tomadas pela Gestão de Topo; o seu papel está relativamente bem definido, enquanto as competências dos trabalhadores focam mais a especialização. No caso da arquitetura contextual, as atividades de eficiência e inovação são desenvolvidas numa única unidade organizacional, e é a gestão intermédia que decide a divisão entre alinhamento e adaptabilidade; os papéis são definidos de forma relativamente flexível, e as competências dos trabalhadores são mais generalistas. Para Gibson e Birkinshaw (2004), a ambidexteridade contextual refere-se à capacidade comportamental de demonstrar alinhamento e adaptabilidade ao longo da organização, de um modo integrado, mas para Tushman e O'Reilly (1996) a ambidexteridade apenas é alcançada através de unidades autónomas e estruturalmente diferenciadas, e que possibilitam o desenvolvimento das capacidades necessárias. Para Andriopoulos e Lewis, (2009), a chave para esta discussão poderá estar na criação de uma arquitetura híbrida, na qual existe diferenciação entre atividades (estrutural ou dual), mas em que é facilitada a existência de um contexto que integre as unidades (contextual). Na abordagem temporal, a discussão divide-se entre soluções sequenciais (estática) ou simultâneas (dinâmica). Na ambidexteridade sequencial, a organização deve alternar ao longo do tempo, entre períodos de *explore* e *exploit*; a ambidexteridade é apresentada como um “equilíbrio pontuado”, no qual as atividades de *explore* são realizadas no tempo t , e as atividades de *exploit* no tempo $t+1$; defende-se que este equilíbrio promove a maturidade de cada uma das atividades, e o resultado é a melhoria do desempenho (Venkatraman *et al.*, 2007; Lavie e Rosenkopf, 2006). Em alternativa, a ambidexteridade pode ser alcançada através da realização das duas atividades, de forma simultânea; refere-se assim à visão tradicional abordada na literatura da ambidexteridade (Gupta *et al.*, 2007; Tushman e O'Reilly, 2013; He e Wong, 2004; Jansen *et al.*, 2008).

Finalmente, a ambidexteridade tem sido discutida, essencialmente do ponto de vista interno, mas a aquisição externa de conhecimento pode representar uma oportunidade para evitar que a organização se torne obsoleta. Esta visão coloca uma questão importante

ao nível da capacidade das organizações em integrar corretamente os processos que estão externalizados. Independentemente da forma ideal de alcançar a ambidexteridade que, essencialmente, poderá depender das organizações, dos serviços que prestam e do modelo de negócio que praticam em termos estratégicos, a ambidexteridade é um meio para permitir às organizações a sua sobrevivência, criar ou melhorar a sua adaptação ao meio ambiente e às mudanças que ocorrem naturalmente. Posto isto, esta capacidade pode ser definida como uma capacidade dinâmica (O'Reilly e Tushman, 2013).

A abordagem das capacidades dinâmicas, sugere que para as organizações serem capazes de reconfigurar os seus ativos e processos, para que a adaptação às mudanças no mercado seja possível, devem adquirir um conjunto de capacidades que são dinâmicas. Portanto, esta abordagem procura perceber qual é o impacto que as mudanças externas têm nas organizações, e de que forma é a que as organizações se podem reconfigurar e melhorar as suas competências internas, respondendo a essas mesmas mudanças.

De acordo com Di Stefano *et al.* (2013), a literatura, nesta matéria, divide-se essencialmente em duas correntes: Teece *et al.* (1997) e Eisenhardt e Martin (2000). Para Teece *et al.* (1997), as capacidades dinâmicas são definidas como “*a capacidade da organização em integrar, construir e reconfigurar competências internas para responder a ambientes altamente mutáveis*” (pp.516). No eixo contrário, para Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas estão integradas nos processos das organizações, são “*processos da organização que utilizam recursos – especificamente os processos para integrar, reconfigurar, ganhar e libertar recursos – para responder e criar mudanças no mercado*” (pp. 1107). Portanto, para Teece *et al.* (1997), as capacidades dinâmicas são rotinas para monitorizar e alterar competências, enquanto que para Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades são processos que devem ser pouco rotinizados; são abordagens contraditórias, pouco abertas à discussão entre elas e representam “um elefante na sala” que não permite o desenvolvimento fluido desta área (DiStefano e Peteraf, 2012).

Ainda assim, o interesse científico na área das capacidades dinâmicas aumentou bastante nos últimos 30 anos, embora não seja ainda possível chegar a um consenso relativamente à definição, aos processos ou às suas propriedades; a atenção continua demasiado focada na discussão do conceito em si, ainda com poucos estudos empíricos (Albort-Morant *et*

al., 2018; Helfat e Peteraf, 2009; Easterby-Smith, 2007; Easterby-Smith *et al.*, 2009; Pisano, 2015).

O trabalho de investigação que prosseguimos assume, na linha de Teece *et al.* (1997), a capacidade dinâmica como um meio de alcançar novas formas de vantagem competitiva, através do qual a organização seja capaz de integrar, construir e reconfigurar as competências internas, de forma a responder a ambientes mutáveis. Sendo assim, as capacidades dinâmicas refletem a capacidade organizacional em alcançar novas formas de vantagem competitiva, tendo em conta a dependência do caminho e as posições do mercado (Teece *et al.*, 1997).

Para Teece *et al.* (1997), a capacidade dinâmica é dividida em três processos, que têm os seguintes elementos chave: coordenação, aprendizagem e reconfiguração. Estes processos são a base para prospetar novas oportunidades (*sensing*), para alterar rotinas e para aproveitar as oportunidades identificadas (*seizing*) e para reconfigurar as competências (*reconfigure* ou *transform*).

Conforme a literatura sugere, a ambidexteridade é uma capacidade dinâmica; e assim, remetida para um processo que tem como input um conjunto de recursos da organização, que possibilita a identificação de oportunidades, a reconfiguração desses recursos e as alterações necessárias para fazer face ao mercado, e como output, a melhoria do desempenho e a possibilidade de vantagem competitiva, garantindo que existe alinhamento entre competências e cultura. De acordo com O'Reilly e Tushman (2008), a reconfiguração de ativos e as *capabilities* fazem com que as capacidades dinâmicas surjam e suportem a vantagem competitiva.

O processo interno de transformação de inputs para outputs é realizado através da gestão simultânea do paradoxo entre um conjunto de atividades que visa a eficiência e a melhoria contínua, e um conjunto de atividades de inovação, flexibilidade e tomada de risco. Teece (2007) refere que as organizações podem detetar oportunidades através de conhecimento já existente, ou através de novo conhecimento, sendo necessário uma constante monitorização do ambiente para a deteção, criação e mobilização de recursos para as aproveitar. Apesar da teoria das *capacidades dinâmicas* estar mais ligada à *exploration* e

à construção de novas *capabilities*, a *exploitation* de conhecimento já existente para aplicação em novos produtos e serviços é essencial (Teece, Pisano e Shuen, 1997).

Contributos teóricos

A revisão de literatura que se fará no capítulo seguinte procura explorar de forma mais exaustiva e consistente as diferentes abordagens aqui apresentadas. Conforme já referido, o conceito de ambidexteridade é intrigante e desafiador, mas parece-nos que terá evoluído de um modo que, no fundo, poderá conduzir à sua indeterminação.

A ambidexteridade corresponde a uma opção estratégica possibilitada ou não pelas capacidades dinâmicas organizacionais, muito mais do que na sua arquitetura. A segmentação excessiva do conceito traduz-se na perda do carácter fundamental de hibridez. Na abordagem que propomos, mais importante do que a forma, é a capacidade dinâmica instalada, num contexto histórico e cultural que tende a traduzir-se num carácter inato da organização: ser, ou não, ambidextra. A relação entre *exploit* e *explore* é dinâmica e sugere uma perspetiva processual, com canais de comunicação entre si, que facilitam o processo de aprendizagem, mas que apesar das tensões presentes, podem ser interdependentes. Na prática, são faces de uma mesma moeda.

Procura-se contribuir para o debate modelizando as atividades de *exploit* e *explore* ao longo do tempo, identificando tensões motivadas por ciclos de mudanças, numa organização do terceiro setor, incluindo os polos da missão social e comercial, relacionando-os com a inovação e a eficiência. A ambidexteridade é vista e debatida como traduzindo instabilidade na organização, e abordagem que se propõe é apresentada com maior detalhe no capítulo 3.

A ambidexteridade requer que a gestão de topo facilite o processo de aprendizagem, que aceite a falha, e que proporcione oportunidades para a integração e transferência de conhecimento (O'Reilly e Tushman, 2008). Estas tensões podem ser provocadas internamente, pela liderança, que impulsiona o aumento de processos de pesquisa e desenvolvimento, aumentando o nível de *exploration*. Se a análise for feita do ponto de vista externo, uma mudança de mercado ou uma crise financeira, pode provocar essa alteração. De facto, e porque enquadrar esta tensão à questão da liderança pode ser demasiado limitativa, será necessário identificar quais são os recursos que podem afetar

a inovação: capital humano (nível educacional, qualificações, idade, etc.), custos com investigação e desenvolvimento, recursos imobilizados, recursos financeiros (licenças, patentes, e ativos financeiros), e caracterização da organização (cultura, dinâmica, dimensão).

No caso das organizações não lucrativas, a inovação é, em muitos casos, encarada como sendo pouco necessária, privilegiando os processos internos para a eficiência. Do ponto de vista da ambidexteridade, são organizações que favorecem o modelo estrutural, e apresentam barreiras à criação de novo conhecimento pela falta de integração entre as diferentes estruturas (Pienning, 2013).

Mas para o propósito desta investigação, as organizações do terceiro setor são antes de mais organizações, que podem, e devem ser analisadas dentro do mesmo modelo conceptual que outras, independentemente dos outputs que produzem.

Ora, no caso português, tanto quanto se conhece, não existe investigação, conduzida nestas linhas, para um setor e organizações com uma inserção na estrutura social e económica tão importante e tão longa no tempo.

A evolução dos mercados, dos paradigmas sociais e o aumento da concorrência, provocou em muitas destas organizações, a necessidade de desenvolver ferramentas e métodos para garantir a sua sobrevivência. Tendencialmente adotaram, ou estão a adotar, lógicas organizacionais diferentes, para garantir a adaptação às mudanças no contexto externo e a sobrevivência no longo prazo. Também neste caso, o apoio da comunidade científica é essencial para criar novos modelos que sejam inovadores, através dos quais se possa perceber a evolução e os mecanismos existentes nestas organizações que lhes permitiram sobreviver ao longo do tempo; ou seja, não se trata apenas de transpor os modelos do setor lucrativo para o não lucrativo, mas permitir a criação de um modelo misto que apoie os dois setores.

Finalmente, a tese pretende contribuir para a forma como se analisa os fenómenos da ambidexteridade e das capacidades dinâmicas, propondo a Teoria da Atividade enquanto instrumento metodológico central. A Teoria da Atividade Cultural e Histórica, geralmente designada por CHAT, observa as tensões como fontes de aprendizagem e desenvolvimento, e poderá traduzir-se num importante contributo no decurso desta tese,

permitindo descrever, interpretar e observar as ligações entre sistemas de atividade, perceber de que forma é que os componentes afetam os outros, e identificar os focos de tensão, representando uma *framework* de análise multidimensional. Em conjunto com análise do sistema de atividade, complementa-se o estudo com a abordagem às tensões, ainda que numa definição mais ampla do conceito, que têm que ser geridas nas organizações não lucrativas, as tensões sociais. Adicionalmente, a perspetiva da gestão intermédia quanto ao posicionamento da organização relativamente ao paradoxo inovação/comercial e ao contributo de outra possível lente de análise, para além da gestão de topo.

Objetivos da Investigação

Pretendeu-se com este trabalho aprofundar a análise do conceito de ambidexteridade, enquanto capacidade dinâmica que prepara, capacita e promove a adaptação, integrando-a em ciclos de mudança e de resposta a choques externos.

Parece hoje inegável, que num mundo cada vez mais complexo e volátil, cada vez mais globalizado e marcado pela incerteza, a sobrevivência das organizações no longo prazo exige a capacidade organizacional de se adaptar às alterações dos mercados onde estão inseridas, das preferências dos consumidores às alterações políticas, sociais ou tecnológicas.

A gravidade e urgência da crise financeira global de 2007/08, a pandemia que assola o mundo em 2020, a profunda novidade de uma crise económica e social tão grave quanto inesperada, o debate que vai nascendo sobre as potenciais implicações das alterações tecnológicas decorrentes da robotização e da influência da inteligência artificial nos mercados de trabalho, tudo isso aponta na direção da necessidade de repensar a relevância das opções estratégicas. E ainda mais importante, de discutir qual o tipo de organização, quais as suas características estruturais, qual o tipo de liderança, que procedimentos internos podem abrir oportunidades e facilitar a transferência de conhecimentos que permita respostas rápidas e eficientes.

A ambidexteridade é claramente, ela própria, um paradoxo: digamos de forma inexata, uma organização que simultaneamente se mantém tradicional e inovadora. A hipótese

central que colocamos é que paradoxalmente remetendo para constantes tensões e conflitos internos, a ambidexteridade deve ser vista enquanto ciclo gerado, e gerador de múltiplos desequilíbrios. Por outro lado, assume-se ainda que, enquanto capacidade dinâmica, a ambidexteridade não se comporta de um modo homogêneo, mas que contribui para criar as condições que permitem a reorganização interna das organizações face aos novos desafios com que é defrontada. A assunção de que as organizações devem deter capacidades que lhes permitam reconfigurar os seus ativos, à face de mudanças externas, marca o mote do trabalho de investigação.

A tese tem quatro objetivos centrais de investigação e análise, marcados pela componente teórica e pelo recurso analítico que se propõe de natureza multidimensional, ainda que enquadrado por uma abordagem qualitativa e interpretativa a partir da teoria da atividade (CHAT), uma abordagem dialética, que se foca nas tensões e contradições que surgem da interação num sistema de atividade. Para esta abordagem, as tensões representam fontes de aprendizagem e desenvolvimento, permitindo a interpretação de um duplo sistema de atividade.

Cada uma das questões de investigação de base são aqui apresentadas de forma sucinta, cabendo o seu desenvolvimento ser feito no capítulo dedicado à metodologia.

- como pode uma organização do terceiro setor realizar atividades de *explore e exploit*?
- de que forma se torna ambidextra à luz das capacidades dinâmicas?
- quais são as tensões, contradições e paradoxos presentes no processo de gestão da ambidexteridade enquanto capacidade dinâmica?
- de que forma é que a abordagem das capacidades dinâmicas contribui para a gestão dos paradoxos numa organização ambidextra?

Reconhece-se que a investigação conduzida procurou ser, ela própria, também ambidextra: partindo de uma literatura em crescendo nos últimos anos, propor uma nova leitura do conceito. Tal exigia o recurso metodológico a um estudo de caso, e definia ainda uma condição prévia – a duração média de vida da organização, necessariamente longa para permitir analisar a ambidexteridade enquanto ciclo. Na verdade, a hipótese de que partimos é que não se trata de uma exigência estrategicamente definida para um

mundo atualmente em mudança cada vez mais rápida e instável. Sempre o foi, pesem embora condições objetivas envolventes diferentes.

Visão Geral da Metodologia

Do ponto de vista metodológico, o desenho da investigação encerra em si desafios significativos. A investigação em Gestão é dependente, entre outros fatores, de circunstancialismos ambientais externos, de percursos histórico-culturais, de estratégias que foram sendo tomadas pela própria organização e por outras, de políticas económicas e sociais, dos desafios e oportunidades que o progresso tecnológico encerra, das tensões e contradições organizacionais internas, em contextos onde os modelos teóricos não são únicos.

Por outro lado, é por demais conhecido que as crenças pessoais e culturais, tanto mais quando o investigador pertence ao universo em estudo, podem influenciar as perceções e interpretações dos fenómenos, e introduzir enviesamentos do ponto de vista analítico. Por isso mesmo, se introduziram procedimentos e critérios claros, estandardizados, que capacitem a minimização, idealmente a neutralização, dessas mesmas influências no decurso da investigação.

Dada a complexidade do estudo em causa, recorreu-se fundamentalmente a uma metodologia qualitativa e interpretativa, mas que permitisse a triangulação na identificação e discussão das variáveis mais relevantes. O desenho da investigação do presente estudo de caso centrou a investigação e a interpretação sob as lentes da Teoria da Atividade, que foi também utilizada para o desenho das entrevistas e do questionário, como mais à frente se apresentará; segue-se uma abordagem dialética, que se foca nas tensões e contradições que têm origem nas práticas estratégicas.

Para além do levantamento exaustivo da literatura académica, da leitura e análise de documentos primários e secundários, considerou-se também necessário entrevistar participantes com papel e funções determinantes dentro da organização, e estender o mais possível a possibilidade de avaliar as variáveis em investigação a outros participantes, eventualmente em funções estratégicas de menor impacto.

A complementaridade das metodologias utilizadas permitiu abordar as questões de investigação de uma forma holística, e embora haja questões que são exclusivamente analisadas por uma das ferramentas. Esta abordagem híbrida tornou o estudo mais completo.

- O objetivo da primeira questão de investigação foi perceber se a Santa Casa da Misericórdia do Porto realiza atividades de *explore* e *exploit* e se sim, como é que as realiza; procurou-se responder a esta questão através da consulta de dados secundários, nomeadamente, da informação presente nos documentos estratégicos disponíveis no website.
- A segunda questão de investigação pretende perceber de que forma é que uma organização se torna ambidextra, à luz da abordagem das capacidades dinâmicas. A trajetória da instituição depende das vias que foram sendo seguidas, das tensões que foram sendo acumuladas e da forma como foram sendo resolvidas, da capacidade que foi demonstrando em termos de resiliência e adaptação, de resposta aos choques com que foi sendo defrontada. Portanto, a dimensão histórica não pode nem deve ser colocada de lado, e deve ser explorada no sentido de clarificar canais de tensões, vetores de persistência e mudança com base na sua evolução histórica. A hipótese assumida é que a Santa Casa da Misericórdia do Porto apresenta um comportamento ambidextro, com clara capacidade de resposta à mudança, transformando a ambidexteridade numa capacidade dinâmica que já faz parte da sua cultura organizacional.
- A terceira questão de investigação decorre das anteriores, na necessidade de identificar tensões, oposições e contradições presentes no processo de gestão da ambidexteridade, como uma capacidade dinâmica presente no caso em estudo. Do ponto de vista metodológico, a investigação seguiu Jarzabkowski (2003), que refere que o estudo da dinâmica interna da organização, através da teoria de atividade, possibilita o estudo dos padrões das atividades estratégicas e permite perceber se estes padrões promovem a capacitação para a mudança. O modelo poderá ser aplicado à informação recolhida nas entrevistas e aos documentos estratégicos que definem os papéis e responsabilidades dos membros das estruturas coletivas.

- Finalmente, trata-se de analisar de que forma a abordagem das capacidades dinâmicas contribui para a gestão paradoxal da organização ambidextra. A dimensão dinâmica que lhe está associada é a chave para perceber o conceito; porque se as organizações não forem incitadas a reagir e a inovar, acabam por desaparecer. porque os desequilíbrios obrigam a reação, e assim, a observação de uma organização que esteja num ambiente estável não garante ou possibilita a sua classificação como sendo ambidextra a não ser que exista um percurso anterior que o comprove.

Partiu-se da gestão de um paradoxo: *exploit*, que remete para o conjunto de atividades de eficiência e melhoria incremental, e *explore*, que se refere a atividades como inovação, investigação e desenvolvimento. Mas o desenvolvimento da Revisão da Literatura, e a consulta dos documentos disponíveis, acrescentou outra dimensão ao caso, que não tem sido considerada: o paradoxo da missão social e comercial, o que, por si, constitui um contributo adicional da investigação.

Na verdade, no caso destas organizações, estudar apenas o paradoxo *exploit/explore* pode ser insuficiente, não tomando em consideração as tensões e contradições que surgem da gestão estratégica de uma área social que é tradicionalmente deficitária, enquanto se procuram e desenvolvem atividades comerciais, para promover a sua sustentabilidade económica e financeira.

Assim, este trabalho apresenta a ambidexteridade como a capacidade em gerir um duplo paradoxo, sendo que é uma capacidade dinâmica que apoia a organização a reorganizar-se e a adaptar-se às incertezas políticas, sociais e económicas. É através desta capacidade que tem garantido a sua sobrevivência.

O Caso

Segundo dados do INE (2016), o número de entidades da Economia Social em Portugal ultrapassa as 71.885; o emprego remunerado na Economia Social e o valor acrescentado bruto representam, respetivamente, 6,1% e 3% da economia, com tendência de subida. Estas entidades atuam num setor que é essencial para a implementação de respostas

sociais que dão resposta ao universo dos idosos, crianças, jovens, população sem-abrigo, vítimas de violência doméstica, população com deficiência, entre outros. Trata-se ainda de um setor complexo, condicionado e restrito nas suas opções estratégicas pelo mercado pelo Estado, bem como pela sociedade civil.

No domínio da proteção social em Portugal, as Misericórdias têm assumido uma posição central, desde a Idade Média. Eram “instituições civis cuja criação dependia da autorização do poder central e cujos estatutos (compromissos) e atividades eram por ele supervisionados, não tendo a Igreja qualquer intervenção legal na fundação” (Lopes, 2017, pp.1), papel que foi alterado no Código Administrativo de 1940, no qual define estas instituições como “estabelecimento de assistência ou beneficência criado e administrado por irmandades ou confrarias canonicamente eretas” (art.º 433). Estão presentes em vários países, e em Portugal, o Relatório de 2019 da União das Misericórdias contabiliza mais de 380 Misericórdias ativas, distribuídas por 20 distritos.

Entre 1498, data da fundação da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, e 1834, foram fundadas mais de 400 Misericórdias. Eram, e continuam a ser, totalmente independentes umas das outras, tanto em termos administrativos como financeiros. São regidas por um conjunto de 14 Obras, das quais 7 são obras corporais (Dar de comer a quem tem fome, Dar de beber a quem tem sede, Vestir os nus, Dar pousada aos peregrinos, Assistir aos enfermos, Visitar os presos e Enterrar os mortos) e as restantes 7 são obras espirituais (Dar bons conselhos, Ensinar os ignorantes, Corrigir os que erram, Consolar os tristes, Perdoar as injúrias, Sofrer com paciência as fraquezas do nosso próximo e Rogar a Deus por vivos e defuntos). A definição dos serviços prestados derivou das Obras, essencialmente de caridade, mas também pressupunham que existisse uma estrutura de governação que gerisse os rendimentos e os gastos, do ponto de vista sustentável

A fundação da Santa Casa da Misericórdia do Porto data de 14 de março de 1499, na consequência da carta régia emitida por D. Manuel, cujo objetivo seria a criação destas instituições em todas as cidades, vilas e lugares de Portugal. A gestão da Instituição seria assegurada pela Mesa, eleita anualmente e composta por: Provedor, Escrivão, nove Conselheiros e dois Mordomos; atualmente, a Mesa Administrativa é composta pelo Provedor e por 6 Mesários. Entre 1499 e 2020, terão sido eleitos mais de 240 Provedores,

sendo que o primeiro foi D. Diogo de Sousa, Bispo do Porto e Capelão-mor da Rainha D. Maria.

Em termos de sustentabilidade financeira, e até ao século XVII, os rendimentos incluíam fundamentalmente rendas de imóveis, recolha de esmolas, heranças e padrões de juros, enquanto do lado dos gastos, 80% do total era absorvido pela área da saúde. Atualmente, os rendimentos provêm de protocolos com o Estado, rendas de imóveis e da prestação de serviços privados.

A Santa Casa da Misericórdia do Porto apresenta a maior dimensão em Portugal, num conjunto de mais de 380 Misericórdias ativas. Celebrando em 2020, 521 anos de existência, atravessou um conjunto de mudanças políticas, económicas e da sociedade portuguesa e mundial, o que por si só justifica uma maior atenção por parte da comunidade científica, na área da Gestão, em qualquer uma das suas áreas de estudo.

Tem sido estudada, principalmente numa perspetiva histórica; mas a sua história e dimensão, bem como a relevância do espaço social que ocupa representa uma boa oportunidade para o estudo da ambidexteridade em Portugal. Tendo em conta uma visão evolucionista, a oportunidade de estudar uma organização com mais de cinco séculos de história, e cujo percurso foi pautado por mudanças de todas as ordens, é interessante; perceber como é que quando tantas outras instituições do setor social desapareceram, esta continua, em 2020, a prestar os seus serviços. Assim, no contexto desta tese, a dependência da via de expansão, a sua história, dos seus conflitos e tensões internas, da forma como foi resolvendo os paradoxos, assume um papel importante para a base da compreensão da capacidade de reação à mudança, e da própria ambidexteridade organizacional.

Estrutura da Tese

A tese encontra-se dividida em 8 capítulos, organizados de forma sequencial, e apresentada na figura 2. A tese parte da introdução, seguindo-se a revisão da literatura relevante e a metodologia. Assim, no capítulo 2 começa-se por apresentar o enquadramento teórico da tese, incluindo a revisão de literatura das capacidades dinâmicas, da ambidexteridade organizacional, a relação entre a ambidexteridade organizacional e o papel da ambidexteridade nas empresas sociais.

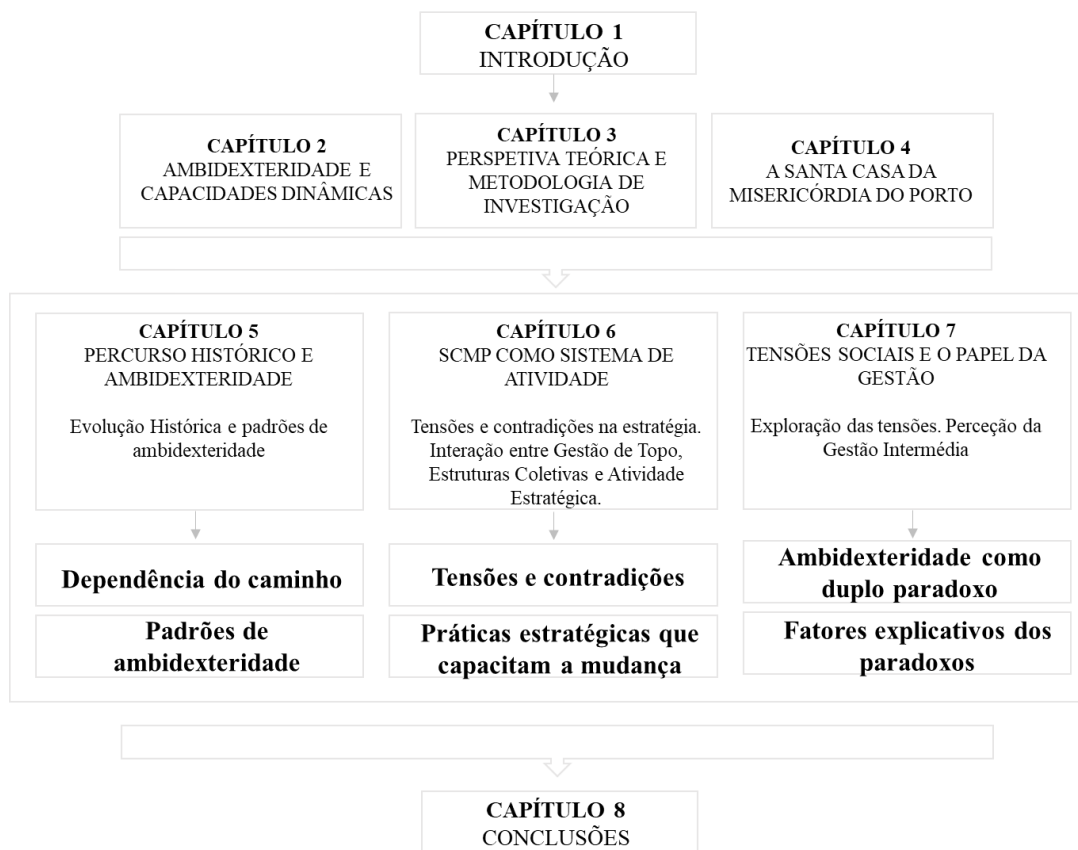


Figura 2 – Estrutura da Tese

No capítulo seguinte (3), destaca-se a proposta de interpretação conceptual de ambidexteridade, e discutida a teoria da atividade, enquanto *framework* metodológico. Realça-se a metodologia qualitativa assumida na investigação, tomando a realidade, nos seus múltiplos aspetos, como socialmente construída. São ainda apresentados, de forma exhaustiva, os procedimentos utilizados para a recolha e análise dos dados primários e secundários.

No capítulo 4 procede-se à apresentação do caso, a Santa Casa da Misericórdia do Porto, providenciando ao leitor informação suficiente para que possa ajuizar do rigor e da independência da interpretação na aplicação do aparelho conceptual ao caso. A complexidade do caso exige o conhecimento da organização, sendo certo que se considera a transparência da investigação um requisito fundamental. O capítulo, como não poderia deixar de ser, integra uma breve contextualização do terceiro setor em Portugal.

Os capítulos seguintes procedem à análise e debate do caso. Tal como referido por diversos autores (Denzin e Lincoln, 2002), a abordagem qualitativa é, do ponto de vista metodológico, “interdisciplinar, tornando possível recorrer a pontos de vista epistemologicamente diversos, diversos métodos de pesquisa, bem como diferentes técnicas de interpretação da experiência humana” (Rahman, 2017, pp.104), oferecendo vantagens relativamente a uma metodologia quantitativa exclusiva. No entanto, a metodologia qualitativa pode ser “uma estrada longa” (Berg e Lune, 2012, pp.4), exigindo requisitos rigorosos e transparência analítica, tanto mais exigente dado que a investigadora é um quadro da organização em estudo.

A análise e a leitura interpretativa do caso subdividem-se nos últimos três capítulos. Começa-se por abordar o percurso histórico da organização no capítulo 5, relacionando tensões e paradoxos com o enquadramento político, social e económico envolvente, dadas as diferentes abordagens ao que poderíamos designar por política social. Ao longo de um percurso histórico de mais de 500 anos, a organização manteve-se em funcionamento, contrariando tensões resultantes de graves crises económicas e financeiras, e soube encontrar fontes de financiamento alternativas e inovar em termos de oferta social primária. O capítulo é inovador na forma como estrutura a informação e permite, de forma esquemática, a fotografia, digamos assim, de um percurso notável de renovação e de comportamento organizacional híbrido, do qual muitas vezes não se tem perceção clara. Por outro lado, pretende-se que a aplicação de uma análise multidimensional ao percurso histórico permita avaliar a presença da ambidexteridade na organização. Foi identificado um conjunto de funções e atividades que possibilitam a existência de ambidexteridade na organização, permitindo concluir que no caso em estudo, existem capacidades dinâmicas, no longo e no curto prazo, em termos de identificação de oportunidades e reconfiguração estratégica de ativos e procedimentos adequados à presença de ambidexteridade organizacional. Perante o percurso histórico, o caso revela a existência de um duplo paradoxo; defende-se que o desequilíbrio provocado pela mudança obrigou a Instituição a reposicionar-se face ao duplo paradoxo inovação/eficiência, social/comercial.

O sexto capítulo apresenta e discute os resultados obtidos com base na Teoria da Atividade. Conforme já referido, a metodologia utilizada segue a abordagem de Jarzabkowski (2003), e analisa a Santa Casa da Misericórdia do Porto como um sistema

de atividade, composto por três partes que interagem entre si. Esta abordagem é inovadora, particularmente no que concerne a Portugal. Procurou-se perceber e interpretar as interações entre a gestão de topo e as estruturas coletivas, e a forma como capacitam a mudança; a sua aplicação permitiu sustentar que as tensões e contradições indiciam a capacitação para a mudança e a sua própria continuidade. No fundo, a criação de estruturas funcionais ao longo do tempo permitiram, não só melhorar procedimentos internos e rotinas, mas também, tornar a Instituição mais robusta e mais preparada para as possíveis alterações. Todas estas tensões e contradições que são originadas pelas interações entre os componentes, aparecem, na verdade, como essenciais para o processo de mudança.

No sétimo capítulo, procede-se a uma análise qualitativa das entrevistas conduzidas à gestão de topo, que se procurou complementar com a análise quantitativa dos resultados obtidos através de um questionário. A interpretação dos dados qualitativos teve como objetivo a identificação e interpretação das tensões, nomeadamente as tensões sociais que resultam do paradoxo social/comercial. É ainda conduzida uma análise quantitativa da influência das dimensões distintas dos constructos *explore/exploit*, a partir de dados primários e adotando um modelo estrutural com base em equações de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) ou modelização pela via dos caminhos (*path modelling*), inovadora na abordagem estatística.

Finalmente, as conclusões fecham o trabalho, com a apresentação e discussão dos principais resultados, o seu cruzamento com as questões de investigação. Neste capítulo também se apresentam os contributos teóricos, metodológicos e para a prática, bem como as limitações do estudo e sugestões para a elaboração de estudos futuros.

2 Ambidexteridade e capacidades dinâmicas

Este capítulo descreve a reflexão das perspectivas teóricas que guiam este trabalho de investigação. Está estruturado em cinco partes. A primeira parte apresenta a revisão da literatura de capacidades dinâmicas, e na segunda parte é discutido o conceito de ambidexteridade. Na terceira parte do capítulo, apresenta-se a relação entre ambidexteridade e capacidades dinâmicas, passando-se então à discussão do papel da ambidexteridade nas empresas sociais. Por fim, procede-se a uma síntese final do capítulo.

A dinâmica tecnológica e a crescente interconectividade de pessoas, recursos, mercados e instituições, a rapidez do contágio nos mercados globais de capital, a crescente fragmentação dos processos de produção, a 4ª Revolução Industrial que traz consigo a tendência para uma automatização com base em sistemas ciberfísicos possíveis pela inteligência artificial, a Internet das Coisas e a computação na nuvem, têm vindo a tornar o mundo mais complexo e volátil, mas também mais incerto, exigindo conhecimentos e capacidades analíticas acrescidas. Por outro lado, a gravidade da recente crise financeira internacional, bem como a atual pandemia, tornou claro que o impacto dos contextos de incerteza sobre as organizações, e nessa medida, as estratégias que podem contribuir para a sua sobrevivência a longo prazo, assumem cada vez mais uma importância central. As organizações têm de ser capazes de gerir as respostas a estas alterações externas e estarem preparadas para desenhar e implementar as estratégias adequadas a criar e manter vantagens competitivas num contexto de diversidade (Grant, 1996), enquanto preservam e apoiam as mudanças num quadro de inevitável tensão interna (Leana e Barry, 2000).

A nível individual, o modo como se aprende, se trabalha e como as pessoas se relacionam tem vindo a mudar. De forma semelhante, as organizações precisam de agir por forma a tornarem-se inovadoras e flexíveis (Volberda, 1999). O conhecimento é um ativo estratégico de importância central, de tal forma que se fala hoje nos desafios colocados pela terceira geração de gestão do conhecimento dentro das organizações, com base nas

teorias da complexidade e do paradoxo (Grant e Grant, 2008; Mohajan, 2017). A questão pode ser, assim, saber até que ponto as decisões de gestão e a capacidade organizacional para criar e gerir estruturas duais internas, que permitam a especialização do trabalho e a obtenção de economias de escala, mas também a exploração de novas ideias e processos, não constituirá cada vez mais a condição necessária e suficiente para a sobrevivência em mercados cada vez mais voláteis e disruptivos.

2.1 Capacidades dinâmicas

Os autores Teece e Pisano (1994) foram os primeiros a utilizar o termo *dynamic capability* (doravante será utilizada a tradução, capacidades dinâmicas) apresentando o conceito como uma fonte de vantagem competitiva suportada por dois aspetos chave: a natureza dinâmica do ambiente onde as organizações se inserem e o papel que a gestão de topo tem no contexto dessas mudanças.

As capacidades dinâmicas e vantagem competitiva

De acordo com esta abordagem, as capacidades dinâmicas (CD) podem ajudar as organizações a reconfigurar os seus ativos, de forma a serem mais adaptáveis às mudanças no mercado. Assim, a vantagem competitiva provém da capacidade da organização em reconfigurar as competências existentes, tornando-as mais valiosas para os clientes, mas difíceis de imitar pelos concorrentes (O'Reilly e Tushman, 2011).

Em 1985, na obra de referência "*Competitive Advantage*", Michael Porter começa por escrever que "a vantagem competitiva está no coração do desempenho das organizações em mercados competitivos" (ob. cit., pp.12). O conceito remete para um desempenho mais elevado por parte de uma dada organização relativamente aos seus concorrentes, ou face à média da indústria, nomeadamente em termos do conjunto de competências internas de que dispõem (Bobillo *et al.*, 2010). A importância de perceber de perceber e clarificar a vantagem competitiva das organizações foi referida por Helfat e Peteraf (2009, pp.91) como sendo o Santo Graal da gestão estratégica.

A questão da vantagem competitiva tem vindo a ser abordada por diversas correntes teóricas. A primeira, apoiada no modelo das 5 forças de Michael Porter (1980) e no paradigma da Economia Industrial de Bain (Estrutura-Comportamento-Desempenho, 1933), foca fatores externos, essencialmente o comportamento das organizações nos mercados. Nesta linha, considera-se que a estrutura da indústria e as estratégias empresariais implementadas pelas empresas, na interface com os recursos disponíveis no país, as condições da procura e a disponibilidade de setores de suporte, afeta o desempenho global. Nessa medida, as empresas devem encontrar/criar o seu próprio posicionamento competitivo no mercado. Uma outra abordagem, *Resource Based View* (RBV), emergiu a partir da década de 80 (Wernerfelt, 1984; Prahalad e Hamel, 1990); assumindo a organização como um conjunto heterogéneo de recursos, é a este mesmo nível que se situa a chave para um desempenho superior. Estes recursos incluem ativos, capacidades, processos, atributos, conhecimento, que pertencem à organização e que podem ser utilizados para formular e implementar estratégias competitivas; existe, de certo modo, uma desvalorização do ambiente concorrencial em que as organizações estão inseridas. A abordagem RBV defende que é mais fiável explorar oportunidades externas aplicando os recursos existentes, do que adquirir novas competências para cada oportunidade que possa surgir. A partir desta abordagem, outros autores vieram a sublinhar o impacto de alguns tipos de recursos, em particular o conhecimento e a informação (Amit e Schoemaker, 1993; Hoopes e Madsen, 2008), reconhecendo a assimetria entre organizações tanto em termos de disponibilidade, quanto das capacidades que podem controlar. Note-se que, enquanto os recursos podem ser transferíveis entre organizações, no contexto do funcionamento do mercado, o processo através do qual é gerida a informação e o conhecimento, é interno, ou seja específico da organização em si. O desafio aparece então a partir da capacidade organizacional para identificar os ativos estratégicos que permitem sustentar as vantagens competitivas e as “rendas organizacionais” (ob. cit., 1993, p.36), num quadro de incerteza, complexidade, tensões e conflitos, internos e externos à organização.



Figura 3 - Hierarquia das capacidades dinâmicas

Fonte: Adaptado de AdaHoopes e Madsen, 2008, pp.6

Em 1998, Dyer e Singh propuseram uma abordagem complementar, que veio a ser objeto de uma literatura relevante nomeadamente para a análise da criação de valor com base tanto na cooperação, quanto na concorrência entre empresas. Esta abordagem sublinha a importância das alianças estratégicas e das redes organizacionais na criação e na captura do valor, mas também as tensões que daí resultam. Tais estratégias empresariais, eventualmente cooperativas, são tomadas como potenciais fontes das vantagens competitivas, mas as tensões que se acumulam e as formas como são resolvidas, influenciam de forma dinâmica a apropriação assimétrica dos benefícios gerados (Dyer, Singh e Hesterly, 2018). Neste contexto, o conhecimento acumulado e a capacidade dinâmica diferencial para replicar os recursos das organizações parceiros tem impacto sobre o desempenho organizacional (ob. cit., pp.3159).

Uma das limitações que podem ser colocadas à *Resource Based View*, prende-se com o seu carácter estático. Isto é, para perceber como é que as organizações reagem em situações de mudanças do mercado, a RBV não explica como é que as organizações alcançam uma vantagem competitiva numa ótica dinâmica. Diversos autores vieram a explorar o conceito das capacidades dinâmicas, apostando especialmente na manipulação de recursos de conhecimento (Teece *et al.*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Grant, 1996). Ainda assim, a abordagem das capacidades dinâmicas e a RBV têm premissas similares, podendo esta ser vista como a base para a lente das capacidades dinâmicas, precisamente por se focar em recursos internos da organização (Teece *et al.* (1997). De qualquer forma, embora possam ter pontos em comum, reconhecendo a *RBV* a

importância das competências específicas da organização, a abordagem das capacidades dinâmicas foca-se no desenvolvimento e na renovação das competências internas, nomeadamente através da gestão do conhecimento. A abordagem das capacidades dinâmicas (CD) procura assim perceber qual é o impacto que as mudanças externas têm nas organizações, e como é que as organizações se podem reconfigurar, melhorar as suas competências e responder a essas mesmas mudanças (Augier e Teece, 2008: 1202).

A literatura sobre capacidades dinâmicas tem evoluído ao longo de duas correntes de investigação, de acordo com Di Stefano *et al.* (2013), baseadas essencialmente nos artigos de Teece *et al.* (1997) e de Eisenhardt e Martin (2000). Mas a estas, ainda se pode adicionar o trabalho de Zollo e Winter (2002), que estudam as rotinas e aprendizagem organizacional com base em Teece *et al.* (1997), formando assim a tríade de artigos essenciais para a área (Fukuzawa, 2015; Vogel e Güttel, 2013).

Para Teece *et al.* (1997), a abordagem das capacidades dinâmicas emerge como uma reconfiguração de competências internas e externas à organização como resposta às alterações no mercado. Os autores definem-nas como “a capacidade da organização em integrar, construir e reconfigurar competências internas para responder a ambientes altamente mutáveis” (ob. cit, p.516). Esta abordagem reflete a capacidade da organização em alcançar novas vantagens competitivas.

Já para Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas estão integradas nos processos das organizações: processos estratégicos e organizacionais que criam valor nos mercados dinâmicos através da manipulação de recursos, e que são “*processos da organização que utilizam recursos – especificamente os processos para integrar, reconfigurar, ganhar e libertar recursos – para responder e criar mudanças no mercado*” (Eisenhardt e Martin, 2000, pp. 1107).

Teece *et al.* (1997) conceptualizam as capacidades dinâmicas como rotinas para monitorizar e alterar competências internas, que dependem de processos altamente rotinizados. Pelo contrário, Eisenhardt e Martin (2000) entendem as capacidades dinâmicas como sendo processos que devem ser pouco rotinizados a nível estratégico, com estruturas simples e que garantam respostas rápidas e ágeis. Assim, e ao contrário de Teece *et al.* (1997), assumem que o valor das capacidades dinâmicas para a vantagem

competitiva das organizações reside na reconfiguração dos recursos que criam, e não nas capacidades em si, realçando que as CD são necessárias, mas não suficientes para uma organização alcançar uma vantagem competitiva.

No entanto, se por um lado, as rotinas são necessárias para a base das capacidades dinâmicas, também podem reverter em inércia organizacional. Por exemplo, a utilização crescente de modelos de gestão de processos e aplicação de normas ISO pode ter um impacto negativo na adaptabilidade a alterações do mercado, como por exemplo na capacidade de adoção de novas tecnologias, tornando a organização demasiado focada na eficiência e organização dos processos internos (Vogel e Güttel, 2012; Benner e Veloso, 2008).

As duas principais correntes são, assim, contraditórias, o que pode representar um problema, causando constrangimentos no desenvolvimento da área científica das capacidades dinâmicas. Conforme DiStefano e Peteraf colocam no próprio título do seu artigo de 2012, o problema das duas abordagens é equiparado a ter “um elefante na sala”, na medida em que ambas as correntes parecem ser resistentes a novas ideias, bem como à discussão entre elas. Outros autores são menos frontais na crítica; Albort-Morant *et al.* (2018) aceitando embora a inexistência de um consenso relativamente à abordagem das capacidades dinâmicas, consideram que a literatura assenta em cinco conceitos principais: nível da mudança ambiental, processos ou rotinas organizacionais, configuração de recursos, tomada de decisão dos gestores e mecanismos de aprendizagem.

Paralelamente aos artigos mais importantes, foram surgindo muitas outras definições, nem sempre consensuais. A forma como as organizações reagem ao dinamismo do mercado tem estado no centro da discussão: para alguns autores, a vantagem competitiva é alcançada através de rotinas (Zollo e Winter, 2002; Winter, 2003), para outros através de processos (Eisenhardt e Martin, 2000), bem como através de capacidades (Zahra *et al.*, 2006), ou até das formas através das quais a organização se reorganiza (Helfat e Peteraf, 2003; Helfat e Winter, 2011). Conforme já referido atrás, as capacidades dinâmicas são ainda tomadas, por alguns autores, como capacidades de elevada ordem que reconfiguram e transformam as rotinas, face a capacidades operacionais, ou de baixo nível (Zollo e Winter, 2002; Winter, 2003; Helfat e Winter, 2011).

Por outro lado, enquanto alguns autores se referem às capacidades dinâmicas como sendo um conceito unidimensional, como por exemplo, a capacidade integrativa ou capacidade absorptiva (Liao *et al.*, 2009; Cheng e Chen, 2013), outros autores referem-nas como sendo um conceito multidimensional (Teece *et al.*, 1997; Zahra e George, 2002). No caso das capacidades absorptivas, importa introduzir o conceito (*absorptive capacity*). É definido como a capacidade da organização em identificar, assimilar e explorar conhecimento do ambiente externo (Cohen e Levinthal, 1989). A capacidade absorptiva permite localizar novas ideias e integrá-las nos processos da organização (Easterby-Smith *et al.*, 2008). De forma similar, Zahra e George (2000) classificam a capacidade absorptiva como uma capacidade dinâmica de primeira ordem, através da qual as organizações adquirem, assimilam, transformam e aplicam o conhecimento adquirido externamente.

Assim, este conceito sublinha a importância da aquisição de conhecimento no ambiente externo, especialmente nas relações entre organizações, e também nos processos internos de aprendizagem com a experiência passada e as ações atuais (Easterby-Smith *et al.*, 2008).

Na literatura, é abordado no domínio das capacidades dinâmicas, aprendizagem organizacional e na gestão de conhecimento, mas o seu conceito surgiu nos anos 60 na literatura de macroeconomia, onde foi utilizado para explicar a capacidade da economia de um país para utilizar ativos nacionais e internacionais (Adler, 1965). Mais tarde, Cohen e Levinthal (1989) aplicaram uma lente da economia industrial para explicar, em termos teóricos, qual o benefício adicional que pode ser obtido através de investimento em atividades de investigação e desenvolvimento; sendo assim foram os primeiros autores a definir claramente o conceito de capacidade absorptiva. Segundo Lane e Pathak (2006), o desenvolvimento da capacidade absorptiva de uma organização está relacionado com o investimento nas capacidades absorptivas dos funcionários, é uma capacidade que tende a ser cumulativa e dependente do caminho, e está dependente das práticas e procedimentos da organização, especialmente na capacidade de transferência e comunicação de conhecimento interno. O investimento nas capacidades absorptivas permite aumentar a capacidades em antecipar tendências do mercado, e em vantagem competitiva (Cohen e Levinthal, 1994; King e Lakhani, 2011).

A Tabela 1 sintetiza algumas definições das capacidades dinâmicas presentes na literatura relevante, e torna clara a diversidade conceptual; um estudo bibliométrico conduzido por Albort-Moran *et al.* (2018, pp. 45) contabilizou um total de 3852 estudos publicados na *Web of Science* entre 1991 e 2015, dos quais 2808 artigos; o autor mais citado, ao longo desse período, foi David J. Teece. A influência exercida no contexto da investigação sobre o mundo dos negócios parece também ser clara, na opinião de Albert-Moran e dos seus coautores.

Tabela 1 - Definições de capacidades dinâmicas

Autor	Definição
Teece <i>et al.</i> (1997)	Capacidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas, de forma a responder rapidamente a mudanças no contexto externo.
Helfat (1997)	O subconjunto de competências que permitem às empresas a criação de novos produtos e processos, bem como responder a mudanças nas circunstâncias do mercado.
Eisenhardt e Martin (2000, pp.1107)	Processos da empresa na utilização dos seus recursos – especificamente os processos para integrar, reconfigurar, adquirir e utilizar recursos, de forma a criar mudança no mercado. As capacidades dinâmicas são, portanto, as rotinas organizacionais e estratégicas através das quais, as empresas alcançam novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem.
Lee <i>et al.</i> (2002)	São uma nova vantagem competitiva, na forma como as empresas são capazes de lidar com as mudanças do ambiente.
Zahra e George (2002, pp.148)	As capacidades dinâmicas são essencialmente capacidades que permitem às empresas a redistribuição e reconfiguração da sua base de recursos, de forma a responder à procura dos clientes e às estratégias dos concorrentes.
Zollo e Winter (2002, pp. 340)	Padrão de atividade coletiva, aprendido e estável, através do qual a organização sistematicamente gera e modifica as suas rotinas operacionais, em busca de maior eficácia.

Winter (2003, pp. 991)	Aquelas que operam de foram a estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Zahra, Sapienza, & Davidson (2006)	As capacidades de reconfiguração dos recursos e rotinas de uma empresa, de um modo planeado e apropriado, pelos seus principais decisores.
Wang e Ahmed (2007)	A orientação comportamental de uma empresa em constantemente integrar, renovar e recriar os seus recursos e capacidades e atualizar e reconstruir as suas principais capacidades em resposta às mudanças no meio ambiente, de forma a obter e sustentar a vantagem competitiva.
Menon (2008)	Capacidade de uma empresa em utilizar os seus recursos, eficazmente, de forma a obter congruência com as mudanças no ambiente.
Wu <i>et al.</i> (2012)	A capacidade das empresas em atender às alterações das expectativas dos <i>stakeholders</i> , modificando as capacidades funcionais para a procura simultânea de competências económicas, sociais e ambientais.
Cheng e Chen (2013)	A capacidade de uma empresa em explorar os seus recursos e conhecimento existentes, para renovar e desenvolver as capacidades organizacionais que lhe permitem reagir à dinâmica do mercado.
Strauss <i>et al.</i> (2017)	As capacidades que permitem às organizações reconfigurar a sua base de recursos, de forma a lidar com as mudanças no contexto. As mudanças são resultado da estratégia de sustentabilidade, requerendo o equilíbrio entre os objetivos de negócio e as externalidades ambientais.

Fonte: Elaboração da autora

A questão é que as capacidades dinâmicas nem são competências nem são recursos. Em contexto de processos, os recursos são *inputs* como conhecimento, dinheiro, informação, entre outros. Por si só não geram *outputs*, sendo necessária a coordenação de vários

recursos para dar origem a uma atividade. A *capability* é a capacidade que um conjunto de recursos tem para desempenhar uma atividade.

A verdade é que os recursos podem afetar diretamente a capacidade de uma organização para criar mais valor que os seus concorrentes. Vejamos a marca da Toyota ou da Coca-Cola, ou a qualidade assumida no mercado dos motores alemães, exemplos de recursos economicamente valiosos. Os recursos podem ter impacto no processo de criação de valor, porque estão na base das capacidades. Assim, a grande diferença entre os recursos e as capacidades é que o primeiro é um ativo da organização, e o segundo é o que a organização faz no sentido de processo e de forma de atuar. A marca Toyota é um ativo, um recurso da marca, a que se associa fiabilidade, mas a *Toyota Production System* (sistema de produção *Lean*) é uma capacidade que distingue a marca. Para Grant (1991), os recursos são a fonte das capacidades e as capacidades, a fonte para a vantagem competitiva.

A parte dinâmica da expressão pressupõe movimento, mudança do contexto em que a organização está inserida. Desse modo, mais do que recursos, as capacidades dinâmicas referem-se à capacidade da organização em adaptar a sua base de processos e recursos, incluindo o conhecimento, na resposta às mudanças no mercado (Wohlgemuth e Wenzel, 2016; Helfat *et al.*, 2007). De acordo com Khan *et al.* (2019, pp.2), as capacidades dinâmicas envolvem adaptação e mudança, porque estas capacidades podem ser consideradas como transformadoras no processo de conversão de recursos em melhoria de desempenho, enquanto criam vantagem competitiva. Mas embora os recursos possam ser importantes para garantir um desempenho superior, as empresas precisam de garantir um conjunto de capacidades dinâmicas para combinar, desenvolver e explorar os recursos existentes (Monteiro *et al.*, 2019).

Adner e Helfat (2003) propuseram o conceito de gestão de capacidade dinâmica, que inclui as competências dos recursos humanos, de gestão do capital social e de cognição, utilizadas pelos gestores para desenvolver, integrar e reconfigurar os recursos e capacidades organizacionais. As decisões estratégicas que daí resultam são influenciadas pelas alterações externas que afetam as organizações, como sejam a variação de preços da matéria-prima, as mudanças provocadas pela tecnologia ou as alterações nos

indicadores macroeconómicos. O resultado é, necessariamente, a heterogeneidade no desempenho organizacional.

Nos últimos 30 anos, o foco nas capacidades dinâmicas pela área da estratégia aumentou substancialmente (Albort-Morant *et al.*, 2018). Ainda assim, a investigação não permitiu ainda consensos – quer relativamente à definição, aos *drivers*, às propriedades e aos processos organizacionais que podem estar na sua base, embora o reconhecimento destas limitações possam assegurar um caminho mais flexível de desenvolvimento (Helfat e Peteraf, 2009; Easterby-Smith *et al.*, 2007; Easterby-Smith *et al.*, 2009; Bitencourt *et al.*, 2020), tomando aqui a influência da economia evolucionista na literatura das capacidades dinâmicas, através do qual é sugerido que as rotinas são padrões regulares e previsíveis (Schriber e Löwstedt, 2021). Mas de acordo com Easterby-Smith *et al.* (2008), a metodologia dos estudos tem sido pouco variada – os dados são superficiais e externos à organização, conduzidos em indústrias e em fases dinâmicas, e aplicadas essencialmente à cultura norte-americana. Ainda assim, têm surgido outras áreas da literatura que aplicam a perspetiva das capacidades dinâmicas, nomeadamente no impacto da transformação digital na criação de valor (Matarazzo *et al.* (2021). Estes autores conduzem um estudo empírico de um conjunto de seis pequenas e médias empresas de indústrias tradicionais na Itália, com o objetivo de avaliar o papel das capacidades dinâmicas na adoção de tecnologias digitais. O estudo mostra que as capacidades ligadas à pesquisa de novas oportunidades e de aprendizagem são essenciais na transformação digital, e que são os donos destas empresas que possuem estas capacidades. As capacidades de integração e coordenação surgem como consequência das primeiras, e são assumidas pelos gestores.

Em 2020, Best *et al.* no contexto igualmente de um estudo empírico, apresentaram as capacidades dinâmicas como facilitando e mediando o processo de gestão de tensões em empresas nas quais existem missões duais (sociais e económicas). Assumiram ainda que as diferentes capacidades dinâmicas podem apoiar a inovação nestas empresas e nas redes às quais pertencem.

Recentemente, o estudo de Schriber e Löwstedt (2021) contribui para a literatura das capacidades dinâmicas, não do ponto de vista da forma como as empresas se adaptam às mudanças no ambiente, mas sim a partir da relação entre as capacidades dinâmicas e as

capacidades ordinárias¹. Com base num estudo empírico, defendem que estas capacidades ordinárias, embora não isoladas, podem apoiar as empresas a responder ao dinamismo do mercado, sugerindo que a literatura anterior apenas atribui esta contribuição às capacidades dinâmicas.

Para Bitencourt *et al.* (2020), as capacidades dinâmicas indiciam antecedentes que mostram ter um impacto positivo. Nesse contexto, os recursos, aparecem como elemento chave para perceber o ambiente e propor novas soluções aos problemas que surgem com as mudanças no mercado, enquanto a gestão do conhecimento, constitui um meio para promover novas ideias e estimular as capacidades de *sensing, seizing e transforming*; o desenvolvimento de redes atua enquanto facilitador para a criação de recursos e criação de capacidades complementares com os parceiros. E em último, sublinha-se a relevância doo dinamismo do mercado, mostrando que, de facto, as capacidades dinâmicas são uma forma eficaz para a adaptação e resposta às mudanças nos mercados. O artigo refere ainda um quinto antecedente, a orientação empreendedora, mas conclui que não existe um impacto direto nas capacidades dinâmicas. Este ponto é interessante porque, de acordo com o artigo, poder-se-ia supor que os novos mercados e/ou segmentos não suportam as capacidades dinâmicas devido à falta de experiência, recursos ou motivação a longo-prazo.

Em suma, apesar de uma extensa literatura, de acordo com Pisano (2015) continua a focar-se demasiado na definição de capacidade dinâmica, falhando na interligação entre a teoria da gestão e a sua prática, bem como na contribuição para o entendimento de como é que as organizações se podem tornar mais competitivas, e não apenas mais flexíveis. Adicionalmente, refere-se que uma das causas para a ambiguidade do tema é a sua associação com a abordagem RBV, onde o conjunto de competências são considerados processos, mas estáticos, enquanto a abordagem DC é dinâmica e mais relacionada com a capacidade da organização para se reorganizar perante as mudanças no mercado (Fukuzawa,2015; Enríquez-De-La-O, 2015; Albort-Morant *et al.*, 2018).

¹ As capacidades ordinárias são descritas por Teece (2014, pp.332) em termos de eficiência técnica nas funções organizacionais, baseado na capacidade de comprar ou construir aprendizagem. São capacidades que podem representar boas práticas, e não são difíceis de imitar, como por exemplo, modelos de controlo de gestão.

Dinâmica do mercado

A abordagem das capacidades dinâmicas é indissociável do dinamismo do ambiente no qual as organizações operam; a palavra “dinâmica” refere-se a situações onde existem rápidas mudanças nas forças tecnológicas e de mercado, e os efeitos de feedback nas empresas (Teece *et al.*, 1977, pp.512). E o dinamismo ambiental pode ser definido como a taxa através da qual a concorrência, as preferências do cliente e a tecnologia se alteram dentro de um setor (Wilhelm *et al.*, 2015, pp.327).

Segundo Wilhelm *et al.* (2015), o impacto do dinamismo ambiental no desempenho das capacidades dinâmicas é um tema ainda pouco explorado, embora se reconheça que os efeitos das capacidades dinâmicas dependem do dinamismo ambiental que as empresas enfrentam, podendo este estar enquadrado em termos de frequência, magnitude e irregularidade de mudanças. Não é, contudo, uma afirmação consensual. Helfat e Winter (2011), discordam que as capacidades dinâmicas possam depender do nível de dinamismo do ambiente, considerando que devem ser valorizadas pela possibilidade de criar mudança.

Eisenhardt e Martin (2000) defendem que o padrão das capacidades dinâmicas depende do grau de dinamismo dos mercados. Neste contexto, distinguem mercados moderadamente dinâmicos, onde a mudança ocorre frequentemente ainda que seguindo um caminho previsível e linear, e as capacidades dinâmicas dependem principalmente de conhecimento já existente, dos mercados de elevada velocidade, onde os processos de desenvolvimento de produtos são caracterizados por uma progressão linear, e algumas das atividades do processo estão distribuídas por fornecedores especializados.

Nos mercados de elevada velocidade, a mudança não é linear nem previsível; são mercados onde a própria estrutura da indústria não é clara e os papéis dos agentes do mercado (clientes, fornecedores, concorrentes) são ambíguos. Neste caso, as capacidades dinâmicas não dependem tanto do conhecimento já existente, mas sim da rapidez com que é criado o novo conhecimento. Em termos comparativos, as capacidades dinâmicas dos mercados de elevada velocidade são mais simples que no caso dos mercados moderadamente dinâmicos. Wilhelm *et al.* (2015) distinguem o grau de dinamismo entre alto e baixo, mas defendem que apenas em mercados muito dinâmicos é que as

capacidades dinâmicas apresentam vantagens em termos de eficiência; na mesma linha, Wang e Ahmed (2007) referem que quanto mais dinâmico for um mercado, maior é a necessidade de desenvolver capacidades dinâmicas. Naturalmente que se um ambiente apresentar características de estabilidade, as mudanças são previsíveis e é menor a necessidade de adaptação das empresas. Logo, as capacidades dinâmicas não apresentam um grande valor acrescentado para a vantagem competitiva.

De acordo com Li, Easterby-Smith e Hong (2019), em ambientes de elevada velocidade, as capacidades dinâmicas aumentam em complexidade e frequência. Neste artigo é analisado o conceito das capacidades dinâmicas no mercado chinês para explicar de que forma é que as empresas multinacionais respondem à natureza dinâmica do mercado; os autores defendem que as capacidades dinâmicas são mais relevantes nos processos de internacionalização, e que o fator mais importante para garantir a existência de capacidades dinâmicas em ambientes de elevada velocidade é uma base de conhecimento combinada (não apenas os recursos ou o conhecimento).

Assim, ainda que pouco explorada, a questão do dinamismo do mercado é importante. Quanto mais dinâmico for, maior é importância das capacidades dinâmicas, embora seja mais desafiante, porque exige aos gestores capacidade de resposta rápida. Mas não retira a importância das capacidades dinâmicas se o mercado for mais estável.

Como refere Teece (2007, pp.1319), as empresas com fortes capacidades dinâmicas não se adaptam apenas ao ecossistema, mas também o modelam através de inovação e colaboração com outras empresas, entidades e instituições. A forma como as empresas o fazem, ou seja, como detetam e aproveitam as oportunidades, está no *core* da teoria das capacidades dinâmicas.

O efeito das mudanças súbitas na relação entre capacidades dinâmicas e o desempenho da empresa foi analisado por Colombo *et al.* (2020). De modo a explorar o efeito das CD no resultado (output) de uma grande mudança, nomeadamente no desenvolvimento de novos produtos e na estratégia de internacionalização, os autores conduziram um estudo empírico com 340 empresas de tecnologia italianas que enfrentaram as crises económicas de 2008-09. Concluíram que as empresas que utilizaram estas duas DC demonstraram níveis superiores de crescimento e foram, de facto, uma fonte de vantagem competitiva.

Referem, ainda, que não encontraram complementaridades entre as capacidades dinâmicas, ao contrário do que Song *et al.* (2005) defendem, e que as sinergias que possam ocorrer entre as duas não terão sido obtidas através de um processo automático - o que pode criar um espaço de investigação, perceber em que condições é que as sinergias ocorrem. O artigo de Colombo *et al.* (2020) acrescenta que as mudanças súbitas alteraram o ecossistema das empresas, argumentando que a abordagem que as empresas devem adotar não é esperar que o período de mudanças termine, mas sim utilizar as CD para procurar novas oportunidades de negócios. Acrescentam ainda que a acumulação de recursos deve ser feita em períodos de estabilidade de modo a que, em período de mudança, esses recursos permitam às empresas, a utilização de CD para capacitar a adaptação.

Tipos de capacidade dinâmica

Para Teece *et al.* (1997), a capacidade dinâmica de uma organização pode ser dividida em três processos, apresentando como elementos chave: coordenação, aprendizagem e reconfiguração. Estes são essenciais para sentir (*sensing*) novas oportunidades, para alterar rotinas para aproveitar essas oportunidades (*seizing*) e transformar/reconfigurar as competências, como fonte de crescimento /desenvolvimento necessário para adquirir e manter a vantagem competitiva. Mais recentemente, Teece (2007, pp.1319) volta a desagregar as capacidades dinâmicas fundamentais na capacidade para ter uma sensibilidade apurada a oportunidades e ameaças (*sense* e *shape*), para aproveitar as oportunidades (*seize*) e finalmente para “manter a competitividade através da melhoria, combinação, proteção e quando necessário, a reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis das organizações”. Em qualquer caso, adianta que os micro fundamentos das capacidades dinâmicas (habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizativas e processos de gestão) são difíceis de desenvolver, justificando a heterogeneidade organizacional. O modelo apresentado na figura 4 (Teece, 2009), propõe a capacidade dinâmica como a base para a vantagem competitiva em regimes de grandes e rápidas mudanças tecnológicas. Para além de referir que quanto maior for o grau de desenvolvimento de capacidades dinâmicas superiores, maior será a quantidade de ativos

intangíveis criados e o nível de rendimentos financeiros que pode obter; também se realça que as decisões passadas têm impacto no desempenho presente e futuro.

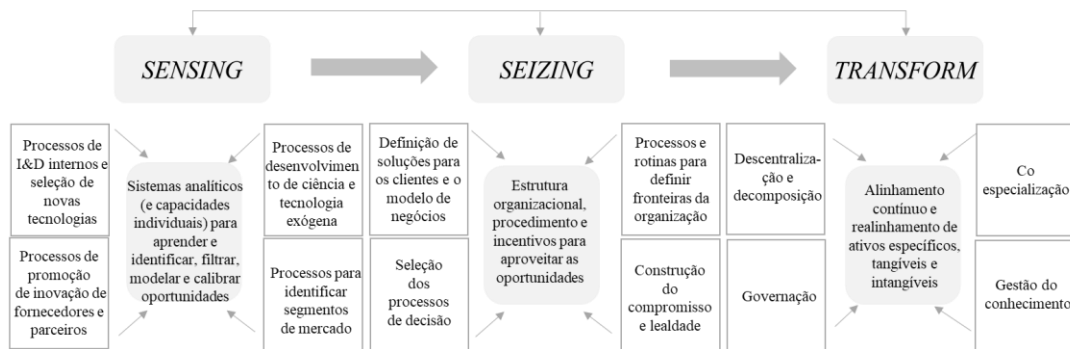


Figura 4 - Processo das capacidades dinâmicas

Fonte: Teece, 2009, pp.49

Outros estudos complementaram e desenvolveram os tipos de capacidade dinâmica de Teece (1997). Wu *et al.* (2012) apresentam três tipos de capacidades dinâmicas: *scanning*, identificação e reconfiguração. Easterby-Smith *et al.* (2008) colocaram algumas questões no processo de adaptação das organizações, nomeadamente a partir da discussão sobre os *inputs* (os recursos ou as rotinas), e os *outputs*, sugerindo seis tipos de capacidades dinâmicas: liderança operacional e estratégica, redes externas, suporte político, estrutura flexível, cultura de inovação e especialização. Embora não se enquadrem totalmente nos modelos mais conhecidos da abordagem CD, vão ao encontro da definição de Eisenhardt e Martin (2000).

Lin *et al.* (2016) analisou 62 artigos científicos sobre capacidades dinâmicas, concluindo que existem quatro componentes distintas: (i) capacidade de *sensing* novas oportunidades, no sentido de que as organizações preveem as alterações de mercado e como as implementar; (ii) capacidade de absorção da aprendizagem organizacional, ou seja, capacidade de adquirir novo conhecimento e integrá-lo na organização, através de processos de assimilação e de *exploiting*; (iii) competências relacionais para a criação de parcerias e aquisição de capital social; e (iv) capacidade de integração e reutilização de recursos novos e existentes. Pavlou e El Sawy (2011), com base nos trabalhos de Teece *et al.* (1997 e 2007), e conceptualizaram as capacidades dinâmicas como ferramenta que permite a reconfiguração das capacidades operacionais já existentes. Os autores

definiram as capacidades dinâmicas que podem ser utilizadas para reconfigurar as capacidades operacionais como *sensing*, *learning*, *integration* e *coordination*; o enquadramento teórico de que partem está apresentado na figura 5.

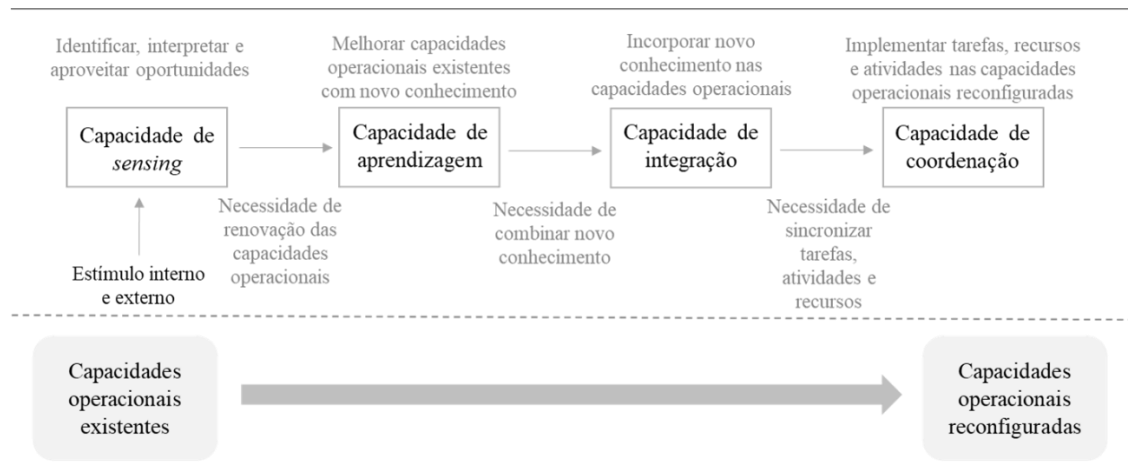


Figura 5 - Framework - Capacidades Dinâmicas

Fonte: Pavlou e El Sawy, 2011, pp. 243

Barreto (2010) apresenta uma nova definição de capacidade dinâmica como o potencial de uma empresa para resolver problemas de forma sistemática, a partir da sua propensão para sentir oportunidades e ameaças, para formar decisões em tempo útil e orientadas ao mercado, e para alterar a sua base de recursos (pp.271); o autor também sugere novas dimensões para as capacidades dinâmicas. São elas a propensão para perceber oportunidades e ameaças, a propensão para tomar decisões no momento oportuno, a propensão para tomar decisões orientadas para o mercado e a propensão de mudar a base de recursos da empresa. Enquanto que a primeira capacidade é baseada no trabalho de Teece (2007), a segunda e terceira capacidade baseiam-se em Eisenhardt e Martin (2000), que defendem que a questão chave não está apenas na reconfiguração, mas sim no timing em que é feita.

Wang e Ahmed (2007) decompõem as capacidades dinâmicas em capacidade de adaptação, capacidade de absorção e capacidade de inovação. A capacidade adaptativa é definida como a capacidade para identificar e capitalizar as oportunidades de mercado,

que se manifesta através da flexibilidade estratégica (flexibilidade dos recursos existentes e a flexibilidade em aplicar esses recursos). A capacidade de absorção pode ser definida como a capacidade de uma empresa em reconhecer o valor de informação nova e externa, assimilar e aplicá-la para fins comerciais. Deste modo, as empresas com maior capacidade absorptiva demonstram maior capacidade de aprendizagem com os parceiros, na integração da informação externa e na transformação em conhecimento interno. Por último, a capacidade de inovação, que se refere à capacidade da empresa em desenvolver novos produtos e/ou aceder a novos mercados, através do alinhamento entre a orientação estratégica para a inovação e os processos de inovação.

Kuuluvainen (2012) conduziu um estudo empírico sobre o papel das capacidades dinâmicas no crescimento internacional das pequenas e médias empresas tecnológicas na Finlândia; o enquadramento teórico de que parte está apresentado na Figura 6. Os resultados mostram que a capacidade dinâmica se desenvolve a partir de práticas de procura de oportunidades, aquisição e reconfiguração dos recursos.

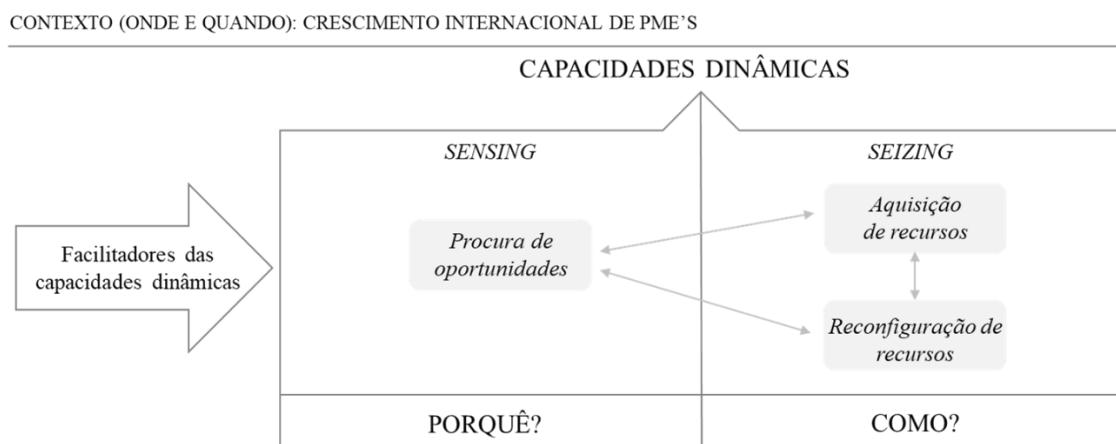


Figura 6 – Enquadramento teórico apresentado por Kuuluvainen (2012, pp. 31)

As práticas identificadas por processo foram (Kuuluvainen (2012):

- Procura de oportunidades: procura contínua de novas ideias de desenvolvimento, procura continua de informação do mercado e revisão contínua de mudanças de mercado e os seus efeitos;

- Aquisição de recursos: Investimento em recursos humanos, investimento em tecnologia e aumento do financiamento;
- Reconfiguração de recursos: Lançamento de novos produtos e serviços, melhorias dos produtos e melhoria dos processos.

Em suma, a literatura apresenta diversas abordagens de compreensão do processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas, embora com alguns pontos em comum. A capacidade de identificar oportunidades representa o primeiro passo, e a reconfiguração é o objetivo, independentemente da designação que assumem. A forma como aproveitam as oportunidades, seja através da aquisição de recursos, seja através da criação de processos e rotinas de inovação, é também uma fase essencial à preparação da organização para se reorganizar perante uma mudança.

Tendo em conta a revisão da literatura apresentada e as questões de investigação, adotou-se a definição e o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas da perspectiva de Teece (2009). Ao contrário de Eisenhardt e Martin (2000), que apresentam uma visão processual das capacidades dinâmicas, pretende-se estudar a capacidade dinâmica como a capacidade da organização para integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para responder rapidamente ao ambiente externo (Teece, 1997, pp.516).

A abordagem das capacidades dinâmicas e a forma como as empresas se adaptam e possibilitam a sobrevivência a longo prazo, apoia o estudo da adaptação organizacional, assumindo uma perspectiva evolutiva e de dinamização da estratégia das empresas. Segundo O'Reilly e Tushman (2008), em termos organizacionais, as capacidades dinâmicas estão no centro da capacidade de uma organização ser ambidextra, ou seja, competir em mercados novos e mercados já existentes. E para Guerra *et al.* (2016), uma das formas de uma organização desenvolver capacidades dinâmicas é tornar-se ambidextra.

Assim, este trabalho de investigação assume a ambidexteridade como uma capacidade dinâmica, cujo desenvolvimento pode apoiar as organizações a estarem mais preparadas para a mudança, garantindo um equilíbrio entre atividades de eficiência e inovação. Para além desta abordagem, e tendo em conta que as organizações do terceiro setor não estão,

de todo, protegidas contra a mudança, este trabalho analisa a ambidexteridade, enquanto capacidade dinâmica, como o fator que pode garantir a adaptação e sobrevivências destas organizações, que se assumem como empresas sociais.

2.2 Ambidexteridade organizacional

O conceito de ambidexteridade organizacional refere-se, genericamente, a um conjunto de competências que permitem às organizações realizar simultaneamente duas atividades contraditórias (Petro *et al*, 2019). Remete, deste modo, para um conflito pré-existente entre viabilidade corrente e futura (O'Reilly e Tushman, 2008), em que os líderes têm um papel fundamental no desenho de diferentes abordagens estratégicas (Eisenhardt, Furr e Bingham, 2010), capacitando as organizações para gerar e implementar processos de aprendizagem sistêmicos com vista a assegurar condições para o desempenho elevado exigido pela intensificação da concorrência. Ou seja, as organizações devem ser capazes de desenvolver novas atividades/produtos e competências, enquanto mantêm o foco nos processos e conhecimentos já existentes. A ambidexteridade pode apresentar um forte impacto positivo no desempenho organizacional (Gibson e Birkinshaw, 2004; He e Wong, 2004; Sasson e Minoja, 2010).

Ainda que o interesse suscitado pela discussão da capacidade de algumas organizações em prosseguir simultaneamente processos de inovação descontínuos e incrementais (Tushman e O'Reilly, 1996) tenha aparentemente convergido na análise da tensão entre modos de inovação *explore* e *exploit* (Smith e Tushman, 2005; Birkinshaw e Gupta, 2013), trata-se de um constructo conceptual complexo, com uma natureza multifacetada. Adicionalmente, a ambidexteridade organizacional levanta questões em termos de integração contextual (Gibson e Birkinshaw, 2004; Raisch e Birkinshaw, 2008; Carmeli e Halevi, 2009), de separação estrutural (Benner e Tushman, 2003; Jansen *et al.*, 2009; Kauppila, 2010; Tushman e O'Reilly, 1996), do papel da cultura e da identidade organizacional enquanto capacidade estratégica (Khazanchi e Boyer, 2007; Gioia *et al.*, 2013), ou ainda do desenvolvimento de capacidades de liderança, na perspectiva da teoria dos paradoxos (Lavine, 2014; Putnam *et al.*, 2016; Schad, Lewis, Raisch e Smith, 2016;

Andriopoulos e Lewis, 2009; Fredberg, 2014; Heracleous e Wirtz, 2014; Martini *et al.* 2013; Smith *et al.* ,2010; Westenholtz , 1993).

No entanto, a versatilidade e flexibilidade conceptual do tema – ambidexteridade organizacional – pode, também, representar uma fragilidade. Conforme O’Reilly e Tushman (2013) sublinham, o conceito tem de ser bem definido e limitado no seu âmbito, resistindo-se à tentação de abranger todas as possíveis situações e de responder às mais diversas abordagens.

Na maioria dos casos, a abordagem da ambidexteridade organizacional tem sido utilizada em estudos empíricos de empresas de grande dimensão, em áreas como software (Lavie e Rosenkopf, 2006) ou semicondutores (O’Reilly & Tushman, 2008), onde a pressão da procura condiciona claramente as empresas no sentido da diferenciação vertical e da inovação, mas mantendo custos cada vez mais baixos. Nestes sectores, a capacidade de mudança, mais do que uma competência, é parte integrante da cultura organizacional (Brown e Eisenhardt, 1997). No entanto, as fronteiras entre setores e indústrias estão a tornar-se muito mais fluídas. Entre outros, os desafios colocados pela rapidez do progresso tecnológico, pela globalização dos mercados e da cultura, pela atuação necessariamente competitiva em ambientes múltiplos e diversos, pela urgência da gestão do conhecimento, pela crescente complexidade das tensões que emergem ao nível dos indivíduos e dos grupos dentro das organizações não se colocam apenas às lucrativas, podendo colocar-se ao nível de todas e quaisquer organizações (Van Slyke, 2007; Sherlock e Gravelle, 2009; Kaplan e Grossman, 2010; Madden, 2012).

Uma das questões que mais tem intrigado os investigadores na área da gestão estratégica ao longo do tempo é a sobrevivência das empresas. Apesar de inúmeros estudos empíricos e da identificação de diversos fatores explicativos, a sua pertinência mantém-se. Numa análise para os Estados Unidos, tendo como base 29.688 empresas entre 1960 e 2009, Govindarajan e Srivastava (2016) mostram que a destruição criativa está a ser cada vez mais rápida; as empresas listadas até 1970 tinham 92% de probabilidades de sobreviverem nos próximos cinco anos, mas apenas 63% nas listadas entre 2000 e 2009 (ob.cit, pp. 4). Iborra *et al.* (2019), com base num estudo empírico desenvolvido com dados de 2765 pequenas e médias empresas em Espanha, defendem que a ambidexteridade organizacional aumenta a capacidade de resiliências das empresas,

tornando-as mais preparadas para as mudanças. Os autores demonstram que a ambidexteridade não contribui apenas para a resistência, mas também para a capacidade de adaptação a uma nova realidade. Este estudo também mostra a existência de um processo de aprendizagem, a que chamam de consistência de ambidexteridade, ou seja, o momento em que a empresa se torna ambidextra não ocorre quando os efeitos da disrupção surgem, mas sim antes, o que vai de encontro ao que Luger *et al.* (2018) defendem: que a ambidexteridade é alcançada através de um processo de desenvolvimento e adaptação, contribuindo para um desempenho mais elevado ao longo do tempo.

Entre todas as empresas listadas em 2009, apenas 5% existiam antes de 1960; a “*vida é curta*”, concluíam. Em Portugal, a taxa de sobrevivência das empresas nascidas em 2005 é cerca de 48%, considerando um período de análise até 2012 (Félix, 2017).

Em ambientes caracterizados por rápidos desenvolvimentos tecnológicos, uma organização que apenas colhe os frutos de vantagens competitivas existentes, pode ser rapidamente ultrapassada por concorrentes mais inovadores. É, neste contexto, que surge a ambidexteridade organizacional, como resposta à necessidade de uma gestão simultânea de atividades, conflitantes, como *exploration/exploitation* (Lavie *et al.* 2010, Raisch *et al.*, 2009) alinhamento/adaptação (Gibson e Birkinshaw, 2004), flexibilidade/eficiência (Eisenhardt *et al.*, 2010) ou inovação incremental/radical (Tushman *et al.*, 2010). Sarkee e Hulan (2009), a partir de um estudo empírico com um grupo 425 gestores, confirmam um conflito existente na criação de vantagem competitiva entre eficiência e inovação. A inércia das organizações torna a adaptação às alterações do mercado mais difícil, e os objetivos a curto prazo mais importantes que a estratégia a longo prazo. As organizações necessitam de quebrar este padrão e tornar-se ambidextras, através da aplicação dos seus recursos para garantir a eficiência operacional e, simultaneamente, inovar para atingir novos mercados e necessidades (Sarkee e Hulan, 2009). O estudo de Katou *et al.* (2020), baseado numa amostra de 657 empresas gregas e que pretende analisar o impacto de fatores internos e externos da ambidexteridade no desempenho organizacional (dimensões de criatividade e produtividade) defende que quanto mais dinâmico for um ambiente, mais ambidextra é a empresa. Mas demonstra que num ambiente caracterizado por muitas mudanças, as empresas tendem a optar por

atividades de eficiência para garantir a sobrevivência a curto-prazo; logo, o dinamismo tem mais influência na eficiência do que na inovação, mas também pode diminuir a capacidade da organização para se adaptar e responder. Embora também concluam que a inovação tem mais impacto na criatividade do que o impacto da eficiência na produtividade, realçam ainda mais a necessidade de as organizações implementarem estratégias que maximizem o desempenho das duas atividades (Katou *et al.*, 2020).

No Dicionário Português, ambidextro é um adjetivo que qualifica uma pessoa capaz de utilizar ambas as mãos com igual destreza. Transpondo a palavra para a gestão, ambidexteridade qualifica a organização capaz de gerir duas atividades diferentes, com igual destreza. Na literatura, o conceito de ambidexteridade foi introduzido por Robert Duncan em 1976, no âmbito dos processos de inovação. As organizações enfrentam conflitos entre as estruturas necessárias para criar inovação e as estruturas focadas na eficiência dos processos já existentes; a solução deverá ser a separação destas estruturas, garantindo assim o alinhamento com a estratégia definida, facilitando o desenvolvimento e implementação do processo de inovação (Duncan, 1976). Em 1985, Tushman e Romaneli desenvolveram o modelo de equilíbrio pontuado para descrever o processo de mudança organizacional, no qual as organizações evoluem através de períodos caracterizados por mudança incremental e outros pontuados por mudança descontínua; ou seja, adaptam-se às alterações do meio através do realinhamento das suas estratégias, estruturas e processos, num processo sequencial.

Contudo, o interesse da literatura nos processos de aprendizagem organizacional e no conceito de ambidexteridade, aumentou com a publicação do artigo “*Exploration and exploitation in organizational learning*”, de James March, em 1991. Partindo do pressuposto que as organizações são sistemas adaptativos, o autor apresenta os conceitos de *exploration* e *exploitation*, discutindo a relação e os conflitos associados às atividades de cada um, e colocando a ambidexteridade como um estado de equilíbrio entre os dois, essencial para garantir o desempenho ideal (March, 1991). As atividades de *explore* e *exploit* concorrem pelos mesmos recursos das organizações, o que conduz à existência de tensões e contradições. *Exploit* refere-se à escolha, sofisticação, melhoria e eficiência, enquanto *explore* se refere a atividades de pesquisa e desenvolvimento, mudanças, aumento do risco e inovação (March, 1991). Embora possam parecer conceitos

absolutamente inovadores, na realidade foi Schumpeter que em 1939 os apresentou, sendo *explore* novas possibilidades e *exploit*, velhas certezas, no sentido que a inovação é a força motriz do progresso económico.

O conflito inerente à ambidexteridade organizacional resulta pois da procura simultânea de atividades de *explore* e *exploit* (O'Reilly e Tushman, 2008). A alocação de recursos entre a *exploration* de novas oportunidades e tecnologias e a *exploitation* de conhecimentos/processos existentes, envolve um *trade-off* que cria tensões. Se a organização tender para as atividades *exploit*, não aproveita as oportunidades, não é inovadora e pode ter problemas para sobreviver a longo prazo, correndo o risco de se tornar obsoleta. Por outro lado, se as atividades forem maioritariamente de *exploration*, não garante o aperfeiçoamento nem a aprendizagem. As estratégias de *exploration* são alterações de abordagens tradicionais que podem levar à criação de novos segmentos de mercados e/ou novos produtos. Já as estratégias de *exploitation* seguem uma curva de aprendizagem, através da melhoria contínua das rotinas organizacionais (Popadiuk, 2012). Segundo O'Reilly e Tushman (2004), as organizações ambidexas focam-se simultaneamente em atividades que lhes permitem explorar as capacidades já existentes (*Exploit*) e explorar novas oportunidades (*Explore*). Mas para estas organizações alcançarem este equilíbrio, é necessário que haja alinhamento nas dimensões que se apresentam na Tabela 2.

Tabela 2 - Alinhamento entre *explore* e *exploit*

Alinhamento	<i>Exploitation</i>	<i>Exploration</i>
Intenção Estratégica	Custo, lucro	Inovação, crescimento
Operações críticas	Operações, eficiência, inovação incremental	Adaptabilidade, novos produtos/serviços, inovação radical
Competências	Operacional	Empreendedora
Estrutura	Formal, mecanicista/burocrática	Adaptativa, flexível
Controlo, benefícios	Margens, produtividade	Objetivos, crescimento
Cultura	Eficiência, pouco orientada ao risco, qualidade, clientes	Muito orientada ao risco, velocidade, flexibilidade, experimentação

Papel da liderança	Autoritária, <i>top-down</i>	Visionário, envolvido
---------------------------	------------------------------	-----------------------

Fonte: O'Reilly e Tushman (2004)

Como March (1991) refere, a opção entre as duas é essencial ao processo de evolução. Portanto, é necessário que a organização adote uma abordagem multidimensional. Por outras palavras, é necessário assegurar a implementação de uma estrutura organizacional baseada simultaneamente em atividades de *exploring* e *exploiting*, minimizando o risco de se tornar obsoleta ou com níveis de risco demasiado elevados, atingindo um equilíbrio entre as duas atividades que são essencialmente complementares, ainda que possam criar tensões e contradições na gestão das organizações.

Relativamente às tensões, e fazendo a ponte entre a Gestão e a Física, o termo entropia, associado às organizações, é análogo ao conceito utilizado na termodinâmica², ou seja, é a medida da desordem no sistema (quantidade de energia num sistema físico, que não pode ser utilizada para produzir trabalho). Embora apenas em situações muito específicas seja possível fazer tender o valor da entropia para o seu mínimo (3.ª Lei da Termodinâmica), a gestão deste paradoxo pode funcionar como alavanca para a definição de novos modelos de gestão e novas formas de criar valor dentro e para fora das organizações. Segundo Poole e Van de Van (1986), os paradoxos podem ser definidos como “*tensões, oposições e contradições entre teorias, que criam dificuldades conceptuais*” (pp.564), e “*envolvem elementos contraditórios, mutuamente exclusivos, que estão presentes e operam simultaneamente*” (Cameron, 1986, pp.545). O paradoxo *exploit/explore* envolve uma relação dinâmica que sugere uma perspetiva processual, com canais de comunicação que facilitam o processo de aprendizagem, criando sinergias entre as partes, mas que apesar de criarem tensões e contradições na sua gestão, podem ser interdependentes.

A verdade é que ainda existem algumas ambiguidades no conceito, independentemente da abordagem (O'Reilly e Tushman, 2013). Uma dessas ambiguidades diz respeito à definição de ambidexteridade, relacionada com a capacidade de a organização executar

² Enunciado da 2.ª Lei da Termodinâmica, que também define entropia, por Kelvin Planck: “Nenhum motor térmico pode converter todo o calor que recebe em trabalho útil”. A 3ª Lei da Termodinâmica aponta limitações para a obtenção do zero absoluto de temperatura.

duas atividades diferentes ao mesmo tempo, e que segundo a literatura está a ser endereçada de uma forma muito simplista, e aplicada a diferentes fenómenos, o que leva a uma perda de precisão e, até, a conclusões conflitantes (O’Reilly e Tushman, 2013). Na tabela 3 incluíram-se algumas definições de ambidexteridade.

Outra das ambiguidades diz respeito à aplicação do conceito, que tem surgido em abordagens tão distintas como estratégia, redes, desenvolvimento de novos produtos, tecnologia da informação, entre outros, o que pode conduzir à perda do seu significado, realçando que a ambidexteridade está muito mais ligada às tensões que os gestores enfrentam no paradoxo *exploit/explore*, e que é necessário fazer a ponte entre a teoria e as abordagens empíricas para a testar (Tushman e O’Reilly, 2013; Venkatram *et al.*, 2007).

Tabela 3 - Definições de ambidexteridade

Autor	Definição
Tushman e O’Reilly (1996, pp.24)	A capacidade da empresa em procurar, simultaneamente, a inovação incremental e radical.
Gibson e Birkinshaw (2004, pp. 47)	Para uma empresa ter sucesso a longo prazo, precisa de dominar tanto a adaptabilidade como o alinhamento – um atributo que é referido como ambidexteridade.
He e Wong (2004, pp. 481)	A ambidexteridade é a procura simultânea de estratégias de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> (atividades de inovação tecnológicas destinadas à entrada em novos mercados) e estratégias de inovação (atividades de inovação tecnológicas destinadas à melhoria de posições existentes no mercado)
O’Reilly e Tushman (2004)	Organizações ambidexas que gerem atividades de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> , alcançando inovação radical e incremental.
Van Looy, Martens e Debackere (2005)	A ambidexteridade é a presença simultânea de atividades de inovação incremental e radical, coincidindo com as diferenças na tecnologia e maturação do mercado.

Atuahene-Gima (2005, pp. 1720)	Ambidexteridade é o contexto de uma organização para obter, simultaneamente, alinhamento e adaptabilidade nos processos de aprendizagem da organização.
Gupta, Smith, e Shalley (2006, pp. 693)	Ambidexteridade refere-se à procura síncrona de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> , por meio de subunidades ou indivíduos diferenciados, em que cada um se especializa em <i>exploration</i> ou <i>exploitation</i> .
Lubatkin, Simsek, Ling, e Veiga (2006, pp. 647)	As empresas ambidexas são capazes de explorar competências, e explorar novas oportunidades, com igual destreza.
Mom <i>et al.</i> (2007)	A ambidexteridade é a capacidade de explorar novas possibilidades de forma a lidar com as mudanças do mercado, e de explorar velhas certezas para atender à procura do dia de hoje.
Nemanich, Keller, e Vera (2007)	A ambidexteridade é a procura simultânea de aprendizagem radical e incremental (capacidade de explorar novas capacidades e explorar as existentes).
Raisch e Birkinshaw (2008, pp. 375)	Capacidade de uma organização em estar alinhada e eficiente na gestão da procura, e simultaneamente ser adaptável às mudanças no ambiente.
O'Reilly e Tushman (2008)	Ambidexteridade é capacidade que está incorporada no processo de aprendizagem dos líderes, e expressa através da capacidade de reconfiguração dos ativos e competências organizacionais de um modo repetitivo, de forma a garantir a adaptação às alterações do mercado.
Judge e Blocker (2008)	A ambidexteridade estratégica é a capacidade de, simultaneamente, explorar novas oportunidades de mercado e explorar eficientemente os mercados já existentes.
Cao <i>et al.</i> (2009)	A ambidexteridade é a orientação de inovação da empresa, relativa à introdução de novos produtos/mercados (<i>exploration</i>) e a melhoria dos produtos/mercados existentes (<i>exploitation</i>).

Simsek, Heavey, Veiga e Souder (2009, pp. 865)	A ambidexteridade refere-se à capacidade de uma organização em executar atos estratégicos que são diferentes e concorrentes mesmo tempo.
Jansen, Tempelaar, Van den Bosch, e Volberda (2009, pp.797)	A ambidexteridade é uma capacidade dinâmica, que refere às rotinas e processos através dos quais as organizações ambidexas mobilizam, coordenam e integram esforços contraditórios e dispersos, e alocam, realocam, combinam e recombina recursos e ativos, ao longo de unidades diferenciadas de <i>exploit</i> e <i>explore</i> .
Rothaermel e Alexandre (2009)	A ambidexteridade é capacidade da empresa em equilibrar simultaneamente diferentes atividades numa situação de <i>trade-off</i> .
Andriopoulos e Lewis (2009)	As empresas ambidexas são capazes de gerir simultaneamente processos de conhecimento, muitas vezes contraditórios, associados com inovação radical e incremental.
Sfirtsis e Moenaert (2010, pp.1)	A ambidexteridade organizacional corresponde à competência de otimização contínua da interação entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .
Turner, Swart e Maylor (2013)	A ambidexteridade é a capacidade de utilizar e refinar conhecimento existente (<i>exploitation</i>), enquanto cria novo conhecimento para ultrapassar as deficiências ou ausências de conhecimento (<i>exploration</i>).

Fonte: Elaboração da autora

O debate científico sobre o paradoxo *explore/exploit* tem sido largamente endereçado. De certa forma, pode dizer-se que está perto de um consenso, mas ainda não é claro o processo que torna uma organização ambidextra. A implementação da ambidexteridade é difícil, porque envolve modos de aprendizagem diferentes, requer processos e competências diferentes, competindo para recursos, o que leva a tensões e *trade-off's* (Voss e Voss, 2012). Para Simsek *et al.* (2009), a questão não está na organização conseguir ter as duas atividades, simultaneamente, mas sim maximizar o desempenho de ambas. Outras questões que poderá ser pertinente prosseguir com a investigação remetem

para o que faz com que a organização oscile entre as atividades de *explore* e *exploit*, como é que o equilíbrio é atingido, e quais são os fatores explicativos que estão na sua base.

Se, por um lado, March (1991) estudou o desafio inerente ao equilíbrio entre a flexibilidade e o refinamento, Duncan (1976) estudou a questão da ambidexteridade à luz do processo de inovação. Em 1996, o artigo de Tushman e O'Reilly mudou o foco para a gestão da mudança incremental e radical, de um ponto de vista essencialmente estrutural, na medida em que para conseguir gerir as atividades de forma equilibrada, será necessário criar estruturas organizacionais diferentes. Em 2004, Gibson e Birkinshaw sugeriram que a ambidexteridade deve ser contextual, ou seja, as organizações devem ter a capacidade de se manterem eficientes e de acordo com os requisitos específicos do negócio, enquanto se mantêm suficientemente adaptáveis às alterações do mercado. Ou seja, a discussão teórica da ambidexteridade evolui do conflito entre *explore* e *exploit* como o seu ponto de partida, para perceber de que forma é que a ambidexteridade pode ser alcançada, sendo que a questão mais importante é do ponto de vista da arquitetura da organização.

Estrutural e contextual

As correntes da literatura que se debruçam na forma como a ambidexteridade deve ser desenvolvida, dividem-se em dual e unitária. A arquitetura dual (estrutural ou de diferenciação) refere-se à separação entre *exploring* e *exploiting* em unidades organizacionais distintas, e a arquitetura unitária (contextual ou de integração), ao conjunto de mecanismos que permitem que se realize *exploring* e *exploiting*, dentro de uma única unidade organizacional. A Tabela 4 sumariza as principais diferenças entre as duas.

Tabela 4 - Ambidexteridade estrutural vs. Ambidexteridade contextual

Características	Ambidexteridade estrutural	Ambidexteridade contextual
Como se alcança a ambidexteridade?	O foco no alinhamento (<i>exploitation</i>) e o foco na adaptabilidade (<i>exploration</i>) são realizados em unidades ou equipas diferentes	Os trabalhadores dividem o seu tempo entre atividades com foco no alinhamento (<i>exploitation</i>) e atividades com foco na adaptabilidade (<i>exploration</i>)
Onde são tomadas as decisões acerca da divisão entre alinhamento e adaptabilidade?	Na gestão de topo da organização	Gestão intermédia
Papel da gestão de topo	Definição da estrutura, gestão do <i>trade-off</i> entre adaptabilidade e alinhamento	Desenvolver o contexto organizacional onde os indivíduos atuam
Natureza dos papéis	Relativamente bem definidos	Relativamente flexíveis
Competências dos trabalhadores	Mais especialistas	Mais generalistas

Fonte: Yigit, 2013, pp.30

A arquitetura estrutural resolve o paradoxo através da divisão das atividades *explore/exploit* em unidades organizacionais diferentes, e a gestão de topo assegura a coordenação e decisão de ambas as unidades. Defende que as organizações devem estabelecer unidades autónomas e estruturalmente diferenciadas, assegurando o alinhamento de pessoas, estrutura, processos e cultura, sublinhando que esta separação ajuda a organização a manter e a distinguir as competências necessárias (Tushman e O'Reilly, 1996; Duncan, 1976; Gilbert, 2005; Raynor e Christensen, 2003).

A arquitetura contextual é baseada num conjunto de processos que encoraja os trabalhadores a dividir o seu tempo de trabalho entre atividades. O objetivo é dotar os trabalhadores de autonomia e flexibilidade, o que pode aumentar a eficiência e criar espaço para inovação, criando um contexto comportamental, alavancado pela liderança em todos os níveis hierárquicos. Para Gibson e Birkinshaw (2004), a ambidexteridade contextual refere-se à capacidade comportamental de demonstrar alinhamento e adaptabilidade ao longo da organização, de um modo integrado. Para isto acontecer, deve existir um contexto organizacional caracterizado pela interação da flexibilidade, disciplina e confiança. Contudo, a criação deste contexto não é suficiente; é necessário ter em conta o *timing*, ou seja, é no momento em que, no contexto organizacional, se cria uma competência ambidextra, que se observa uma melhoria no desempenho.

Adler *et al.* (1999) discutiram a eficiência e flexibilidade no sistema de produção da Toyota, e concluíram que existem trabalhadores que fazem, simultaneamente, atividades como montagem de automóveis (*exploitation*) e se adaptam a novas funções e atividades (*exploration*). Neste caso, a organização apresenta uma cultura organizacional facilitadora, que em conjunto com o apoio da gestão de topo, permite ao indivíduo realizar tanto as atividades de *exploit*, como de *explore*, seguindo assim a ambidexteridade contextual. Ainda assim, também no ramo automóvel, Rodrigues-Vaz *et al.* (2017) mostram que 97% dos artigos produzidos correspondem a inovação incremental, e apenas 3% a inovação radical.

A ambidexteridade contextual não especifica quais são os processos que facilitam o ajustamento dos indivíduos, o que levanta a possibilidade de desentendimentos e definição insuficiente desses mecanismos (O'Reilly e Tushman, 2013). A ambidexteridade requer rotinas e processos que integram e coordenam a integração das

atividades de *exploration* e *exploitation* na organização, em conjunto com o apoio da gestão de topo (Jansen *et al.*, 2009). Assim, se as atividades decorrerem em unidades separadas, funcionam de um modo interdependente sob a mesma coordenação da gestão de topo. Para Gilbert (2005), a simples coexistência de unidades diferenciadas não é suficiente para a organização ser ambidextra. A literatura não é consensual relativamente a estas abordagens. Se por um lado, a ambidexteridade estrutural pode ajudar a organização a distinguir claramente as competências necessárias para cada um dos desafios, também pode criar isolamento e aumentar a criação de “silos” estruturais dentro da organização, sem canais de comunicação entre as duas e modelos de aprendizagem inexistentes. A ambidexteridade contextual, contudo, também levanta algumas questões, nomeadamente em relação aos processos necessários para facilitar o ajustamento individual a cada tipo de processo.

Estas abordagens têm vindo a ser tratadas como mutuamente exclusivas, e a discussão está a caminhar para uma solução híbrida que contenha as diferentes características. Existe, contudo, a possibilidade de aumento do risco associado às atividades de inovação, quando em contacto com a maturação e inércia da *exploitation* (Raish *et al.*, 2009; Andriopoulos e Lewis, 2009; Kaupilla, 2010). A chave poderá estar em criar diferenciação entre as atividades (estrutural), facilitando a existência de um contexto que crie a integração entre unidades (contextual), seguindo, assim, uma direção híbrida (Andriopoulos e Lewis, 2009; Donada *et al.*, 2020; Tushman e O’Reilly, 1996). Também a dinâmica do mercado poderá representar uma variável com impacto na ambidexteridade, ou seja, quanto maior for a velocidade do mercado, menos se deve adotar a arquitetura estrutural, permitindo um maior nível de flexibilidade e adaptação (Clauss *et al.*, 2020).

Se é certo que é possível separar os elementos, é precisamente a sua simultaneidade que cria o sentido de união/totalidade e que facilita a eficácia e a criatividade (Cameron (1986), o que pode sugerir que a arquitetura ideal será a híbrida. Esta poderá ser também a forma de construir a ambidexteridade organizacional.

Estática e dinâmica

Outra das abordagens para alcançar a ambidexteridade segue um ponto de vista temporal. A ambidexteridade pode ser alcançada sequencialmente; isto é, a organização deverá alternar ao longo do tempo, entre períodos de *explore* e períodos de *exploit*, ou em alternativa, de forma simultânea. Esta abordagem temporal também é conhecida como tendo uma perspectiva estática (sequencial) ou dinâmica (simultânea). A ambidexteridade sequencial funciona como um equilíbrio pontuado, sendo que as atividades de *exploring* são realizadas no tempo t , e as atividades de *exploiting* no tempo $t+1$, mantendo o equilíbrio entre ambos, alavancando a maturidade de cada e, conseqüentemente, apresentando um impacto positivo no desempenho organizacional (Venkatraman *et al.*, 2007; Lavie e Rosenkopf, 2006). Esta linha de pesquisa recusa a ideia de que as organizações podem realizar as atividades de forma simultânea, uma vez que a estabilidade necessária nas atividades de *exploiting* não é compatível com a adaptabilidade requerida pelo *exploring*, considerando que as duas atividades são processos diferentes (Siggelkow e Levinthal, 2003; He e Wong, 2004). No entanto, Goosen e Bazzazzian (2012) defendem que a ambidexteridade sequencial não torna as organizações ambidexas, mas que lhes permite a especialização em outros tipos de atividades, tornando-as mais flexíveis. Este processo não protege a organização de correr o risco de sobrepor uma atividade à outra, sendo certo que o grau de volatilidade entre atividades pode ter um impacto negativo na ambidexteridade organizacional (Piao, 2010; Sasson e Minoja, 2010). De forma contrária, a organização só pode ser considerada ambidextra se as atividades forem realizadas de forma simultânea, sendo que no caso da sequencial, o momento da transição não é claro (Gupta *et al.*, 2007; Tushman e O'Reilly, 2013; He e Wong, 2004; Jansen *et al.*, 2008).

Aquisição externa de conhecimento

As organizações podem utilizar recursos e tecnologia internos, que podem externalizar quer através de *outsourcing*, quer através de alianças/parcerias. A ambidexteridade tem sido considerada essencialmente do ponto de vista interno, mas a verdade é que a importância de aquisição externa de conhecimento é uma via possível para evitar que a organização se torne obsoleta (Raisch *et al.*, 2009; Eisenhardt e Martin, 2000). Contudo,

embora se considere que o processo de *exploitation* externo possa ter mais impacto do que o meramente interno, a verdade é que o *outsourcing* de processos pode ser colocado em causa se, entre as organizações, a integração estratégica for ineficaz (Rosenkopf e Nerkar, 2001; Benner e Tushman, 2003).

A ambidexteridade também pode depender da capacidade da organização em integrar conhecimento interno e externo, e da gestão das redes organizacionais que suportam este mesmo conhecimento. Gerir o equilíbrio entre processos internos e externos, em conjunto com as atividades de *exploit* e *explore*, é uma tarefa complexa, que deve ser liderada pela gestão de topo (Rothaermel e Alexander, 2009). Já para Xie *et al.* (2019) as redes são essenciais para a inovação em organizações ambidexas, confirmando o impacto positivo nas organizações. Os autores apresentam ainda a aquisição de conhecimento como o mecanismo que preenche o espaço nas redes de inovação, dividem-na em externa e interna, e mostram os seus efeitos moderadores na relação entre as redes colaborativas e a inovação ambidextra.

Popadiuk (2012) propõe um conjunto de seis dimensões associadas aos conceitos de *explore* e *exploit*, essencialmente relacionados com o ambiente interno e externo das organizações. O ambiente interno é composto por competências, eficiência e eficácia na utilização dos seus recursos, bem como o conjunto de mecanismos de controlo interno, regras, procedimento e rotinas; as suas dimensões são a orientação estratégica, práticas de conhecimento, de eficiência e de inovação. No caso do ambiente externo, o autor propõe duas dimensões: competitividade e parcerias.

Uma outra abordagem considera que a ambidexteridade não pode ser vista através destas abordagens (interna/externa ou contextual/estrutural), mas sim como um modelo combinado, em que a ambidexteridade é alcançada com a maximização de *exploring* e *exploiting*, através de *outsourcing* (por exemplo, universidades para *exploring*, e subcontratação para *exploiting*), fazendo uma clara separação entre ambas, mas ao mesmo tempo, criando um modelo de gestão contextual ao longo da organização (Kaupilla, 2010).

Tensões da ambidexteridade

Embora a ambidexteridade tenha sido analisada essencialmente do ponto de vista do paradoxo *exploit/explore* (March, 1991), existem outras tensões, tais como adaptabilidade/alinhamento (Gibson e Birkinshaw, 2004), flexibilidade e eficiência (Adler *et al.*, 1999), continuidade e mudança (Evans, 1992), mudança revolucionária e evolucionária (Tushman e O'Reilly, 1996), inovação radical e incremental (Andriopolus e Lewis, 2010). Para além destas tensões, o artigo de Lin e Ho (2016) sugere que as empresas podem adotar estratégias reativas (*exploitation*) ou proactivas (*exploration*) de forma a reagir a pressões institucionais. Por outro lado, o artigo de Ambos *et al.* (2008) analisa as mudanças no ambiente institucional nas universidades, sugere que o nível de pressão institucional tem aumentado no sentido de promover a comercialização da investigação académica. De facto, o que acontece é que surgem tensões entre a comercialização e a investigação, levando a níveis elevados de ambidexteridade nas universidades.

Segundo Lewis e Smith (2014), existem quatro categorias de paradoxos que representam as atividades chave das organizações: aprendizagem (conhecimento: *explore* vs. *exploit*), pertença (identidade: individual vs. coletivo), organizativas (processo: alinhamento vs. flexibilidade) e desempenho (objetivos e custos).

Quando as organizações não se enquadram nas categorias tradicionais (privada, pública, não-lucrativa), mas são híbridas, esta quarta tensão assume contornos diferentes. Estas organizações também conhecidas como empresas sociais, procuram uma missão dual e de certa forma, paradoxal, entre a sustentabilidade financeira e os objetivos sociais, cuja definição tem duas características comuns: a adoção de práticas comerciais/atividades que geram lucro, e a adoção de objetivos sociais (Doherty *et al.*, 2014). Neste contexto, a literatura tem-se focado na tensão criada entre os objetivos sociais e financeiros, e que mecanismos de gestão são necessários para gerir esta tensão, questionando se as empresas sociais podem ser lucrativas ou não. Embora o foco das organizações não lucrativas seja nos objetivos sociais e não possam distribuir os proveitos, a verdade é que os mercados estão, de certa forma, a pressionar estas organizações a procurar outras fontes de rendimento que não sejam apenas subsídios ou doações. Os modelos e práticas de gestão adotados estão mais próximos das organizações lucrativas. Nessa medida, as

empresas sociais são representadas como o desenvolvimento ou evolução natural das organizações não lucrativas e são organizações híbridas que combinam e integram lógicas organizacionais diferentes, cuja missão é social ou ambiental, e que garantem a sua sustentabilidade através da venda de produtos e/ou serviços (Pache e Santos, 2013; Battilana e Lee, 2014; Battilana *et al.*, 2015; Ebrahim *et al.*, 2014; Doherty *et al.*, 2014).

A ambidexteridade organizacional pode ser relevante para entender as organizações que enfrentam tensões e contradições entre objetivos sociais e financeiros, e não apenas entre o paradoxo *explore/exploit* ou para explicar o desempenho financeiro (Hahn *et al.*, 2015a). Em grande parte dos casos, a ambidexteridade tem sido abordada em sectores industriais. O número de estudos em organizações que prestam serviços é baixo e a análise do setor de não lucrativas é quase inexistente. Madden *et al.* (2012) propõe a extensão do conceito de ambidexteridade organizacional às organizações não lucrativas, argumentando que estas organizações também estão sujeitas às alterações dos mercados, a novos problemas e dificuldades, e que também têm que assegurar a sua sobrevivência. Não existe muita literatura que permita apoiar, ou, de certa forma, guiar estas organizações a realizar os seus processos, rotinas e operações de um modo mais eficiente, num ambiente de elevada mudança e inovação.

O ambiente concorrencial das organizações não lucrativas tem motivado o desenvolvimento e adaptação de conceitos da gestão estratégica. Contudo, ainda se considera que muitos dos conceitos, tradicionalmente aplicados em organizações lucrativas, podem não ser eficazes em contexto não-lucrativo (Alexander, 2000; Chetkovich e Frumkin, 2003). Na verdade, de acordo com Kong (2008), a aplicação de práticas da gestão estratégica pode prejudicar o principal objetivo das organizações não lucrativas, que deverá ser as pessoas e não o lucro. Todavia, a ambidexteridade organizacional aplicada às organizações não lucrativas pode fazer todo o sentido, pois poderá facilitar a realização de atividades de *exploiting*, mais tradicionais, e simultaneamente conseguir a exploração de novas oportunidades no contexto da economia social. Piening (2013) defende que muitas das características associadas à gestão das organizações públicas podem ser equiparadas às organizações não lucrativas, como sejam os constrangimentos legais, a presença de influência política, um maior nível de burocracia, menor autonomia de decisão por parte dos gestores e uma cultura

organizacional essencialmente avessa à mudança e à inovação. São assim, organizações que, à partida, entendem a inovação como pouco necessária, focando os processos internos para a eficiência, e apresentando múltiplos objetivos que são difíceis de medir e consequentemente de atingir. Do ponto de vista da ambidexteridade, são organizações que favorecem o modelo estrutural, apresentando barreiras à criação de novo conhecimento pela falta de integração entre as diferentes estruturas (Piening, 2013).

Ambidexteridade e capacidades dinâmicas

Embora a literatura recente sugira a existência de uma relação entre as capacidades dinâmicas e a ambidexteridade organizacional, mas a verdade é que ainda não é totalmente entendida (Jurksiene e Pundziene, 2016; O'Reilly e Tushman, 2008; Teece *et al.*, 1997; Xie *et al.*, 2011; Kriz *et al.* 2014). Teece *et al.* (1997) foram os primeiros a debruçar-se sobre a relação entre os conceitos de ambidexteridade e capacidades dinâmicas, e O'Reilly e Tushman (2013) defendem que a ambidexteridade organizacional deve ser estudada através das lentes das capacidades dinâmicas.

Teece *et al.* (2007) relacionaram os primeiros processos (*sensing* e *seizing*) com a definição de March (1991) de *explore* e *exploit*, embora referindo que, apesar dos processos inerentes a cada um poderem estar relacionados, são essencialmente diferentes. Vejamos: se para March (1991) as tensões entre cada uma podem ser incompatíveis, já que concorrem pelos mesmos recursos, mas as rotinas organizacionais são diferentes, para Teece *et al.* (2007) o *sensing* pode não exigir grandes recursos, e as atividades de *exploring* podem ser acessíveis, se numa fase embrionária. A Tabela 5 apresenta uma matriz que relaciona os componentes da ambidexteridade (*explore* e *exploit*) com as atividades das capacidades dinâmicas (*micro-foundations: sense, seize e transform*), baseado no artigo de Teece (2007); a matriz tenta fazer corresponder cada um dos componentes das capacidades dinâmicas aos componentes da ambidexteridade, incluindo os elementos de estrutura organizacional, contexto interno e o papel da chefia e dos colaboradores, resultando num conjunto de capacidades organizacionais que são ambidexas (Popadiuk *et al.*, 2018).

Tabela 5 – Relação entre ambidexteridade e capacidade dinâmicas

	Capacidades Dinâmicas – <i>Micro-foundations</i>		
Componentes da Ambidexteridade	<i>Sense</i>	<i>Seize</i>	<i>Transform</i>
<i>Exploration</i>	Capacidade da organização em utilizar recursos locais ou não, ativos, fontes de conhecimento e de inovação		
<i>Exploitation</i>		Capacidade da organização em evoluir constantemente. Pode ser observado através dos movimentos internos, resultando em economias de escala, eficiência na gestão de recursos e ativos.	
Estrutura Organizacional	Capacidade da organização em se organizar para integrar e alocar novos recursos, ativos, conhecimento e inovação		A capacidade da organização em se organizar para responder às melhorias necessárias pela <i>exploitation</i> .
Contexto Organizacional	Capacidade de organização em contruir um contexto que promove a consciencialização de oportunidades e riscos.	Capacidade da organização em absorver a mudança necessário.	Capacidade da organização em estar atenta às alterações no contexto necessário pelos novos recursos, ativos, conhecimento e melhorias.

Papéis da chefia e colaboradores	Capacidade da gestão de topo em determinar onde e quando é que deve procurar por ativos, recursos, conhecimento e inovação, bem como identificar parceiros que suportem e ajudem durante esta pesquisa.	A capacidade da gestão em interligar os movimentos anteriores com os objetivos e estratégia da Organização.	Capacidade da Gestão de topo em manter as equipas motivadas a cumprir objetivos definidos.
---	---	---	--

Fonte: Popadiuk *et al.*, 2018, pp.652

Independentemente da abordagem, as capacidades dinâmicas são reconhecidas como sendo um fator essencial na capacidade competitiva das empresas, enquanto a ambidexteridade é responsável pela gestão simultânea de atividade de eficiência e inovação, permitindo a adaptação a alterações do contexto externo. Não será, de todo, estranho que quando se pretende estudar a capacidade de adaptação das empresas, especialmente em mercados voláteis, que a abordagem escolhida seja a lente das capacidades dinâmicas ou/e da ambidexteridade. Aqui, a palavra de ordem é adaptação, e o denominador comum a dinâmica.

Ainda que a relação entre os dois conceitos esteja relativamente pouco explorada, alguns artigos analisam a ambidexteridade organizacional como um tipo de capacidade dinâmica, na medida em que as empresas devem reconfigurar os recursos e competências, de forma a manter o equilíbrio entre a exploração de novas oportunidades e na melhoria das rotinas existentes, e assim adaptarem-se às mudanças de ambientes voláteis (Teece, 2017; Kriz *et al.*, 2014; Jansen *et al.*, 2009; O'Reilly e Tushman, 2008, Rothaermel e Alexandre, 2009; Güttel e Konlechner, 2009; Khan *et al.*, 2020); enquanto outros autores defendem que a capacidade dinâmica permite a existência e criação da ambidexteridade organizacional (O'Reilly e Tushman, 2008, Raisch *et al.*, 2009; Yigit, 2013). Para Faridian e Neubaum (2020), a ligação entre capacidades dinâmicas e ambidexteridade deve ter uma perspetiva de rede, sendo que a partilha de ativos pode facilitar o desenvolvimento de capacidades de *explore* e *exploit*, em ambientes dinâmicos. A ambidexteridade pode ser a base das capacidades dinâmicas; seguindo a lógica de Teece *et al.* (1997) de que a vantagem competitiva requer tanto a exploração de capacidades

internas e externas existentes como o desenvolvimento de novas competências, visão da ambidexteridade como uma capacidade dinâmica vem reforçada. E de acordo com Khan *et al.* (2020), apesar das crises contribuírem para a exposição de problemas e de ineficiências organizacionais pré-existentes, a verdade é que as empresas também precisam de criar novas respostas, que se baseiem em experiência e competências existentes, de forma a preparem-se para o futuro e minimizarem o risco de falha do negócio. Khan *et al.* (2020) sublinham a ambidexteridade enquanto capacidade dinâmica que pode apoiar as empresas a inovar e adaptarem-se ao meio ambiente; a crise pandémica do COVID-19 está a avisar as empresas da importância em serem ambidexas e para desenvolverem modelos de negócio flexíveis e ágeis.

Já de acordo com Jurksiene e Pundziene (2016) a falta de consenso sobre a relação entre ambidexteridade e a capacidades dinâmicas é motivada pela existência de pontos de vista teóricos diferentes. Enquanto que O'Reilly e Tushman (2013) defendem que a ambidexteridade é uma capacidade, Gibson e Birkinshaw (2004) descrevem-na como sendo um processo. Por outro lado, Teece *et al.* (1997) referem-se às capacidades dinâmicas como sendo uma capacidade, e Eisenhardt e Martin (2000) descrevem as capacidades como um processo (Jurksiene e Pundziene, 2016). A Tabela 6 compara os conceitos de ambidexteridade e capacidades dinâmicas alinhando os dois pontos de vista.

Tabela 6 – Relação entre ambidexteridade e capacidades dinâmicas

Ponto de vista	Variáveis das capacidades dinâmicas	Variáveis da ambidexteridade	Relação
Capacidades	Absortivas Integradoras Adaptativas	Aprendizagem Inovação Equilíbrio Otimização	As capacidades apoiam a gestão dos desafios dos ambientes dinâmicos; baseado na utilização de recursos existentes e no desenvolvimento de novos; complementam-se entre si; conduzem a um nível de desempenho superior e a vantagem competitiva.

Processos	Adaptação de competências e recursos; Integração de competências e recursos; Reconfiguração de competências e recursos.	Exploração de recursos existentes, capacidades e competências; Exploração de novos recursos, capacidades e competências; Coordenação de atividades contraditórias.	Processos apoiam a gestão das rápidas mudanças; ajudam a responder às necessidades dos clientes e dos mercados; complementam-se entre si; conduzem a um nível de desempenho superior e a vantagem competitiva.
------------------	---	--	--

Fonte: Jurksiene e Pundziene, 2016, pp. 440

O enquadramento teórico das capacidades dinâmicas inclui um conjunto de princípios que devem ser reconhecidos pela gestão de topo, nomeadamente que alcançar agilidade/flexibilidade organizacional pode colocar em causa a eficiência interna, naquilo que se pode chamar de *trade-off* entre eficiência e inovação (Teece, 2017). Segundo Raisch e Birkinshaw (2008), os dois fatores que têm impacto na ambidexteridade são a dinâmica (grau de mudança) e a competitividade do mercado (grau de competitividade dos preços e a existência de forte concorrência), forçando as empresas a seguir uma estratégia de ambidexteridade; mas, de facto, os benefícios da agilidade organizacional aumentam com o grau de incerteza do ambiente concorrencial.

Dada a revisão da literatura relevante, no contexto desta tese, e da investigação que lhe subjaz, procurou-se contribuir, do ponto de vista teórico e empírico, para a discussão da relação entre capacidades dinâmicas e ambidexteridade organizacional, bem como da forma como é aplicada no contexto de uma empresa social. E enquanto que, classicamente, se analisa a ambidexteridade como a gestão do paradoxo entre *exploit* e *explore*, estende-se esta análise para as tensões existentes na gestão de uma empresa social: missão social e sustentabilidade financeira.

Ambidexteridade e empresas sociais

Nas últimas décadas, apesar do setor lucrativo e do setor social se terem desenvolvido de formas diferentes, tem-se vindo a considerar a relevância da criação de valor social, para além do valor económico (Battiliana, 2018). A maximização do valor social ou do valor

económico estão já endereçados na literatura de Gestão, principalmente o segundo, mas a combinação das duas dimensões não tem sido tão sujeita a estudo (Battiliana, 2018). Ainda assim, algumas organizações evoluíram para este conceito híbrido: organizações cujo objetivo principal é a criação de valor social, mas que executam atividades comerciais de modo a garantir sustentabilidade financeira das suas operações (Battiliana, 2018).

Em termos de estrutura, podem existir dois tipos de empresas sociais: integradas e diferenciadas. As empresas integradas cumprem a sua missão através da integração dos beneficiários sociais como consumidores, e nas empresas diferenciadas as atividades comerciais e sociais estão separadas. Ebrahim *et al.* (2014) referem que o papel da gestão de topo deverá assegurar a monitorização da relação entre os dois tipos de atividade e a monitorização dos agentes, acrescentando que as práticas de governação diferem entre as integradas e diferenciadas. Mas não há garantia que a separação entre atividades comerciais e sociais contribua para eliminação das tensões entre objetivos comerciais e sociais (Cornforth, 2014).

Assim, o objetivo das empresas sociais é cumprir a sua missão social através da utilização e aplicação de mecanismos de mercado, ou seja, não são já as típicas organizações de caridade ou empresas de negócio. Estas empresas misturam atividades sociais e atividades comerciais (Ebrahim *et al.*, 2014). Nestas organizações, ao contrário das organizações não lucrativas, a dependência de subsídios governamentais e/ou doações não é tão acentuada, já que garantem a receitas da venda de produtos e/ou a prestação de serviços; ainda assim hoje em dia, em termos mundiais, as organizações não lucrativas estão menos dependentes exclusivamente de doações, facto confirmado por um estudo empírico a 12 países, que concluem que as doações representam apenas 23% dos rendimentos totais das organizações não lucrativas (Reficco *et al.*, 2020).

A literatura tem-se focado nos fatores que motivaram o aparecimento destas organizações. Do lado não lucrativo, a diminuição dos gastos públicos em políticas sociais levou à necessidade de procurar novas fontes de receitas, bem como de inovação. No fundo, trata-se da oposição entre uma perspetiva pública e uma outra tradicional de base assistencialista, sendo que o mercado decide, sempre, com base no lucro. Por último, a profissionalização e a racionalização do setor não lucrativo também são apontadas

como causa possível da evolução de muitas destas organizações para modelos híbridos. Do lado das organizações lucrativas, existe pressão externa para que também apresentem soluções de criação de valor social, para além da maximização do lucro (Battilana, 2018; Reficco *et al.*, 2020).

Uma das questões relativamente a estas organizações é perceber onde ou a que setor que pertencem; segundo Billis (2010), a pesquisa sobre as empresas sociais tem sido abordada de três formas: como organizações que estão num espectro entre os setores privado e social; como uma classificação individual de cada empresa social, baseado no setor mais próximo; e como pertencendo a um novo setor para as empresas sociais, o quarto setor.

A Figura 7 é representativa da posição central das empresas sociais; no polo esquerdo, são apresentadas as organizações com objetivos puramente filantrópicos, cuja missão é puramente social, e no polo direito, as organizações com objetivos puramente comerciais (Dees, 1998).

		Puramente Filantrópico	←————→	Puramente Comercial
Motivos, métodos e objetivos		Apelo à boa vontade Missão Valor social	Motivações mistas Orientados pela missão e pelo mercado Valor económico e social	Apelo ao interesse público Orientação para o mercado Valor económico
Stakeholders chave	Beneficiários	Sem pagamento	Taxas subsidiadas, ou uma mistura de beneficiários com pagamento integral e sem pagamento	Preços de mercado
	Capital	Donativos e concessões	Abaixo do valor de mercado, ou uma mistura de donativos a preços de mercado e abaixo	Apreciação a taxas de mercado
	Trabalhadores	Voluntariado	Salários abaixo do valor de mercado, ou uma mistura de voluntários e trabalhadores com salários integrais	Compensação salarial determinada pelo mercado de trabalho
	Fornecedores	Donativos em espécie	Descontos especiais, ou uma mistura de donativos em espécie e em dinheiro	Valor de mercado

Figura 7 - Espetro das Empresas Sociais

Fonte: Seanor et al., 2013, pp. 4

Mas se por um lado as tensões entre os dois opostos são discutidas e reconhecidas, por outro, a noção de equilíbrio entre os objetivos sociais e comerciais pode ser mais interessante. A natureza híbrida das empresas sociais apresenta, claramente, desafios

complexos na sua gestão, já que integram lógicas institucionais diferentes, e enfrentam, assim, tensões internas e externas. Internamente, o cumprimento dos objetivos pode ser contraditório, os *stakeholders* apresentam interesses e opiniões diferentes e a alocação de recursos pode resultar em conflitos (Battilana, 2018). Externamente, as empresas sociais têm de se afirmar, tanto económica como socialmente, perante os parceiros e os clientes, que também apresentam expectativas diferentes.

As tensões e os conflitos que surgem da coexistência de lógicas organizacionais diferentes pode ser categorizada de diferentes modos. Battiliana (2018), com base na literatura, dividiu as tensões em internas e externas, ao nível da identidade e da gestão de recursos, como apresentado na tabela 7.

Tabela 7 - Tensões nas Organizações Híbridas

	Identidade	Recursos
Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Confrontos de valores • Múltiplos discursos • Stress emocional 	Alocação de recursos conflitante
Externas	<ul style="list-style-type: none"> • Condição legal inadequada • Legitimidade reduzida • Expectativas divergentes dos <i>stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em encontrar financiamento • Dificuldade em encontrar talentos.

Fonte: Battiliana (2018), pp.1284

As tensões existentes nas empresas sociais também podem ser divididas em quatro categorias: desempenho, organização, identidade e aprendizagem, e para cada uma destas dimensões, estão identificadas fontes de conflito (ver Tabela 8). Civera *et al.*, 2020 e Smith *et al.*, 2013 referem que as empresas sociais têm maior hipótese de proteger a sua dupla natureza através de unidades separadas com fontes de rendimento diferentes, atividades ocasionais de vendas ou/e de angariação de fundos e a mistura, na mesma proporção, de rendimentos provenientes da atividade social e comercial.

Tabela 8 - Tensões nas Empresas Sociais

Tipo de tensão	Fontes de conflito
Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos diferentes (social e comercial) • Métricas (sistemas de avaliação de impacto e medição de desempenho, tanto qualitativo como quantitativo); • Destino dos rendimentos (reinvestimento na missão social ou na área comercial) ;
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Estatuto legal (lucrativa ou não lucrativa); • Cultura organizacional (separação ou integração de normas); • Composição do quadro de recursos humanos (mobilização de voluntários e poucas competências de gestão ou muitas competências de gestão e pouca mobilização de voluntários); • Governança (competências sociais ou de gestão na equipa da gestão de topo); • Formação e qualificação dos recursos humanos.
Identidade	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia da marca; • Clientes (foco em beneficiários ou clientes); • Mobilização de recursos financeiros (recursos inadequados ou lucro); • Parcerias (foco em parcerias no setor não lucrativo ou lucrativo); • Modelo de gestão (maximização de impacto ou maximização de lucro).
Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias de crescimento; • Objetivos (impacto social medido a longo prazo ou impacto financeiro medido no curto prazo).

Fonte: Civera *et al.*, 2020, pp.335

A noção de equilíbrio perante este paradoxo estratégico faz com que estas organizações tenham de ser, também, ambidextras. A ambidexteridade enquanto lente de análise pode representar uma possível resposta a este desafio.

Segundo Smith *et al.* (2013), as tensões nas empresas sociais podem ser resolvidas através da implementação de uma de duas estratégias: integração ou separação, às quais se junta

ainda a estratégia de aceitação (Hahn *et al.*, 2015b). No caso da integração, as tensões são abordadas simultaneamente, com a criação de soluções que sirvam o lado social e comercial, produzindo sinergias entre elas. Na estratégia de separação, as tensões são abordadas alternadamente, seja na separação física das atividades, separação de recursos humanos ou em momentos temporais distintos. Por último, na estratégia de aceitação, reconhece-se que as tensões existem, sem atuar sobre elas, mas aguardando por futuras oportunidades.

Para além das tensões internas, os riscos que estas organizações enfrentam, no processo de criação de valor social e de valor comercial, são de perder a oportunidade de não cumprir a sua missão social enquanto priorizam a vertente comercial, divergindo do seu objetivo principal, ou seja, o chamado risco da integridade da missão – *mission drift* (Ebrahim *et al.*, 2014; Cornforth, 2014).

A necessidade do cumprimento destes objetivos duais faz como que as empresas sociais tenham de garantir um desempenho positivo em ambas as áreas, transformando esta contradição em complementaridade. Embora as ferramentas de avaliação de desempenho financeiro estejam já bem estabelecidas, a avaliação do desempenho social é ainda alvo de muitas discussões, não estando estandardizado (Ebrahim *et al.*, 2014). Ainda assim, o desempenho tem sido predominantemente medido através da avaliação baseada na teoria – uma teoria ou modelo explícito de como o programa garante os resultados desejados ou observados (Coryn *et al.*, 2011). As relações causa-efeito não têm de ser únicas, e o sucesso de um programa pode depender de vários fatores que podem atuar entre si, sendo que a avaliação não é realizada no final do programa, mas sim no seu decorrer, o que possibilita alterações imediatas. Esta avaliação tem uma lógica processual, ou seja, parte de um conjunto de *inputs* (conhecimento, equipamento, financeiros, legais, etc.) que são utilizados para suportar atividades que produzem serviços e/ou produtos, e que geram um conjunto de *outputs* para, no caso do desempenho social, uma população beneficiária; espera-se que ao longo do tempo, as somas dos *outputs* resultem na melhoria de *outcomes* nas vidas dos beneficiários (melhoria da saúde, educação, integração social, entre outros). O problema levantado é que é necessário garantir comparabilidade entre programas sociais, sendo difícil já que apresentam objetivos diferentes e, portanto, tem-

se introduzido métodos de análise de custo/benefício, retorno social no investimento, etc. (Ebrahim *et al.*, 2014).

Para Smith *et al.* (2013), a investigação na área das empresas sociais está a crescer ao mesmo tempo que este tipo de organizações aumenta, sendo absolutamente essencial perceber as tensões e contradições que surgem da gestão deste paradoxo para que seja possível perceber as empresas sociais. Das possíveis abordagens que o autor sugere para aprofundar o conhecimento nesta área, pode-se salientar a abordagem à análise das tensões e contradições existentes, referindo que o sucesso da organização a longo prazo pode depender, não da resolução dos paradoxos, mas da integração dos mesmos. E, portanto, a chave para perceber melhor as empresas sociais, pode residir na gestão de atividades paradoxais, de forma a garantir a sua sobrevivência a longo prazo.

É neste ponto em que as áreas teóricas deste trabalho se cruzam: a ambidexteridade como gestão de duas atividades, que são conflitantes porque competem pelas mesmas capacidades, competências e recursos. A análise da ambidexteridade tem-se remetido essencialmente para o caso das empresas lucrativas. Ora a análise das empresas sociais, enquanto organizações que podem ser ambidextras, fornece uma nova abordagem, tanto em termos teóricos como práticos. A evolução das organizações não lucrativas, para um modelo híbrido, ocorreu porque, de facto, o contexto que rodeia estas organizações também se alterou. A necessidade de garantir a sobrevivência a longo prazo, em mercados diferentes e que apresentam diferentes dinâmicas, obrigou estas organizações a serem mais ágeis e mais flexíveis. E, se por um lado, esta evolução obriga a procurar outras fontes de financiamento, enquanto não podem descurar da missão social para a qual foram criadas, por outro, também as obriga a ser mais inovadoras, para além de eficientes. Esta capacidade é ambidexteridade; e a ambidexteridade é uma capacidade dinâmica.

2.3 Síntese final

Este capítulo expôs a revisão da principal literatura que orienta teoricamente esta tese, nomeadamente os trabalhos seminais de Teece e Pisano (1994), Eisenhardt e Martin, (2000), O'Reilly e Tushman (2008), Gibson e Birkinshaw (2004), entre outros.

Apresenta as capacidades dinâmicas, a sua relação enquanto possível fonte de vantagem competitiva para as organizações e os fatores que a guiam: a natureza dinâmica do ambiente onde as organizações se inserem e o papel que a gestão de topo desempenha em face das mudanças do ambiente. Independentemente das correntes teóricas que estudam o fenómeno das capacidades dinâmicas, e que está essencialmente ligada à definição do conceito, o objetivo das organizações em desenvolver capacidades que são dinâmicas é permitir a adaptação ao meio externo e às mudanças que, naturalmente, vão ocorrendo. É o exemplo da Toyota; o desenvolvimento de um sistema de produção livre de desperdício, permitiu-lhe reorganizar e reagir depois da Segunda Grande Guerra. De facto, o desenvolvimento desta capacidade não só permitiu a adaptação da marca, mas teve um impacto para além da indústria automóvel, na forma como muitas organizações trabalham hoje nas áreas da logística, qualidade, produção, etc.

A dinâmica pressupõe mudança, reação, adaptação ao meio ambiente. Na prática, é esse o objetivo das capacidades dinâmicas, a reorganização interna para responder e reagir a mudanças. O período em que vimos vivendo, a crise financeira global de 2008-09 e a atual pandemia, é exemplo de novas e rápidas mudanças, e que obrigaram as organizações a reagir novamente – o exemplo em Portugal das PME que alteraram a sua produção para passar a produzir e comercializar equipamentos de proteção individual, como máscaras, viseiras, etc. Mas se por um lado, estas organizações responderam no momento e ainda bem que o fizeram porque lhes foi possível manter emprego e uma fonte de rendimento alternativa, por outro, a chave das capacidades dinâmicas não está apenas na reação, mas sim na adaptação ao longo do tempo. Ou seja, será importante analisar se esta reação lhes permite, no longo prazo, a sobrevivência, ou se este empreendedorismo de oportunidade foi apenas um mero aproveitamento momentâneo de um nicho de mercado que se esgota, ou então, a mera substituição de emprego próprio.

Defende-se que a ambidexteridade, enquanto capacidade que permite a realização de duas atividades contraditórias, é, na verdade, uma capacidade dinâmica. Relembrando a definição de ambidexteridade no dicionário, “capacidade de utilizar ambas as mãos com igual destreza”, o desenvolvimento desta capacidade permite às organizações realizar atividades, que podem ser contraditórias e que criam tensões, para reagir face à mudança e garantir a sobrevivência a longo prazo.

Segundo a literatura, a ambidexteridade é apresentada como o equilíbrio entre atividades de inovação e eficiência. No entanto, de acordo com a posição que neste trabalho se assume, se o equilíbrio de um sistema apenas é alcançado se o sistema estiver isolado, logo, dado que as organizações nunca são um sistema isolado, então não deve considerar-se a existência de equilíbrio. É exatamente porque as mudanças representam desequilíbrios, que as organizações são obrigadas a reagir, porque de outro modo, permanecem iguais. Assim, para além de se defender que a ambidexteridade é uma capacidade dinâmica, a escolha entre atividades como eficiência e atividades como inovação é feita com o objetivo da organização se adaptar ao meio ambiente, podendo ser realizadas simultaneamente ou não. Mas também se defende que o equilíbrio não deve ser uma das questões centrais à discussão da ambidexteridade, sendo até irrelevante. Naturalmente que existem tensões e contradições, da mesma forma que num ser humano que seja ambidestro inato, o que é raro, nenhum dos lados do seu cérebro é dominante, mas faz com que seja muito mais criativo.

No caso das empresas sociais, as tensões colocam-se quando se desenvolve a missão social, e que são atividades classicamente deficitárias, mas onde é necessário garantir sustentabilidade financeira. Neste caso, a gestão de atividades que podem ser conflitantes, pode ser definida como ambidexteridade; capacidade dinâmica que lhes permite reorganizar internamente, reagir às mudanças e garantir a sua sobrevivência. Também se aplica a noção de dinamismo, elas reagem porque existe um desequilíbrio no meio, podendo haver momentos em que a missão social não é prioritária e momentos em que o é. Por exemplo, o ano da pandemia do COVID-19 agravou alguns dos problemas sociais já existentes, como a pobreza, a violência doméstica, a violência contra crianças e jovens e o envelhecimento, e, portanto, e novamente estas organizações desempenham um papel importantíssimo na sociedade – a missão social é prioritária. Mas vai ser

colocada em causa a sua sustentabilidade financeira, especialmente em organizações que tenham pelo menos uma área de atuação privada, e das duas uma, ou acabam por desaparecer ou vão ter de repensar os serviços que prestam para poder sobreviver.

O trabalho de investigação conducente à presente tese analisa a natureza dinâmica dos sistemas como elemento essencial à estratégia, assumindo que não existe equilíbrio absoluto, mas uma evolução dinâmica. É a ambidexteridade, enquanto capacidade de reorganização, adaptação e sobrevivência, que navega entre missão social e financeira, que permite e capacita a criação de vantagem competitiva.

“Before an experiment can be performed, it must be planned—the question to nature must be formulated before being posed. Before the result of a measurement can be used, it must be interpreted—nature's answer must be understood properly”

Max Planck

3 Perspetiva teórica e metodologia de investigação

Esta tese aplica uma metodologia de estudo de caso único, com recurso a uma abordagem qualitativa complementada pela abordagem quantitativa, e cuja triangulação ajuda a interpretar e aprofundar os resultados da investigação realizada. Defende-se que cada uma das abordagens metodológicas contribui de forma distinta, mas complementar, para a compreensão da ambidexteridade organizacional nas suas diferentes conceções. Sublinha-se assim o seu carácter multidisciplinar.

A perspetiva teórica de análise, CHAT (*Cultural-Historical Activity Theory*), constitui um enquadramento teórico, geral, para a análise qualitativa e interpretativa das interações humanas, sendo apresentada como detendo particular impacto em todas as situações onde a análise histórica e os contextos culturais, em ambientes de rápida mudança, podem ser determinantes (Hashim e Jones, 2007). Considera-se que o recurso a esta metodologia pode constituir uma vantagem comparativa significativa para a análise e interpretação do caso em estudo, permitindo um enquadramento teórico geral que tem sido poucas vezes utilizado.

Também denominada como Teoria da Atividade, esteve subjacente ao conjunto de entrevistas realizadas, tendo sustentado a análise qualitativa das entrevistas e fundamentado a elaboração do questionário dirigido internamente. Por último, a leitura interpretativa dos principais marcos históricos permitiu a identificação de padrões de comportamento e reação à mudança, no âmbito do caso em estudo.

A seleção do caso baseou-se no propósito e nas condições objetivas da investigação. A revisão da literatura demonstra que o estudo da ambidexteridade como uma capacidade dinâmica já está endereçada; contudo, não incorpora o impacto das tensões motivadas

pela mudança. Por outro lado, a aplicabilidade destes conceitos ao universo das organizações não lucrativas, como a Santa Casa da Misericórdia do Porto, permanece pouco explorada, e para Portugal, até este momento, ainda não foi discutida.

A informação prestada na Introdução, onde foi apresentado de forma genérica o caso em estudo, será aqui complementada, numa lógica descritiva e exploratória, por forma a deixar clara a dimensão da Misericórdia, a complexidade e multiplicidade da sua intervenção, e a sua extensa e profícua história. Considera-se que a acessibilidade à informação abre espaço para a análise e interpretação das questões de investigação formuladas.

Este capítulo detalha, no segundo ponto, a abordagem proposta ao conceito de ambidexteridade, e que veio a sustentar a formulação de um conjunto de quatro questões, e seis subquestões. Do ponto de vista metodológico, é discutida a teoria da atividade, enquanto perspetiva teórica de análise interpretativa. Na fase final do capítulo, são apresentados os procedimentos utilizados para a recolha e análise dos dados, condução de entrevistas e questionários.

3.1 Abordagem proposta ao conceito de ambidexteridade

Não se propõe uma nova definição para o conceito de ambidexteridade; conforme ficou já visto no capítulo anterior, nos últimos 30 anos, a investigação conduzida sobre ambidexteridade, nomeadamente colocando o foco da análise nas capacidades dinâmicas, aumentou de forma significativa, e traduziu-se em diversos artigos de grande relevância, largamente citados na comunidade académica e com impacto no mundo empresarial. Ainda assim, conforme ficou também patente, não foram produzidos consensos, inclusive no que respeita à definição do conceito em si, mas também no que se prende com as suas propriedades, drivers, e procedimentos organizacionais.

Neste contexto, propomos contribuir, de forma modesta e necessariamente aberta à discussão e contestação, para um debate, que embora tenha esmorecido, se mantém em

aberto. A contribuição para a discussão do tema encontra a sua justificação, melhor dizendo, a sua motivação em três fatores.

Em primeiro lugar, o crescente grau de incerteza e complexidade que tem vindo, cada vez mais, a caracterizar o ambiente económico e social, em particular desde a grave crise financeira de 2008-09 e o impacto previsional da atual pandemia.

Em segundo lugar, desde o início do século XXI, que se vêm tornando cada vez mais claras uma série de mudanças em inúmeras áreas do conhecimento humano, marcantes em áreas como a robótica, as telecomunicações, a Inteligência Artificial, a biotecnologia, a Internet das Coisas, os veículos autónomos, etc. O que é já conhecido como a Indústria 4.0, terá um impacto previsivelmente muito forte nos mercados de trabalho, mas também nas oportunidades e nas ameaças do mercado e seguramente nas estratégias adotadas pelas empresas por forma a assegurarem a sua sobrevivência. Em contextos de acentuada e rápida mudança económica, empresarial e social, a eficiência na utilização dos recursos disponíveis é importante: mas sendo necessária, não é suficiente.

Finalmente, uma nota sobre o terceiro setor. Conforme tentaremos que fique claro no capítulo 5, o percurso histórico da Santa Casa da Misericórdia do Porto, o caso em estudo, torna clara a integração das diversas dimensões da análise histórica, incluindo a governação e as tensões, os eventos e as políticas adotadas, quer a nível interno, quer externo. Ao longo do tempo, as organizações vão-se confrontando com focos de mudança, externos, que por sua vez originam tensões internas traduzidas em diferentes orientações estratégicas. A relevância e a inserção do terceiro setor na confluência de diferentes políticas sociais manteve-se constante, e todos os indicadores estatísticos apontam na direção de um peso crescente.

Faz, portanto, sentido continuar a discutir o tema da ambidexteridade e das capacidades dinâmicas. O enquadramento conceptual que propomos vai numa linha um pouco diferente da generalidade dos autores, embora se procure alargar a abordagem de Teece (2007). Para além de Teece (2007), reconhece-se a influência determinante de estudos diversos na linha da influência da economia evolucionista na literatura das capacidades dinâmicas (Helfat e Peteraf, 2009; Easterby-Smith *et al.*, 2007; Easterby-Smith *et al.*,

2009; Bitencourt *et al.*, 2020, Schriber e Löwstedt, 2021), a par de uma leitura e de uma interpretação do equilíbrio / desequilíbrio baseada na Física.

Neste sentido, é assumida a relação entre as atividades de *explore* e *exploit*, ao longo do tempo, identificando as zonas de tensão entre ambas, integrando-as no contexto de ciclos de mudança. A figura que se segue (figura 8) representa o processo de reconfiguração de recursos em vantagem competitiva e/ou melhoria do desempenho, relacionando os dois paradoxos, num processo que é contínuo ao longo do tempo.

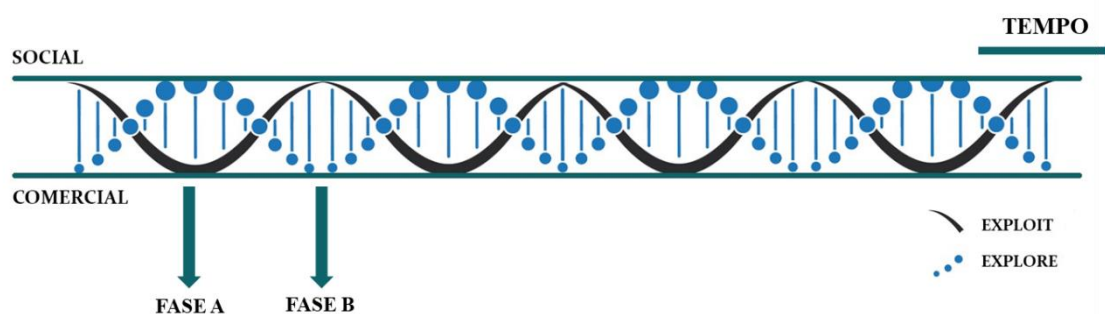


Figura 8 - Dinâmica da Ambidexteridade (Elaboração da autora)

O modelo tem quatro componentes: duas retas (superior e inferior) que representam a missão social e a missão comercial, e duas curvas que representam as atividades ligadas à inovação (curva com círculo) e as atividades ligadas à eficiência (curva sem círculos). Todo o sistema apresentado, ao qual se chama a dinâmica da ambidexteridade, é movido pelas mudanças externas, que empurra a organização a responder e adaptar-se, de acordo com a natureza das mudanças que ocorrem.

As linhas representadas entre os dois círculos são as tensões que surgem na gestão estratégica das duas atividades (eficiência e inovação), por exigirem os mesmos recursos e serem conflitantes. O ciclo repete-se ao longo do tempo. O esquema apresentado representa um modelo ideal, de respostas que surgem da mesma forma e duram o mesmo período de tempo. Mas o comprimento de onda destas curvas pode ser menor ou maior, dependendo da mudança que ocorreu e da forma como a organização lhe respondeu, mas seria importante perceber exatamente quais são os fatores que podem influenciar o tempo de duração de cada fase. Em termos de amplitude da curva, também representa uma situação ideal. Note-se que no contexto que se propõe, de forma talvez um tanto

ambiciosa procurando contribuir para a construção de um novo modelo explicativo do fenómeno, a formulação do conceito não se traduz numa forma de equilíbrio entre as componentes *exploit* e *explore* da organização em diferentes momentos de tempo. Tal implicaria que uma dada organização possuiria propriedades inalteráveis no tempo, como que não mudando a sua composição e densidade estratégica.

Na fase A, a organização desenvolve a inovação na área social enquanto que garante a eficiência das atividades comerciais. São fases em que a organização fortalece o seu papel na área social, através de novas respostas, da melhoria das suas operações ou da implementação de novos projetos. Transpondo para o caso em estudo, será a fase que a Santa Casa da Misericórdia está a atravessar neste momento; o impacto da pandemia Covid-19 obrigou a organização a fechar-se, mas o papel destas organizações na resposta ao agravamento das necessidades sociais é essencial, ainda que, e com a suspensão de parte das atividades comerciais também tenha que se proteger em termos de eficiência.

Na fase B, a situação inverte-se. A organização desenvolve a inovação na área comercial, enquanto que na área social, se privilegiam as atividades ligadas à eficiência. São fases em que surgem novas oportunidades de mercado, e em que é necessário garantir a sustentabilidade financeira da organização.

Os pontos onde as curvas se cruzam, são pontos de equilíbrio estático, ou seja, são situações/momentos nas quais a organização não privilegia nenhuma das atividades, traduzindo-se num equilíbrio. Mas são momentos estacionários, porque a organização não precisa de reagir, mas a verdade é que também não cresce. Assim, a distância entre cada ponto de equilíbrio representa a resposta da organização à mudança que a obrigou a mover-se.

A ambidexteridade é, aqui, vista e debatida como traduzindo instabilidade na organização. O equilíbrio é conseguido quando a soma das forças que agem sobre um corpo é nula. Pode ser argumentado que existem equilíbrios estáticos e equilíbrios dinâmicos; mas no primeiro caso, a organização estará em repouso, e no segundo caso o movimento é uniforme. Quando uma organização, ou um sistema, se encontra num estado estacionário, não há mudança e, portanto, não há incentivo para a inovação. Um pouco como se verifica em física, onde um estado estacionário corresponde a um regime

permanente, a organização não sente como necessária a mudança, e não se torna ambidextra. Seja uma organização tradicional, focada na produção e fornecimento de outputs sempre na mesma tipologia de mercados, e com tecnologia constante, focada na minimização de custos, ou em alternativa, uma *start-up* tecnológica e inovadora.

A gestão de um duplo paradoxo pressupõe escolha, estratégia, resposta. Pressupõe um conjunto de tensões internas que existem porque os recursos exigidos são os mesmos; no paradoxo social/comercial, a predominância de uma estratégia puramente social ou puramente comercial pode implicar riscos de integridade da missão ou de sustentabilidade financeira, mas a verdade é que são lados da mesma moeda. Cabe à organização saber adaptar-se e gerir os dois lados, num jogo de instabilidade que lhe permite a estabilidade ao longo prazo. A ambidexteridade é dinâmica, criativa e inovadora; o seu interesse e a sua contribuição prática centram-se na capacidade das organizações em perceberem que têm de desenvolver capacidades de inovação, sem perder a vista à eficiência. No setor social, a dependência dos subsídios e a própria fragilidade de grande parte destas organizações, torna-se ainda mais importante, enquanto estratégia de sustentabilidade, estabilidade e adaptação.

No fundo, a explicação da ambidexteridade em organizações diferentes acaba por ser remetida necessariamente para a diferente capacitação dinâmica, ou esgotar-se na identificação de procedimentos e rotinas. Ou seja, as organizações não são diferentes porque umas são ambidextras e outras não, e tal está associado a maior ou menor desempenho, maior ou menor duração média de vida, mas porque são mais ou menos eficientes do ponto de vista dos comportamentos organizacionais internos, ou porque detêm níveis mais elevados de capital humano e capital intelectual. Por outras palavras, a vantagem conceptual da ambidexteridade desaparece.

A chave está no desequilíbrio. O *explore* e o *exploit* são duas faces da organização, contraditórias entre si, que geram tensões e conflitos ao longo de ciclos de mudança no meio ambiente envolvente, no mercado, na sociedade, nas políticas públicas e sociais, na tecnologia. As tensões obrigam a organização a tomar a decisão de optar pela inovação ou pela eficiência, e é nessa escolha que está o risco ou a oportunidade.

A ambidexteridade corresponde a uma opção estratégica possibilitada ou não pelas capacidades dinâmicas organizacionais, muito mais do que na sua arquitetura. A segmentação excessiva do conceito traduz-se na perda do caráter fundamental de hibridez. Na abordagem que propomos, mais importante do que a forma, é a capacidade dinâmica instalada, num contexto histórico e cultural que tende a traduzir-se num caráter inato da organização: ser, ou não, ambidextra. A relação entre *exploit* e *explore* é dinâmica e sugere uma perspetiva processual, com canais de comunicação entre si, que facilitam o processo de aprendizagem, mas que apesar das tensões presentes, podem ser interdependentes. Na prática, são faces de uma mesma moeda.

Mas, para o propósito desta investigação, as organizações do terceiro setor são antes de mais organizações, que podem, e devem ser analisadas dentro do mesmo modelo conceptual que outras, independentemente dos outputs que produzem. Ora, no caso português, tanto quanto se conhece, não existe investigação, conduzida nestas linhas, para um setor e organizações com uma inserção na estrutura social e económica tão importante e tão longa no tempo.

A evolução dos mercados, dos paradigmas sociais e o aumento da concorrência, provocou em muitas destas organizações, a necessidade de desenvolver ferramentas e métodos para garantir a sua sobrevivência. Tendencialmente adotaram, ou estão a adotar, lógicas organizacionais diferentes, para garantir a adaptação às mudanças no contexto externo e a sobrevivência no longo prazo. Também neste caso, o apoio da comunidade científica é essencial para criar novos modelos que sejam inovadores, através dos quais se possa perceber a evolução e os mecanismos existentes nestas organizações que lhes permitiram sobreviver ao longo do tempo; ou seja, não se trata apenas de transpor os modelos do setor lucrativo para o não lucrativo, mas permitir a criação de um modelo misto que apoie os dois setores.

3.2 Questões e subquestões de investigação

O objetivo principal desta tese é estudar a ambidexteridade como uma capacidade dinâmica na Santa Casa da Misericórdia do Porto. Este estudo contribui para o conhecimento dos mecanismos que podem estar na base da ambidexteridade, apresentando-se como uma capacidade dinâmica, bem como, o debate sobre a contribuição das tensões e contradições para este processo.

O estudo desenvolvido adotou uma metodologia mista, na qual a abordagem qualitativa assume um papel principal e a abordagem quantitativa assume um papel complementar e de aprofundamento da questão do paradoxo *exploit/explore*. A literatura em gestão estratégica refere que a abertura e criatividade que caracteriza esta área requer a compreensão de um conjunto de métodos de investigação, onde a metodologia mista assume um papel importante (Summer *et al.*, 1990); de acordo com Molina-Azorin (2010), a metodologia mista pode representar a oportunidade de responder melhor às questões de investigação, ainda que estas questões estejam ligadas a uma abordagem pura, acrescentando que os artigos que optam por este método têm mais impacto que os estudos que apenas utilizam um método. E ainda segundo Flyvbjerg (2006, pp.26), “*Good social science is problem-driven and not methodology-driven, in the sense that it employs those methods which for a given problematic best help answer the research questions at hand*”. Assim, e embora o papel principal deste trabalho fosse a análise da ambidexteridade através da lente teórica do CHAT – desenvolvida através de metodologia qualitativa, a complementaridade com o nível de perceção das atividades de *explore* e *exploit* por parte da gestão da primeira linha (metodologia quantitativa) enriquece e aprofunda a análise, recordando a posição de Teece (2021), quando refere que a framework das capacidades dinâmicas assume o processo estratégico na perspetiva de *top-down*.

Deste modo, as questões de investigação (QI) apresentadas de seguida seguem uma metodologia essencialmente qualitativa, através da construção de um estudo de caso único.

- QI1 - Como é que uma organização do terceiro setor realiza atividades de *exploitation* e *exploration*?

- QI2 - Como é que uma organização se torna ambidextra, à luz da abordagem das *capacidades dinâmicas*?
- QI3 - Quais são as tensões, oposições e contradições presentes no processo de gestão da ambidexteridade, como uma capacidade dinâmica?
- QI4 - De que forma é que a abordagem das capacidades dinâmicas contribui para a gestão paradoxal numa organização ambidextra?

A revisão de literatura e a análise das fontes primárias e secundárias que permitiram a análise exploratória do caso escolhido, levaram a uma especificação mais cuidadosa e detalhada, das questões de investigação inicialmente colocadas. Como referido anteriormente, a abordagem quantitativa assume um papel de aprofundamento do fenómeno da ambidexteridade, e não se colocando uma questão de investigação associada exclusivamente à sua análise, contribui para a questão de investigação três, no sentido de compreender qual a perceção dos gestores face aos desafios estratégicos com que a instituição é confrontada no seu contexto ambiental. As dimensões da leitura que fazem em termos de eficiência e inovação coopera com a leitura das tensões presentes na organização. Introduzem-se assim seis subquestões, bem como o racional para cada.

Mudança

As dificuldades financeiras com que as organizações do terceiro setor se deparam e a necessidade de sobrevivência, especialmente em tempos de mudança, motivam a necessidade de melhorar os serviços que prestam e, simultaneamente, procurar novas oportunidades que possam garantir a sua sustentabilidade. A ambidexteridade organizacional pode ser a resposta para estas organizações, frisando a sua importância em momentos de mudança, podendo apoiar a organização no alcance de uma situação de sobrevivência e sustentabilidade a longo prazo. Tal como na Biologia, as organizações adquirem capacidades que lhes permitem uma maior adaptação à mudança, e que lhes garantem a sua existência. Na prática, a mudança contextual obriga a organizações a reagir; no entanto, a literatura empírica tem confirmado o carácter inerte da maior parte das organizações, que é reforçado à medida que as mesmas vão envelhecendo.

Há, assim, dois tipos de ocorrências potenciais: as organizações que não se adaptam e são inertes, tendem a desaparecer, e as organizações que se adaptam adquirem competências que as moldam. Deste modo, na primeira subquestão de investigação pretende-se apurar se a organização em estudo demonstra capacidade de reação e adaptação à mudança.

SQ1: A Organização do terceiro setor em estudo, no longo prazo, indicia capacidade de reação à mudança?

Paradoxo missão social e comercial

Do mesmo modo que se espera que as organizações não criem apenas valor económico, mas que contribuam para o meio ambiente onde estão inseridas, gerando valor social, também as organizações cujo objetivo principal é a criação de valor social, necessitam de criar valor económico para garantir a sua sustentabilidade financeira.

Estas organizações são frequentemente chamadas de empresas sociais, ou seja, organizações híbridas que combinam e integram lógicas organizacionais diferentes, cuja missão é social ou ambiental, e que garantem sua sustentabilidade através da venda de produtos e/ou serviços (Pache e Santos, 2013; Battilana e Lee, 2014; Battilana *et al.*, 2015; Ebrahim *et al.*, 2014).

Considerando que estas organizações se deparam com lógicas e modelos organizacionais diferentes, é natural que haja tensões, tanto internas como externas. Da mesma forma que para atividades conflitantes como o *exploit/explore*, é necessário que haja equilíbrio entre os objetivos sociais e os objetivos comerciais. A noção de equilíbrio perante este paradoxo estratégico faz com que estas organizações tenham que ser, também, ambidextras.

Assim, e considerando que a ambidexteridade neste trabalho é analisada como sendo a gestão simultânea de dois paradoxos, a estratégia definida para o cumprimento dos objetivos sociais tanto pode ser composta por atividades que privilegiam a eficiência, como pode ser caracterizada como sendo inovadora. De igual forma, para a estratégia comercial.

Assim, com base neste fundamento, pretende-se investigar qual a natureza dos objetivos sociais e comerciais, ou seja, se favorecem a eficiência, a inovação ou se existe um equilíbrio entre os dois.

SQ2: No caso em estudo, as estratégias e os processos desenhados no contexto da missão social e da sua atividade comercial privilegiam objetivos de controlo de custos e eficiência (Exploit), embora paradoxalmente confrontando-se com flexibilidade e abertura ao risco (Explore)?

Práticas estratégicas

Segundo Jarzabkowski (2003), as práticas estratégicas devem ser aplicadas não apenas para minimizar as contradições existentes nos sistemas de atividade, mas sim para apoiar a mediação e interação entre os constituintes de forma a promover uma maior capacidade coletiva para a mudança. A continuidade é construída através do alinhamento entre os atores, as estruturas coletivas e atividade, coordenada por práticas estratégicas, como planeamento estratégico, alocação de recursos, monitorização e controlo (Jarzabkowski, 2003).

A observação da dinâmica intraorganizacional, através da teoria da atividade, permite estudar os padrões da atividade estratégica, e aferir se, de alguma forma, promoveram a capacitação da Instituição para a mudança. De acordo com Jarzabkowski, e Whittington (2008), que seguem a abordagem da estratégia como prática, todo o processo da estratégia não é apenas algo que a empresa tem, mas sim algo que as pessoas fazem. Neste sentido, as interações entre as componentes do sistema de atividade, e as ações das próprias componentes, é que contribuem para a definição e operacionalização da estratégia da empresa.

Na abordagem da estratégia como prática, existem três questões importantes:

- 1) o **Quê?** – referindo-se às práticas que são realizadas nas organizações, divididas por tipologias, tais como monitorização, objetivos e incentivos;
- 2) **Quem?** – As práticas são desenvolvidas, transferidas e realizadas pela gestão intermédia e de topo. Neste caso, é importante referir que a interação

entre práticas e praticantes é uma variável importante no estudo do impacto das práticas;

- 3) **Como?** – De que forma é que as práticas ocorrem, e em que contexto, considerando que é necessário que sejam adaptáveis e melhoradas à face de mudanças (Jarzabkowski *et al.* 2015).

No caso em estudo, e tendo em conta o referido anteriormente, pretende-se aferir se as interações entre as componentes do sistema de atividade se traduziram em práticas estratégicas que capacitem a mudança da organização. Contudo, e como em qualquer sistema de atividade, existem tensões e contradições que podem ter impacto no paradoxo social vs comercial. Sendo assim, espera-se que a análise do sistema tenha dupla visão.

SQ3: No caso em estudo, a interação entre a gestão de topo e as estruturas coletivas internas traduziram-se em práticas estratégicas que capacitam a mudança, embora existam tensões e contradições entre a missão social e a atividade comercial?

Capacidades dinâmicas e ambidexteridade

É já reconhecido que existem ligações entre o conceito de capacidades dinâmicas e ambidexteridade, colocando esta capacidade de equilíbrio como sendo uma capacidade dinâmica (O'Reilly e Tushman, 2008, Teece *et al.*, 1997). Independentemente da sua arquitetura e da forma como as empresas conseguem atingir este equilíbrio, esta capacidade dinâmica é essencial no contexto das mudanças externas, especialmente quando se trata de mercados hipercompetitivos, cujas mudanças são rápidas (Kriz *et al.*, 2014).

Embora haja desacordo entre a abordagem de Teece *et al.* (1997) e a abordagem de Eisenhardt e Martin (2000), relativamente ao comportamento das capacidades dinâmicas em mercados com taxas de mudança mais elevadas, de facto, a capacidade de reconfiguração das competências ou processos/rotinas apoia as empresas a estarem mais preparadas e a garantir a sustentabilidade a longo prazo.

No presente estudo, o mercado não é hipercompetitivo nem a taxa de mudanças é tão rápida, mas o terceiro setor apresenta uma elevada vulnerabilidade às mudanças. Em primeiro lugar, porque as mudanças políticas têm impacto nas políticas públicas, e as instituições do terceiro setor dependem de subsídios do Estado, logo, a variabilidade que pode existir nestes subsídios, obriga a que se reorganizem, ainda que muito marcadamente na redução de custos, aumento de eficiência, etc. Em segundo lugar, são normalmente instituições de pequena dimensão que não têm uma estrutura que lhes permita a reorganização de processos, apresentam pouca tolerância ao risco, e têm poucos recursos para investir em processos de investigação que trabalhem a inovação. Já a Misericórdia do Porto tem uma dimensão superior à média do setor, o que, naturalmente, lhe pode permitir a sobrevivência, mas também induzir uma capacidade de resposta mais lenta, e um grau superior de ineficiência-X.

As mudanças do contexto externo a que esteve sujeita ao longo da sua duração, fornecem a oportunidade de identificação de padrões de ambidexteridade, e permitem observar as respostas da Instituição.

Considerando o descrito, pretende-se estudar se os processos das capacidades dinâmicas, *sense*, *seize* e *transform*, contribuíram para a existência da ambidexteridade.

SQ4: No caso em estudo, existem capacidades dinâmicas, no longo e no curto prazo, em termos de identificação de oportunidades e reconfiguração estratégica de ativos e procedimentos por forma a permitir ambidexteridade na organização?

Ambidexteridade

Segundo Duncan (1976), as organizações enfrentam conflitos entre as estruturas necessárias para criar inovação e as estruturas focadas na eficiência dos processos pré-existentes. De forma a minimizar este conflito, as estruturas devem estar separadas de forma a garantir o alinhamento com a estratégia definida, e facilitar o processo de inovação. Mais tarde, March (1991) apresenta os conceitos de *exploration* e *exploitation* e coloca a ambidexteridade como um estado de equilíbrio entre os dois, de forma a maximizar o desempenho da organização. No contexto teórico que apresentamos, não faz sentido falar-se de estados de equilíbrio. Pelo contrário, são as tensões e conflitos que

estão na base da ambidexteridade, em resultado da procura simultânea de dois tipos de atividades, que exigem recursos, estruturas e competências diferentes, que contribuem para um *trade-off* que originando novas tensões, permite o aproveitamento e desenvolvimento de novas oportunidades, dadas as capacidades dinâmicas da organização.

A discussão da ambidexteridade não se resume ao conflito que a ambidexteridade gera; a questão é se a organização tender para as atividades *exploit*, não aproveita as oportunidades, não é inovadora e pode ter problemas para sobreviver a longo prazo, correndo o risco de se tornar obsoleta. Por outro lado, se as atividades forem maioritariamente de *exploration*, não garante o aperfeiçoamento nem a aprendizagem.

Deste modo, pretende-se apurar se a organização em estudo é ambidextra, apresentando uma estratégia que apresenta um conjunto de atividades orientadas à eficiência e controlo de custos, mas simultaneamente, tem uma cultura de inovação e é aberta a novas oportunidades.

SQ5: A organização em estudo pode ser classificada como ambidextra, confirmando a sua capacidade para prosseguir um objetivo central de eficiência, abrindo-se simultaneamente ao risco e a uma cultura potenciadora de inovação?

Ambidexteridade organizacional e desempenho

As empresas ambidextras têm a capacidade para gerar vantagens competitivas através do equilíbrio entre mudanças revolucionárias e evolucionárias (Tushman e O'Reilly, 1996), ou entre *exploitation* e *exploration* (Benner e Tushman, 2003). Mais importante que definir uma estratégia estática, é definir uma estratégia que se consiga adaptar e construir um conjunto de competências internas que possibilitem à organização ser resiliente e que se reinvente face a grandes mudanças. E assim, tal como referido anteriormente, a ambidexteridade é dinâmica, permitindo à organização gerir os paradoxos e, simultaneamente, atingir objetivos que podem ser contraditórios, como a inovação e a eficiência, os objetivos sociais e os comerciais, a inovação radical e a incremental, etc.

Apesar de ainda não ser muito claro que a ambidexteridade tenha um efeito positivo no desempenho, é de esperar que a correlação seja positiva com a inovação, melhor desempenho financeiro e uma maior probabilidade de sobrevivência, podendo ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável (O'Reilly e Tushman, 2013).

No caso em estudo, e considerando que muitas das organizações do setor não lucrativo estão a evoluir para um modelo híbrido, a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável pode ser essencial para garantir o sucesso. A ambidexteridade, sendo a gestão de paradoxos entre os objetivos sociais e necessidade de sustentabilidade financeira, bem como as atividades paradoxais de inovação e eficiência, pode permitir às organizações do setor não lucrativo o ponto ideal para o seu desenvolvimento e sustentabilidade a longo prazo. Assim, pretende-se averiguar se a organização em estudo pode ser considerada como sendo de sucesso, enquanto organização ambidextra.

SQ6: Pode a organização ser considerada como tendo sucesso enquanto organização ambidextra?

3.3 Investigação em gestão: requisitos e restrições

A estratégia de investigação seguida é um estudo de caso, analisando-se a ambidexteridade num contexto natural. Uma das principais características – e vantagens – do estudo de casos é a sua versatilidade, nomeadamente no estudo das variáveis contextuais – históricas, culturais, políticas, económicas e sociais – e dos fatores organizacionais.

O caso particular é uma organização do terceiro setor, naturalmente sem objetivos de maximização de lucro, mas que se mantém ativa por mais de seiscentos anos, coexistindo através de filosofias de intervenção social muito diversas, não se tendo nunca estudado as estratégias organizacionais que tal permitiram. A multiplicidade de níveis de análise – a interface entre a história organizacional e a evolução política e social envolvente, a relevância das capacidades dinâmicas, as tensões internas geradas por estratégias organizacionais que se opõem entre si, num pêndulo constante entre o social e o comercial, paradoxalmente tornando possível a mudança e a sobrevivência, coloca

questões muito exigentes do ponto de vista metodológico, nomeadamente mantendo o correto alinhamento entre metodologia e a filosofia da ciência. Tal como referem Johnson e Duberley (2000, pp. 2), a avaliação da relevância e do valor das diferentes metodologias de investigação, bem como dos resultados obtidos, “expressam e variam de acordo com os compromissos epistemológicos subjacentes”.

A complexidade da análise, e a inter-relação de níveis muito diferenciados, exigiu um cuidado significativo do ponto de vista metodológico, sendo muito importante deixar claras as opções que se seguiram ao longo da investigação.

Reflexividade na epistemologia das ciências sociais

A investigação em gestão mais recente tem vindo a sublinhar a importância da reflexividade na epistemologia das ciências sociais, enquanto “capacidade humana inalienável definidora da nossa existência” (Holland, 1999, pp. 482). Trata-se, na verdade, de uma questão prévia, cada vez mais reconhecida como uma variável estratégica na investigação de natureza qualitativa, integrando-a no contexto do debate alargado sobre epistemologia e intersubjetividade (Berger, 2013, pp. 219-220). Embora alguns autores tenham mesmo vindo a reconhecer que a questão da reflexividade não faz sentido enquanto exercício delimitativo das ciências sociais (Macbeth, 2001), não é fácil impedir que as escolhas individuais do investigador, o seu posicionamento em termos políticos e sociais, o seu percurso profissional e pessoal, as suas ações e decisões, resultem num potencial enviesamento quer do próprio contexto de investigação, quer da sua interpretação. Do ponto de vista metodológico, na linha de Harding (1987) trata-se de monitorizar o impacto comportamental do investigador através de protocolos de investigação bem definidos, que permitam uma adequada representação e interpretação da realidade.

Bourdieu (1990), citado em Johnson e Duberley (2000, pp. 2) refere, em alternativa, a reflexividade epistémica, ou seja, os pesquisadores devem manter suas próprias estruturas e lógicas de pesquisa, sendo que se trata de um processo recíproco na medida em que o investigador faz parte dos próprios dados.

Na linha de uma abordagem reflexiva, seguiu-se a abordagem de Ashmore (1989), segundo o qual a investigação em gestão não deve ser conduzida num espaço intelectual autónomo da biografia pessoal e profissional do próprio investigador. Essa é também a posição defendida por Berger (2013), na medida em que tal pode permitir uma sensibilidade acrescida às matérias em investigação. O autor chama a atenção ainda assim para a necessidade de incluir mecanismos que, na prática, reforcem o distanciamento e a necessária neutralidade, e sugere alguns, em particular parcerias no âmbito da investigação conduzida que permitam a discussão contínua e aprofundada da mesma.

No caso particular deste estudo de caso, a biografia da investigadora remete para uma formação sólida em ciências exatas e, mais relevante, exerce a sua atividade profissional na Santa Casa da Misericórdia do Porto. Seguindo as recomendações dos autores já citados, considerou-se como fundamental tornar o mais transparente possível toda a análise exploratória. A informação coletada sobre o percurso histórico, e as atividades inseridas dentro de cada área de negócio, bem como a forma como foram classificadas, é disponibilizada. As questões de investigação, bem como os resultados que iam sendo obtidos ao longo da investigação em curso, foram sendo discutidos com os orientadores da tese, com visões diversas, ainda que complementares da investigação em curso. Foram efetuadas repetidas entrevistas com a liderança da organização, gravadas, e revistas de novo depois de algum tempo, permitindo que novas “lentes” de análise pudessem surgir, tal como recomendado em Berger (2013). Recorreu-se a um software de análise qualitativa para permitir obter uma melhor perspetiva dos processos em investigação, e a uma estratégia de investigação multidimensional, a partir de um enquadramento teórico específico de análise das atividades nos seus contextos históricos e culturais (CHAT). E procurou-se, ainda que de forma indireta, avaliar as conclusões contrapondo-as com os resultados empíricos de um inquérito conduzido à liderança intermédia da instituição. Por outro lado, propõe-se, no decurso desta tese, seguir as propostas de Rosseau (1985) nomeadamente considerando diferentes teorias, medição e análise para os constructos desenvolvidos, numa lógica de investigação interativa.

Os desafios metodológicos colocam-se em diversos níveis, desde logo o debate epistemológico entre lógica indutiva e dedutiva (Montgomery, Wernerfelt, e Balakrishnan, 1989; Mir e Watson, 2000; vd. Tabela A2-1, no Anexo 2). De acordo com

o paradigma positivista, que emergiu com A. Comte ainda no séc. XIX, tendo adotado a epistemologia de Descartes, a realidade pode ser apreendida e ordenada, sendo dedutível, sendo o conhecimento um fim, muito valioso em si mesmo. Os eventos reais podem ser empiricamente observáveis e explicados de forma racional e lógica, e do ponto de vista metodológico; a ênfase é colocada na experimentação em ambientes neutrais, que eliminem o peso dos fatores ambientais externos, mas permitindo a dedução de leis gerais e a derivação de políticas. Mas não dispomos de uma base de dados, longitudinal ou *cross-section*, de tensões organizacionais e das estratégias por que optaram; e ainda que tivéssemos, cada caso seria um caso, e a evidência poderia ser interpretada por mais do que uma forma (vd. Montgomery, Wernerfelt, e Balakrishnan, 1989).

Para Popper (Tabela A2-1, no Anexo 2), a busca do conhecimento pressupõe um interesse do investigador em conhecer uma determinada realidade; a observação, por isso, deve ser orientada, seletiva, procurando um quadro de referências que o pré-existente já não satisfaz. Antes da observação, as ideias têm de ser pensadas; é necessário ter primeiro uma hipótese científica, e só depois se deverá proceder a testes. Se é possível obter confirmação para quase todas as teorias (Popper, 1962, pp.36), então justifica-se tomar riscos, avançar com novas ideias e novas pistas de investigação. “Um bom teste é aquele que permite refutar uma teoria explícita” (Montgomery, Wernerfelt, e Balakrishnan, 1989, pp.191). O sucesso das ciências exatas motivou todas as outras a procurarem imitá-las. Para Hayek tal seria um erro, já que no caso das ciências sociais não é possível ignorar a subjetividade dos agentes e a realidade envolvente. Em Hayek (1943, pp. 139), a evidência que se usa para compreender as outras pessoas é comportamental, e a interpretação produzida reflete a projeção que fazemos das “categorias familiares do nosso próprio pensamento”. Por outras palavras, a via explanatória que seguimos resulta das nossas próprias experiências e do contexto social onde se interage (Lourenço, 2015, pp. 18).

A ideia de que a ciência se move de forma linear, segundo uma linha de aprofundamento e progresso das teorias, tem sido muito discutida. Kuhn (1963) opõe-se a esta interpretação, argumentando que, pelo contrário, a ciência evolui através da criação – e abandono – de paradigmas, modelos consensuais que são aceites pela comunidade científica num dado período. De acordo com a sua abordagem, quando um paradigma é

questionado por novos factos, não é abandonado de imediato, pelo contrário, procuram-se resolver os seus problemas de adequação a uma nova realidade, até porque os investigadores mantêm fidelidades científicas e criam proximidade intelectual e emocional (Hairsto,1982). Mas os “ventos da mudança” são mais fortes (Berlin e Inkster 1980); os fenómenos são instáveis e geram crises que podem conduzir a uma mudança de paradigma, muitas vezes controverso que, eventualmente, se virá a constituir como um novo paradigma, consensualmente aceite pela comunidade científica, se se verificar que funciona melhor que o anterior. A mudança tem uma natureza contingente. Outros autores seguiram outra direção. Feyerabend (2011), de uma forma um tanto radical, ou mesmo anárquica, defende que não existe qualquer método científico – o investigador deverá procurar aquilo que, de todas as formas, lhe permite gerar novas ideias e defendê-las junto da comunidade científica.

A Teoria Crítica distancia-se, do ponto de vista ético, da abordagem tradicional, hipotético-dedutiva (Tabela A2-1, no Anexo 2). Difere, antes de mais, no que diz respeito à atitude do investigador, que detendo um espírito crítico, não é neutral perante a sociedade, uma vez que “os factos, tal como emergem do trabalho da sociedade, não (lhe) são extrínsecos” (Horkheimer, 1937, pp. 247). A Teoria Crítica “visa a coordenação do pensamento e da ação” (Tar, 1977, pp.51), no enquadramento de um “processo sócio-histórico concreto”; tanto a natureza quanto a sociedade, integram objetos e fenómenos ligados e dependentes entre si, que se condicionam mutuamente, que se transformam a partir de contradições internas, mas inovadoras.

A ideia de que o sujeito, o investigador, é ele próprio ativo na construção das suas hipóteses não era nova, e tem aliás tradição filosófica. Mas o construtivismo deve-se à influência determinante de Kant, e aos trabalhos desenvolvidos por Jean Piaget (1967), assumindo que o processo de aprendizagem é construído, sendo que o conhecimento prévio influencia aquilo que o investigador vai construir com base nas suas próprias experiências e valores. O conhecimento e a aprendizagem são atividades socialmente construídas. Trata-se de um processo ativo que resulta da interação com o meio físico e social.

Mais recentemente, a literatura sobre paradigmas de investigação tem vindo a referir métodos de investigação participatórios, tentando fazer convergir a ciência e a prática

(Bergold e Thomas, 2012), um processo exigente e colaborativo do ponto de vista metodológico, que se interliga com métodos quantitativos e, fundamentalmente, qualitativos. Do ponto de vista epistemológico, a “realidade é uma construção criada por quem a observa”, orientando-se metodologicamente para a hermenêutica, ou seja, a teoria da interpretação (Lenz, 2012; Götsch *et al.*, 2012). Os participantes “devem estar abertos a revelar os seus pontos de vista sobre a situação, as suas opiniões próprias e as suas experiências; são essenciais para o processo de produção do conhecimento, permitem diferentes abordagens, e por isso a descoberta de novos aspetos” (Bergold e Thomas, 2012, ponto 3.1). No fundo, trata-se de encontrar um espaço para o pragmatismo no quadro da investigação científica, ainda que, na verdade, se confronte com várias limitações que advêm dos requisitos para que a colaboração e a participação sejam eficientes, e produzam resultados válidos.

No que respeita à gestão, enquanto ciência, de acordo com Nwanegbo-ben (2013), aceitando-se a sua redução – enquanto relação epistemológica entre métodos científicos - às ciências sociais, levantam-se ainda assim questões sobre os limites da sua autonomia, ou mesmo a definição do conceito de explicação científica na moderna ciência da gestão. O amadurecimento da abordagem científica à gestão envolve fenómenos cada vez mais complexos e dinâmicos, transversais à organização social, exigindo por isso mesmo que se preste muita atenção à revisão da literatura especializada e ao estudo do caso (Montgomery, Wernerfelt, e Balakrishnan, 1989). Nessa medida, requerem a compreensão, interpretação e perspetivação de comportamentos ao nível dos indivíduos, dos grupos e das organizações, nos contextos históricos, económicos, sociais e culturais onde se inserem. Tratando-se de fenómenos “multiníveis” (Hitt *et al.* 2007, pp.1385), desde o trabalho inovador de Roberts, Hulin e Rousseau (1978) que se vem aprofundando uma abordagem metodológica desenhada no “sentido da integração das diferentes disciplinas que estudam as organizações” (Hitt *et al.*, 2007, pp. 1386). A figura 9 apresenta um exemplo do pensamento multinível exigido pelo caso em estudo; para compreender e interpretar o caso, torna-se necessário repensar a evolução da organização no decurso de séculos de existência, das tensões e dos paradoxos que se foram acumulando em diferentes enquadramentos sociais, económicos e políticos, bem como em termos do entendimento do que se entendia por política social.

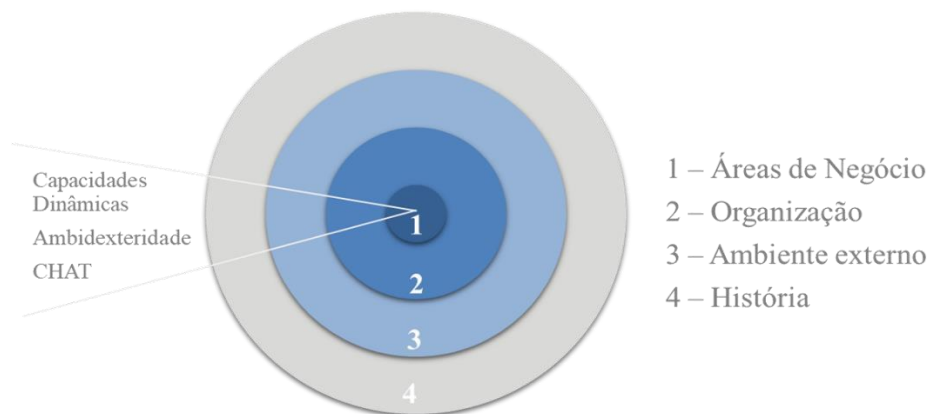


Figura 9 - Investigação multinível

Fonte: Elaboração da autora, a partir de uma ideia de Hitt *et al.*, 2007, pp.1387

Concluindo, o presente trabalho de investigação segue fundamentalmente uma metodologia qualitativa, ainda que relacionando de forma diferente as contribuições teóricas e a interpretação dos dados. Propomo-nos considerar a organização como um conjunto de sistemas de atividade que estão efetivamente interligados, adotando para tal a Teoria da Atividade, epistemologicamente na linha da Teoria Crítica. Tomando como certo um dado grau de pragmatismo, exigido pela investigação científica, considerou-se como de relevância central a colaboração dos participantes, que, de uma forma transparente, se revelaram abertos a dar as suas opiniões e a trazer as suas experiências, tanto sob a forma de entrevistas quanto de inquéritos, fazendo convergir a teoria e a prática.

3.4 *Cultural-historical activity theory* (CHAT) como perspectiva teórica de análise

A abordagem às práticas ou a teoria da prática, refere-se a uma abordagem que sugere que a ordem social, conhecimento, instituições, desigualdades, ou mudança resultam de práticas; sendo a melhor opção para estudar uma organização de modo processual (Nicolini e Monteiro, 2016).

As práticas têm algumas características comuns: são fenômenos compostos por um conjunto de pequenas unidades; apenas fazem sentido quando organizadas para cumprir um objetivo; existem em configurações; todas as práticas têm histórias e estão situadas no tempo e no espaço. As práticas têm significado e são executadas por uma ordem lógica (Nicolini e Monteiro, 2016). Esta abordagem ou corrente foca-se na forma como as coisas/ações são ditas ou feitas, não sendo importante o que as pessoas fazem ou dizem, e, portanto, a unidade de análise são os sistemas de atividade ou os recursos e procedimentos.

Na literatura, a abordagem das práticas pode-se dividir em quatro famílias: abordagem situacional, abordagem genealógica, abordagem configuracional e abordagem dialética, na qual se inclui a perspectiva teórica de análise - teoria da atividade (Nicolini e Monteiro, 2016). A abordagem situacional coloca a perspectiva da prática na realização de práticas concertadas, como reuniões, e a metodologia utilizada é, em grande parte, através de observação direta da ação.

A abordagem genealógica não utiliza a mesma estratégia que a abordagem situacional; o foco desta abordagem é no desenvolvimento de práticas discretas, ou seja, de que forma é que se constroem, como se mantêm e como se mudam. A abordagem torna possível perceber de que forma é que as práticas evoluíram e como desaparecem, focando o seu tempo de vida, e não a situação em que ocorrem. O desafio desta abordagem é conseguir focar apenas no objeto, ou seja, decidir qual é a prática que se quer estudar (Nicolini e Monteiro, 2016).

A abordagem configuracional debruça-se nas ligações entre práticas, e de que forma é que se interligam para criar constelações, percebendo a natureza multi-situada das práticas.

Finalmente, a abordagem dialética, que se foca nas tensões e contradições que as práticas provocam, e que as mantêm num fluxo contínuo; a lente desta abordagem é na coevolução, conflito e interferência entre duas ou mais práticas. A Teoria da Atividade segue esta abordagem, defendendo que as próprias tensões e contradições podem desencadear processos de aprendizagem e evolução (Nicolini e Monteiro, 2016).

Ainda seguindo a abordagem dialética, a investigação na área da Estratégia apresentou, nos últimos anos, uma nova corrente que analisa a estratégia como prática; podendo ser definida como uma atividade que inclui ações, interações e negociações entre múltiplos atores, e as práticas que usam para realizar a atividade (Jarzabkowski *et al.*, 2007). Apesar da definição ser ampla e incluir todos os tipos de atividade social, o foco é direcionado para as atividades que estão ligadas à estratégia, como planejamento estratégico, relatórios anuais de contas, etc.

A análise é feita sob a perspectiva de três elementos que interagem, como se pode observar na figura 10. Em primeiro lugar, os praticantes (*practioners*), que são os atores e que fazem o trabalho de estratégia; as práticas (*practices*), que podem ser definidas como comportamentos rotinizados, que incluem ferramentas sociais, materiais e conhecimento, através das quais a estratégia é feita, e, finalmente, as *práxis*, o fluxo de atividade através da qual a estratégia ficará implícita (Jarzabkowski *et al.*, 2007).

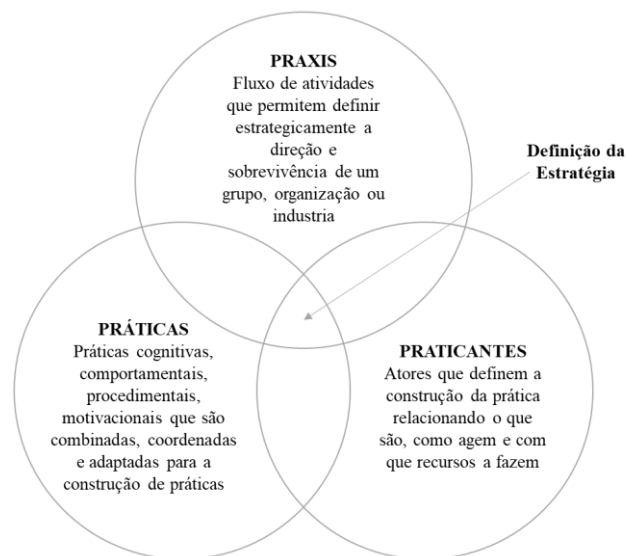


Figura 10 - Ligação entre os elementos da estratégia como prática

Fonte: Jarzabkowski *et al.*, 2007, pp.11

Recentemente, a teoria da atividade (*CHAT - Cultural Historical Activity Theory*) tem sido adotada para possibilitar a análise entre atores, estruturas coletivas e a atividade estratégica, contribuindo, com uma visão dinâmica, para a discussão do papel das práticas estratégicas no processo de continuidade e mudança da atividade (Jarzabkowski, 2003). A teoria da atividade vê as contradições como fontes de aprendizagem e

desenvolvimento, e apresenta potencial enquanto ferramenta descritiva e interpretativa das questões de investigações enunciadas. Adicionalmente, permite perceber as ligações entre sistemas de atividade, e a sua própria relação com o contexto externo. Mas não apresenta apenas benefícios; o foco nas tensões e contradições pode colocar o investigador com uma visão bastante negativa do sistema, embora o conceito de contradição seja essencial para perceber de que forma é que o sistema evolui, e ainda, como é que estas contradições são resolvidas.

A história da teoria da atividade remonta aos trabalhos em psicologia histórico-cultural de Vygotsky e Leontiev na segunda década do séc. XX. Estes autores, nomeadamente Vygotsky que é reconhecido como um pioneiro da psicologia do desenvolvimento, pertenciam a um grupo de jovens cientistas, psicólogos, que no contexto da Revolução Russa, procuraram desenvolver uma nova teoria da psicologia baseada no materialismo histórico e dialético.

O autor desenvolveu um modelo triangular, cujos vértices se relacionam com sujeito, objeto e artefacto mediador (ferramentas ou instrumentos materiais e psicológicos – ver figura 11). Para Vygotsky (1978), estudar separadamente o comportamento humano/ organizacional e o ambiente no qual está inserido é um princípio errado. Vygotsky criou a ideia de mediação cultural da ação humana, cujo conceito se tornou central para a Teoria da Atividade. A mediação cultural significa que a relação entre o sujeito e o objeto é mediada por artefactos culturais (ferramentas ou instrumentos).

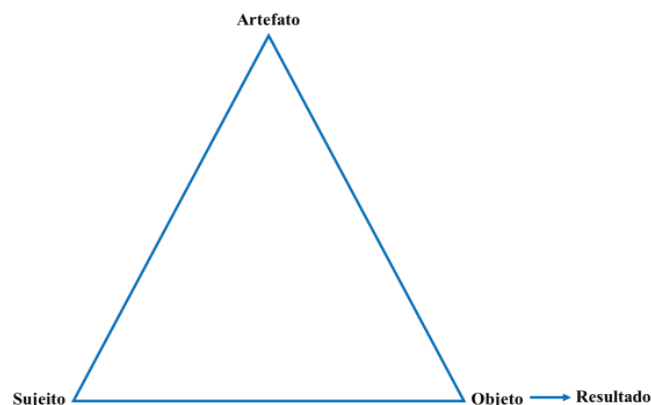


Figura 11 - Mediação cultural

Fonte: Adaptado de Vygotsky, 1986, pp.62

De acordo com Engeström (1999), existem três gerações na evolução da teoria da atividade histórico-cultural. Na primeira, de Vygotsky (1978), a unidade de análise ainda é muito focada no indivíduo (Engeström, 1999). Esta limitação é ultrapassada pela 2ª geração, centrada no trabalho de Leontiev (1981), que acrescentou a dimensão da atividade coletiva ao modelo de Vygotsky, como se pode observar na figura 12.

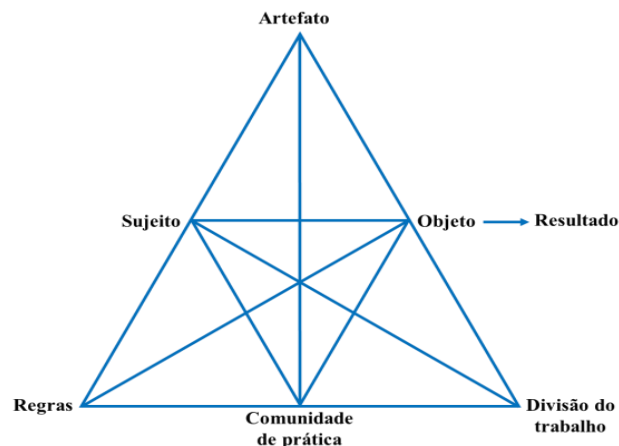


Figura 12 - Sistema de atividade de 2.ª geração

Neste contexto, as atividades constituem a unidade de análise, que pode ser desagregada em *sujeito* – o que está a ser estudado, *instrumento* – dispositivo de mediação pelo qual a ação é executada, e *objeto* – a atividade em causa (Hashim e Jones, 2007, pp. 6). Os objetos tornam-se entidades culturais, e a “orientação da ação para o objeto torna-se a chave para compreender a psicologia humana” (Engeström, 1987, pp. 5). Tal como Kuuti (1996) sumariza, a teoria da atividade constitui um “*philosophical and cross-disciplinary framework for studying different forms of human practices as development processes*” (Kuuti, 1996, pp.25), sendo que as contradições internas surgem enquanto tensões e conflitos dentro do sistema de atividade.

A teoria de atividade veio a ser relançada por Engeström, em 1987, na sua obra *Learning by Expanding*. O autor começa por considerar a existência de três gerações da teoria da atividade, melhor dizendo da “*cultural historical activity theory*” ou CHAT, como designa.

A terceira dimensão foi introduzida pelo trabalho de Engeström que contextualiza a unidade de atividade. Engeström (1987) considera então a segunda geração como sendo inspirada pelo trabalho de Leontiev, que vem a propor a distinção entre ação, conduzida pelo indivíduo, e atividade que compete a toda uma comunidade, e logo é coletiva. Neste quadro, o recurso à teoria de atividade enquanto enquadramento metodológico foi-se alargando a partir da década de 70, assumindo que as contradições internas de cada atividade constituem o principal motor para a mudança (Engeström, 1987, pp. 5).

Engeström (1987) propõe duas unidades de análise adicionais: regras, ou procedimentos, mesmo convenções sociais implícitas, que determinam como os indivíduos podem atuar no quadro das restrições legais e sociais; divisão de trabalho, que remete para a distribuição das ações numa dada comunidade de trabalho (Hashim e Jones, 2007). Desta forma, a teoria da atividade permite a análise da interface entre as ações individuais e as equipas de trabalho dentro de uma dada instituição, tanto em termos horizontais (divisão de trabalho entre colaboradores), quanto em termos verticais, remetendo para hierarquias baseadas em poder ou estatuto.

Como se pode observar na figura 13, e tomando como exemplo uma organização, podem ser duas equipas que partilham o mesmo objetivo, e que trabalham num mesmo projeto; ou duas organizações distintas, mas que estão a implementar mecanismos de controlo similares. O CHAT conceptualiza a organização como um conjunto de sistemas de atividade que estão efetivamente interligados, e que apresentam sujeitos, objetos de atividades, ferramentas e artefactos de mediação, contextualizados por uma comunidade de prática.

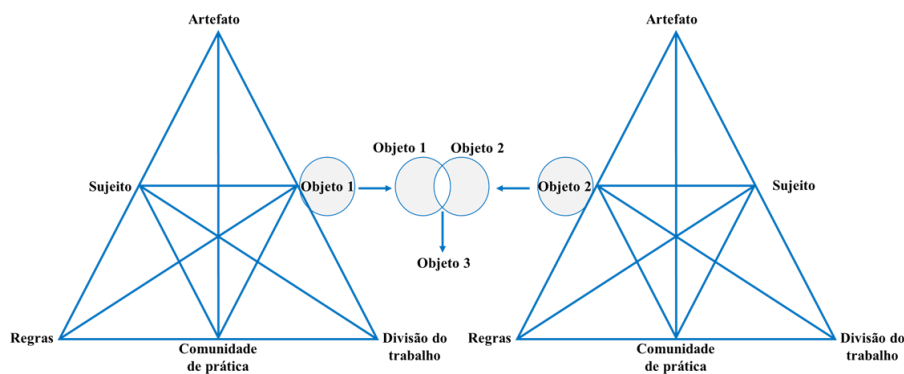


Figura 13 - Sistema de atividade de 3.^a geração

Fonte: Engeström, 2001

Assim, um sistema de atividades tem seis componentes; cada uma delas tem dimensões culturais e históricas, ou seja, a sua natureza é condicionada pelo meio em que está inserida, tanto na perspectiva cultural, como valores e normas, como na perspectiva histórica, enquadrada num determinado período, sempre de forma dinâmica com as transformações dos processos/atividades. A tabela 9 apresenta as componentes representadas na figura 13.

Tabela 9 - Componentes do sistema de atividade

Sujeito ou ator - participantes do sistema	Objeto ou resultado esperado – objetivos do sujeito
Artefactos culturais ou ferramentas – qualquer ferramenta material ou conceptual que o sujeito utiliza para realizar o resultado esperado, como modelos matemáticos, linguagem, metodologias de gestão, computadores, telefones, etc.	Comunidade de prática – conjunto de pessoas que partilham o mesmo objeto que o sujeito, como por exemplo, médicos de uma mesma especialidade
Regras – conjunto de normas explícitas e implícitas que regulam a atividade	Divisão do trabalho – Consiste na organização implícita e explícita, na comunidade, de prática de acordo com o objeto, como por exemplo: no caso do resultado esperado ser a melhoria da saúde de um utente, a divisão do trabalho consistia na divisão de tarefas entre enfermeiros e médicos

Fonte: Engeström (1987)

Engeström (1987, pp.102-103) considera que os sistemas de atividade não são estruturas estáticas, mas sim dinâmicas. Identifica quatro tipos de contradições e explica-as como tensões que são acumuladas ao longo do tempo dentro e entre sistemas de atividade:

- Contradições 1.º tipo: localizadas em qualquer componente do sistema de atividade, como por exemplo um artefacto cultural;
- Contradições 2.º tipo: ocorrem diretamente entre componentes do sistema de atividade, como por exemplo entre a comunidade e a divisão de trabalho. A alteração de uma tecnologia pode ter impacto da divisão de trabalho, obrigando à atualização de um processo de negócio;
- Contradições 3.º tipo: ocorrem entre novos componentes e antigos, como por exemplo na atividade antes de depois da introdução de uma nova tecnologia;
- Contradições 4.º tipo: ocorrem entre sistemas de atividade.

De acordo com o CHAT, estas tensões e contradições estão na base da expansão da aprendizagem e resultam no desenvolvimento, melhoria e crescimento dos sistemas.

Trata-se de uma abordagem metodológica que confronta as concepções empiristas e positivistas. No seu lugar, torna-se fundamental a interpretação do mundo; a realidade torna-se um espaço com um valor e um significado próprio, onde tudo se relaciona com a atividade humana, com as pessoas enquanto criaturas sociais, com a sua cultura e a sua história (Bakhurst, 2009). E de forma análoga, se se poderia alargar o conceito às instituições e ao papel e às atividades como as vão desempenhando nesse espaço histórico, social e cultural. Ainda do ponto de vista metodológico, esta abordagem do CHAT representa um enquadramento teórico, interdisciplinar, que de um ponto de vista pragmático, permite abordar problemas complexos de interação humana em processos de investigação onde não faz sentido estabelecer e comprovar relações de causalidade. O CHAT tem vindo a ser utilizado, de forma crescente, em muitos estudos, nomeadamente em educação, psicologia, cultura, sistemas de informação e em gestão, em ambientes complexos e dinâmicos (vd. entre outros, Liaw, Huang e Chen, 2007 ou Scanlon e Issroff, 2005). Recentemente começou a ser utilizada para analisar as organizações e as suas estratégias (Blackler, 1993, Blackler *et al.*, 2000, Jarzabkowski e Wolf, 2015).

Blackler (1993) destacou 5 conceitos importantes na teoria da atividade: o conceito de atividade (as pessoas não pensam apenas, mas agem), a natureza do sistema de atividade (os elementos mediadores como as regras sociais, a linguagem e a divisão do trabalho alteram as relações entre indivíduos ou comunidades), a participação ativa (a aprendizagem é feita através da participação nos sistemas), a significância da história (as atividades são circunscritas a um determinado momento social e histórico e, portanto, evoluem e alteram-se com o tempo) e por último, os sistemas de atividades apresentam tensões e contradições que representam uma oportunidade para a aprendizagem. Ainda assim, Blackler (1993) defende que é possível representar as organizações como sistemas de atividade, mas com algumas alterações: primeiro, o modelo de Engeström (1987) parte do princípio que na comunidade de prática há consenso, o que nem sempre é verdade nas organizações e, portanto, em vez de existir um objeto comum, há um conjunto de rotinas através das quais, os participantes do sistema se concentram para que os resultados sejam obtidos, e quanto mais efetivas forem as rotinas, menor é possibilidade de existirem tensões na organização. Segundo, as rotinas organizacionais são influenciadas pelo meio ambiente onde a organização está integrada, o que pode originar tensões entre as rotinas internas e as forças exercidas pelo meio externo e, dessa forma, o autor reorganiza o modelo para que seja refletida a força dos relacionamentos nas organizações. Finalmente, Blackler (1993) adiciona uma dimensão histórica ao modelo, defendendo que a trajetória de desenvolvimento da organização, para além de uma componente institucional e cultural, resulta também de um percurso histórico que tem que ser integrado no modelo (ver figura 14). O modelo diferencia entre elementos estruturais do sistema (regras, ferramentas e conceitos, estrutura e funções organizacionais) e os elementos de agência (agentes, as suas rotinas e as relações entre colegas).

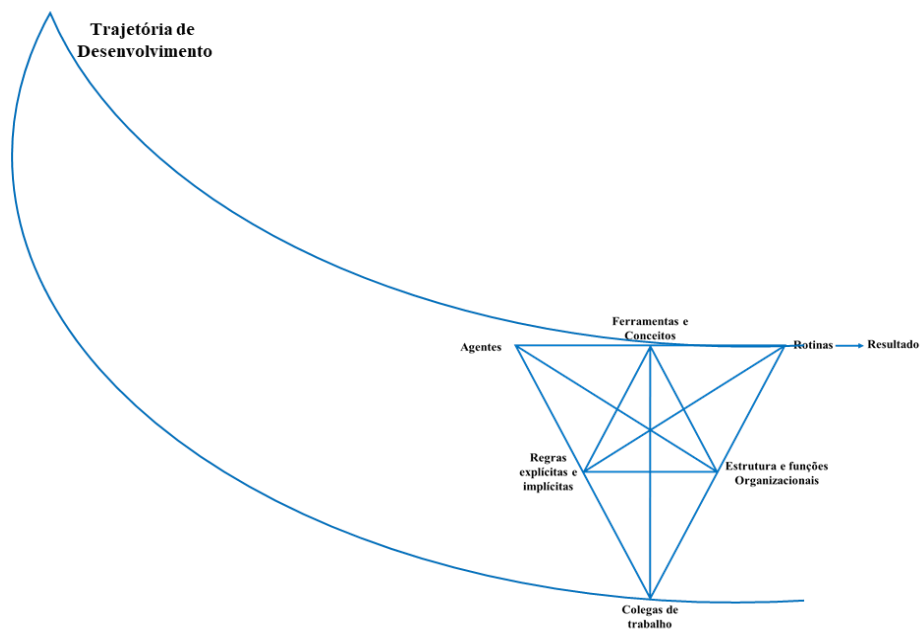


Figura 14 - Organizações como Sistemas de Atividade

Fonte: Elaboração da autora com base em Blackler (1993), pp. 876

Jarzabkowski (2015) apresenta o CHAT através de uma representação gráfica diferente do modelo original de Engeström, tal como Blackler (1993), e apesar dos conceitos serem similares, a interpretação dos elementos é diferente (ver figura 15). Neste caso, aplicado ao estudo das práticas da estratégia, o sujeito alia-se ao coletivo na construção de uma atividade que vise o cumprimento de um objetivo, e o sistema é representado como tendo um fluxo de atividades ao longo do tempo.

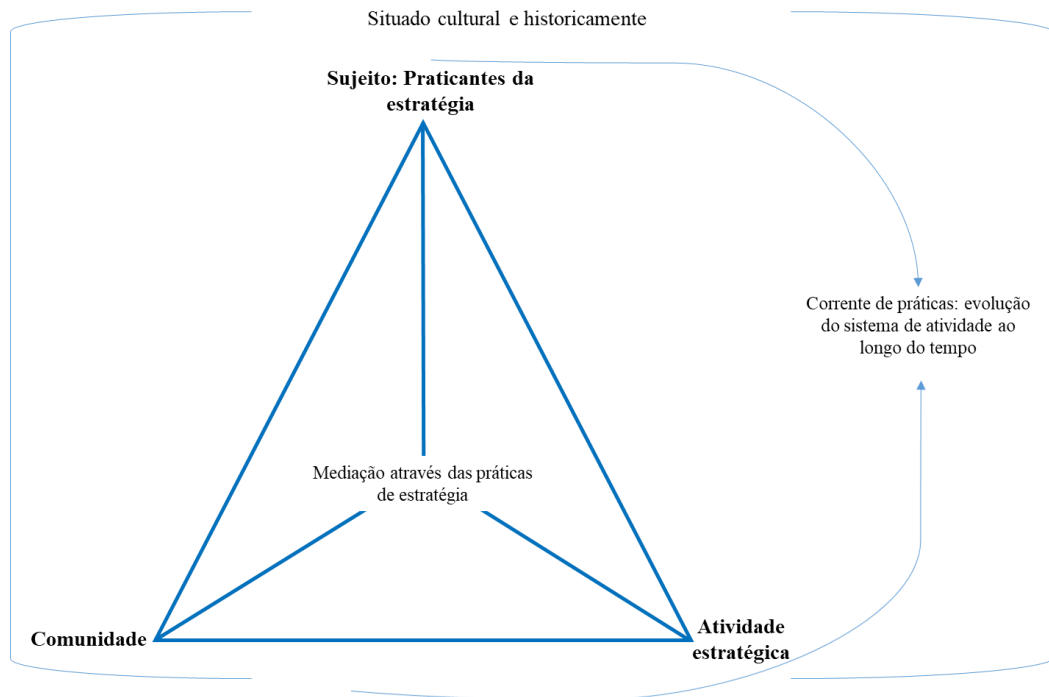


Figura 15 - *Framework* CHAT aplicada ao estudo da estratégia

Fonte: Jarzabkowski (2015), pp. 130

Esta noção de dinamismo do sistema de atividade é, tal como já referido, bastante consensual; se, por um lado, se pode estudar o sistema de atividade em qualquer momento de tempo, por outro, não subsiste naquele momento t – as interações entre os sujeitos e a comunidade vão sendo construídas e, portanto, o sistema de atividade não pode ser pensado, tal como as organizações, como estático, mas sim fundamentalmente com uma dimensão puramente dinâmica. Assim, nesta perspetiva que se altera ao longo do tempo face às mudanças internas ou externas que podem ter impacto nos processos organizacionais, e sabendo que os sistemas de atividades também são dinâmicos, este modelo de trabalho é essencial para ser possível identificar as contradições e tensões que ocorrem como resultado destas mudanças e que alteram os sistemas de atividade (por exemplo, a alteração de uma tecnologia de produção altera o próprio processo de produção). A identificação destas contradições pode resultar na aprendizagem e melhoria dos sistemas, e possibilitar à organização a gestão simultânea de *explore* e *exploit* ou social e comercial – ambidexteridade essencial para a readaptação às mudanças e resiliência organizacional. Ainda assim, a teoria de atividade é criticada porque apesar de representar um modelo que é aplicado para perceber a continuidade e mudança ao nível

dos sistemas, não explica como é que ocorrem; em segundo, não clarifica o que está na base das contradições, e por último, não explica de que forma é que as mudanças surgem a partir das contradições (Blackler, 1993; Jarzabkowski, 2003).

Jarzabkowski (2003) realizou um estudo empírico, aplicando a teoria da atividade como perspectiva teórica de análise para investigar as práticas de estratégia em três universidades da Grã-Bretanha. Este estudo, que utiliza a configuração esquemática da figura 16, pretendia estudar a forma como a estratégia é definida, com base na interação entre quatro componentes: a estrutura coletiva da organização, os principais atores (gestão de topo, neste caso), as atividades nas quais interagem e as práticas de estratégia através das quais a interação é realizada.

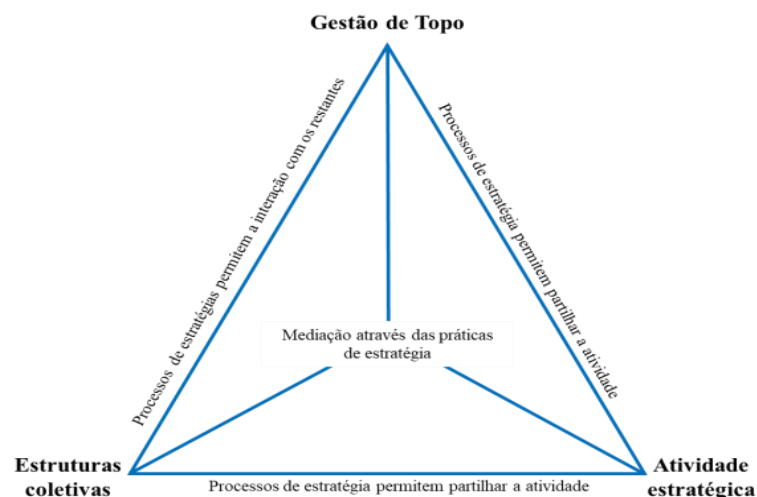


Figura 16 - CHAT

Fonte: Elaboração da autora com base em Jarzabkowski (2003), pp.25

A teoria da atividade, de acordo com as propostas de reformulação ou extensão propostas por Engeström, suporta a ideia de que os sistemas de atividade geram tensões e conflitos que podem resultar em paradoxos. Tal como Blackler *et al.* (2000, pp. 281) sublinham, “*as people change their situations, they change their activities and simultaneously they change themselves*”. No entanto, a análise das organizações segundo a lente da teoria da atividade parece-nos que deverá ser lida no contexto interdisciplinar, que possibilite a descoberta de regularidades, digamos assim, por recurso à análise histórica e a uma

perspetiva evolucionista que facilite a interpretação das práticas e preceitos da sociedade em ambientes complexos e de acentuada e rápida mudança.

3.5 Metodologia

A metodologia pode ser definida como uma combinação de técnicas utilizadas para questionar uma determinada situação. No fundo, é a forma de proceder ao longo de um caminho, e tem um conjunto de procedimentos através dos quais, se propõem os problemas científicos e se testam as hipóteses (Easterby-Smith *et al.*, 2004).

Segundo Creswell (2008), a metodologia qualitativa é um meio de exploração para perceber o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. O processo de pesquisa envolve questões e procedimentos, recolha de dados, análise de dados construída de forma indutiva, partindo do particular para o geral, e finalmente a interpretação do significado dos mesmos. Os investigadores que optam por esta metodologia apresentam uma forma de olhar para a pesquisa que é indutiva, com foco no significado individual.

A metodologia quantitativa é a abordagem utilizada para testar teorias, e que se debruça na análise da relação entre variáveis. Estas variáveis podem ser mensuráveis e analisadas através de procedimentos estatísticos. Os investigadores que optem por esta metodologia têm tendência a testar as teorias de forma dedutiva e lógica, com controlo de explicações alternativas e maior capacidade de generalizar e replicar as descobertas (Creswell, 2008).

A metodologia mista é uma abordagem de investigação que envolve a recolha de dados qualitativos e quantitativos, integrando-os. A suposição central desta forma de investigação é que a integração de dados qualitativos e quantitativos apresente e produza informação adicional (Creswell, 2008).

A opção por um dado tipo de abordagem depende do problema (Creswell, 2008). Se a questão implicar a identificação de fatores que influenciam um *outcome*, ou que o podem prever, então a melhor abordagem é a quantitativa. Se o objetivo é explorar ou perceber um conceito ou fenómeno, então deve ser adotada a abordagem qualitativa. Mas se as

abordagens qualitativas ou quantitativas não são suficientes para perceber uma questão, então deve ser utilizada a metodologia mista, que foi aliás a opção tomada para a investigação aqui apresentada. Assim, a abordagem quantitativa assume um papel complementar à abordagem qualitativa, como já referido anteriormente neste capítulo.

Tendo em conta as questões de investigação apresentadas, este trabalho aplica um formato de estudo de caso único, uma metodologia largamente utilizada em ciências sociais, em particular na investigação em Gestão, enquanto estratégia credível de pesquisa de temas de elevada complexidade em contexto real. Trata-se de uma abordagem metodológica pragmática e flexível que tem já uma longa história, e que se tem tornado cada vez mais sofisticada, podendo ser exploratória, descritiva ou explicativa (Harrison *et al.*, 2017; Yin, 2017). Segundo Yin (2017:16) trata-se de uma “investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade, no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes”, facultando a oportunidade de explorar o fenómeno da ambidexteridade de um modo holístico na organização escolhida. Em termos de características, o caso é um fenómeno que é estudado no seu contexto natural, cujos dados são recolhidos em múltiplas fontes, em que a questão de investigação é do tipo “porquê” ou “como” (Benbasat *et al.*, 1987)

O estudo de caso pode ser utilizado para gerar e/ou reforçar teorias, seguindo o paradigma positivista, mas também para fornecer uma descrição de um fenómeno social, gerando conhecimento do ponto de vista interpretativo (Iacono *et al.*, 2010). Ainda que possa ser discutida a possibilidade de generalização dos resultados do estudo de caso enquanto limitação, segundo Flyvbjerg (2006), a generalização é apenas uma de várias formas de adquirir e acumular o conhecimento, adicionando que é incorreto afirmar que um estudo de caso não permite generalização.

No caso escolhido para o desenvolvimento desta investigação, trata-se de uma organização com um percurso histórico de mais de 500 anos, que ultrapassou as mais variadas mudanças ao nível político, social e económico em Portugal, apresentando capacidade de readaptação e renovação. Tem presença em vários setores como social, educação, saúde, cultura, entre outros, não existindo par no universo das Misericórdias Portuguesas. Assim, apresenta características que justificaram a escolha.

Recolha e tratamento de dados

A ordem da recolha dos dados foi sequencial e dividida em quatro fases (figura 17). Em qualquer uma das fases, foi recolhida e analisada informação, que serviu de *input* para as fases seguintes, e a observação acompanhou todo o desenvolvimento da investigação.

Em primeiro lugar, foi efetuada uma revisão dos documentos organizacionais disponíveis publicamente, com o objetivo de identificar a visão, missão, valores, estratégia e a estrutura organizacional (Fase 1 – Estabelecer o contexto atual).



Figura 17 – Recolha e Tratamento de Dados

Em segundo, foi elaborada uma revisão da bibliografia disponível, tanto sobre a história da organização como da história dos Provedores (Fase 2 – Estabelecer o contexto histórico). Em terceiro, foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos principais decisores estratégicos (Fase 3 – Entrevistas semiestruturadas) e, por último, foram aplicados questionários aos Diretores/Coordenadores (Fase 4 – Questionários).

A informação obtida nas entrevistas semiestruturadas e nos questionários, em conjunto com a análise dos dados secundários, foi alvo de uma triangulação. Os dados recolhidos, a sua tipologia e objetivo da recolha, encontram-se descritos na tabela 10.

Tabela 10 - Tipo de dados recolhidos

Fonte dos dados	Tipo de Dados	Detalhes	Objetivo
Entrevistas semiestruturadas	Primários	Entrevista aos membros da Mesa Administrativa e da Comissão Executiva	Obter informação detalhada sobre a evolução da Misericórdia, as principais dificuldades, a perspetiva sobre os desafios associados à missão social e à necessidade de garantir sustentabilidade; identificar tensões.
Questionários	Primários	Questionários aos Diretores e Coordenadores (entre 25 a 30 pessoas)	Perceber qual é a perceção que os colaboradores têm acerca do paradoxo <i>explore/exploit</i>
Relatórios	Secundários	Relatórios de contas, planos de atividade.	Obter informação acerca da evolução financeira e caracterização das áreas. Perceber de que forma é que os objetivos das áreas de negócio concorrem para o cumprimento dos objetivos sociais e apoiam a necessidade de garantir sustentabilidade financeira
Livros	Secundários	Livros sobre a história da organização e dos provedores.	Obter informação acerca do percurso da Misericórdia; identificar os principais marcos, a evolução e perceber

			os fatores que garantiram a sua sobrevivência.
Informação pública disponível	Secundários	Website da Misericórdia do Porto e outras, redes sociais, artigos de jornal, etc.	Contextualizar a Misericórdia na sua rede.

Fonte: Elaboração da autora

Relativamente ao processo de análise de dados, e de forma a garantir que as questões de investigação fossem suportadas por procedimentos de metodologia que possam efetivamente apoiar a sua resposta, na tabela 11, representa-se a metodologia desenvolvida por cada questão.

Tabela 11 – Metodologia

Questões de Investigação	Métodos
Como é que uma organização do terceiro setor realiza as atividades de <i>explore</i> e <i>exploit</i> ?	Consulta de dados secundários, e entrevistas.
Como é que uma organização se torna ambidextra, à luz da abordagem das capacidades dinâmicas?	Análise do contexto histórico, e principais marcos. Aplicação da <i>framework</i> de análise CHAT e da <i>Practice Approach</i> ao contexto histórico.
Quais são as tensões, oposições e contradições que estão presentes no processo de gestão da ambidexteridade, como uma capacidade dinâmica?	Aplicação da perspetiva teórica de análise CHAT às entrevistas. Aplicação do questionário à gestão intermédia

De que forma é que a abordagem das capacidades dinâmicas contribui para a gestão do paradoxo, numa organização ambidextra?	Análise e interpretação dos resultados no contexto da perspetiva teórica de análise.
--	--

Fonte. Elaboração da autora

As seguintes seções apresentam o detalhe de cada uma das fases da recolha da informação.

a. Seleção, Consulta, e Revisão da Documentação - Fase 1 e Fase 2

A análise exploratória procurou ser exaustiva e rigorosa. Partiu da revisão de documentos: o primeiro passo para enquadrar a SCMP nas questões colocadas, foi consultar um conjunto de documentos oficiais que permitissem caracterizar a Instituição, tanto do ponto de vista interno, como externo. Os documentos consultados estão disponíveis publicamente no website, como o Compromisso, Relatórios de Atividades e Contas, Planos de Atividade, Relatório de Sustentabilidade e ainda o Estatuto Orgânico. Estes documentos incluíam a Missão, Visão e Valores da Organização, a estrutura organizacional, as áreas de negócio, o plano estratégico, e permitiram identificar os principais marcos dos últimos anos, em termos estratégicos. Através da consulta do Plano de Atividades de 2020, foi possível identificar os principais objetivos, evolução financeira dos últimos 3 anos, das áreas de negócio, e respetivos estabelecimentos. Para além desta caracterização estrutural e estratégica, e considerando que a análise também se debruçou sobre o paradoxo entre a missão social e comercial, foram identificados, nos estabelecimentos, a existência ou não, de função comercial. Adicionalmente, a informação recolhida foi complementada com a consulta das redes sociais, notícias, entrevistas da Gestão de Topo, entre outros.

Tendo em conta que a Organização já foi fundada há mais de 500 anos, considerou-se necessário e bastante relevante, caracterizá-la do ponto de vista do seu percurso ao longo do tempo, ainda que seja uma contextualização geral. Assim, foram consultados todos os volumes da História da Misericórdia para caracterizar o percurso da Instituição, principalmente na vertente económica e estratégica. Nesta consulta, cujo objetivo era relatar a sua evolução, foi já possível identificar tensões internas e padrões de ambidexteridade ao longo do tempo. Para complementar esta caracterização do caso,

foram consultados ainda os volumes sobre os Provedores da Misericórdia, o que também possibilitou a identificação de medidas estratégicas nos períodos de maior mudança, por parte de cada Provedor.

Para além desta informação, ainda foram consultados outros estudos como Lopes e Sá (2008), que apresentaram um estudo sobre a história das Misericórdias em Portugal, e que permitiram perceber a evolução do caso.

b. Entrevistas

As entrevistas, semiestruturadas, foram realizadas com o objetivo de perceber as diferentes perspetivas dos interlocutores, relativamente à evolução da Misericórdia, as principais dificuldades e/ou desafios, e qual o melhor caminho para garantir a sobrevivência enquanto organização, do ponto de vista daquelas que são as questões de investigação. As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos envolvidos, e posteriormente destruídas.

O guião da entrevista foi estruturado tendo como base a revisão da literatura, e consistiu num conjunto de 13 questões, cujos objetivos se encontram na tabela seguinte (12).

Tabela 12 - Objetivos

Objetivos das questões	
Identificar papéis e responsabilidades do entrevistado.	Perceber a arquitetura da ambidexteridade.
Identificar a missão, objetivos da área de tutela; identificar a missão e objetivos da SCMP.	Perceber a arquitetura da ambidexteridade.
Identificar os meios de financiamento de cada área.	Fatores de Ambidexteridade, capacidades dinâmicas e <i>Path dependence</i> .
Perceber a perspetiva dos entrevistados acerca dos pontos mais positivos dos últimos 10 anos da organização.	Identificação e resposta às tensões. Identificar fatores da ambidexteridade.

Perceber o alinhamento dos objetivos, percepção dos entrevistados, e permitir a identificação de tensões.	Perceber a evolução financeira e principais desafios.
Permitir a identificação de tensões.	Perceber como é que a organização organiza as atividades mais ligadas à área social e comercial, e se estão integradas ou não.
Identificação e resposta às tensões. Identificar fatores da ambidexteridade.	Identificar os principais fatores que estão na origem da sobrevivência da organização.

Fonte: Elaboração da autora

Tendo em consideração que a ambidexteridade é uma decisão que parte da estratégia, e, portanto, da Gestão de Topo, os interlocutores escolhidos para a realização das entrevistas foram os membros da Mesa Administrativa (órgão social pertencente aos Corpos Gerentes da Misericórdia – composto por Provedor e seis Mesários) e Comissão Executiva (órgão responsável pela gestão executiva – composto por Provedor, dois Mesários e dois Vogais), durante o período de agosto a outubro de 2019.

De forma a dar início a este processo, foi enviado um primeiro email ao Provedor a solicitar autorização. Uma vez autorizado, foram enviados emails de pedido de agendamento aos interlocutores. Nestes emails, foi exposto o tema da Tese, os objetivos das entrevistas, bem como a duração máxima prevista. A duração média foi de 1h em cada uma (tabela 13).

Tabela 13 - Entrevistados

Entrevistado	Função	Data	Duração
António Tavares	Provedor	19-07-2019	1 hora e meia
Francisco Ribeiro da Silva	Mesário	25-09.2019	45 minutos
Albertina Amorim	Mesária	16-10-2019	1 hora

Francisco Castelo Branco	Mesário	02-10-2019	45 minutos
António Canto Moniz	Mesário	09-10-2019	45 minutos
Jorge Dias	Mesário	26-09-2019	1 hora
Ilídio Lobão	Vogal	19-09-2019	1 hora
Carolina Oliveira	Vogal	31-07-2019	1 hora e meia

Fonte: Elaboração da autora

Em cada uma das entrevistas, foi questionada inicialmente a possibilidade de gravação. Tendo sido autorizado em todas, tal facilitou a condução da entrevista e a posterior transcrição. Por uma questão de privacidade foi utilizado um código para cada entrevistado, e no final da pesquisa, os ficheiros de áudio foram destruídos.

As entrevistas foram transcritas manualmente. A codificação e tratamento foram elaborados com recurso ao software qualitativo Quirkos, e a informação gerada durante as entrevistas foi analisada e comparada, através de um processo de codificação e ligação.

c. *Questionários*

Os pressupostos teóricos da teoria da atividade indicam que os indivíduos constroem a sua história em contextos específicos, assumindo que o sujeito e a sua dimensão social são relevantes para a elaboração da consciência, com base em relações sociais mediadas culturalmente (Vygostky, 1978). Aceita-se que as questões sociais, culturais e históricas têm implicações psicológicas e como tal, afetam as perceções individuais sobre essas mesmas relações. Ou seja, na linha de Engeström (2001), a teoria da atividade permite focar o processo dialético, dirigindo a atenção para “um processo dialético, através do qual a consciência, a aprendizagem e o desenvolvimento, simultaneamente desenham e são desenhados” (Gay, Rieger e Bennington, 2001, pp. 509) pela ambidexteridade.

No entanto, a contribuição teórica possibilitada pela teoria da atividade pode ser complementada a partir da identificação das perceções dos colaboradores com nível de responsabilidade sobre o processo dialético que fundamenta a ambidexteridade. O propósito, sublinhe-se, é o de oferecer um complemento específico (perceções dos quadros superiores) à análise oferecida pela *framework* da CHAT. Enquanto esta assenta

numa abordagem eminentemente qualitativa, a análise das percepções é de natureza quantitativa, sendo os dados obtidos através de questionários.

O procedimento utilizado para o lançamento dos questionários foi semelhante às entrevistas. Foi pedida autorização para o envio dos questionários, cujo pedido incluía a justificação e objetivo dos mesmos. Depois de assegurar a autorização, foram enviados emails para os interlocutores, com o tema da Tese, os objetivos do questionário, e o *link* para aceder às questões. O questionário foi elaborado no Google Forms por não implicar custos de subscrição e a sua elaboração e preenchimento serem intuitivos.

A vantagem da adoção de questionários é a possibilidade de observação de tendências em termos estatísticos, e ainda, a recolha de respostas em tempo útil e a um preço muito baixo. Por outro lado, produz respostas pouco ou nada aprofundadas, e não permite ao investigador colocar questões exploratórias. Esta desvantagem foi tida em consideração, mas o questionário foi importante para perceber qual é a percepção das chefias de 1.^a linha relativamente à ambidexteridade, nomeadamente no contexto dos paradoxos em estudo.

Conforme referido, os questionários foram elaborados no Google Forms, e enviados por email aos interlocutores escolhidos, Diretores de Estabelecimento e Departamento, bem como Coordenadores de Gabinete, Diretores Clínicos e demais Responsáveis, sendo, portanto, os principais atores na execução da estratégia definida na Mesa Administrativa. Todas as respostas foram anónimas, e a informação recolhida não apresenta rastreabilidade ao interlocutor, totalizando um conjunto de 28 respostas.

O questionário adotado apresenta um conjunto de 26 questões e foi elaborado com base em Lubatkin *et al.* (2006), que por sua vez adaptaram a metodologia de He e Wong (2004), com um conjunto de 12 itens de medição para a ambidexteridade. Neste conjunto de itens, seis deles têm o objetivo de medir a orientação de *explore*, e os outros seis, a orientação para *exploit*, através de uma escala de Likert de 5 pontos.

No presente trabalho, a ambidexteridade é analisada como a gestão simultânea de dois paradoxos e, portanto, não se está a estudar apenas a orientação da organização para a eficiência ou inovação. O objetivo dos questionários foi perceber duas questões: se no processo de cumprimento da missão social, ou das atividades comerciais, a percepção dos dirigentes da Misericórdia do Porto é mais orientada para a inovação ou para a eficiência.

Considera-se assim que a estratégia definida para os objetivos comerciais ou sociais pode ser composta por processos de maior inovação ou eficiência, e que esse planejamento é influenciado pelo contexto, fazendo com a organização se adapte e se transforme em casos de mudança. A ambidexteridade é assim uma capacidade da organização em responder ao ambiente no qual está inserida.

Desta forma, e começando por apresentar o ponto de partida para a construção dos questionários, os seis itens, cujo objetivo é qualificar a orientação da organização para a eficiência e *exploit*, propostos por Lubatkin *et al.* (2006), apresentam-se na tabela seguinte (14).

Tabela 14 - Orientação organizacional para a eficiência

Itens – <i>Exploit</i>	Descrição
<i>Compromete-se a melhorar a qualidade e reduzir custos</i>	Melhoria da qualidade dos serviços e redução de custos; Existência de processos de avaliação da qualidade, processos de análise de custos, existência de contabilidade analítica.
<i>Melhora continuamente a confiabilidade dos seus produtos e serviços</i>	Implementação de programas de monitorização e melhoria da qualidade dos produtos e serviços.
<i>Aumenta os níveis de automação nas suas operações</i>	Existência de sistemas de informação de apoio à operação, integração de sistemas de informação, interligação com sistemas de informação externos.
<i>Pesquisa constante da satisfação dos clientes</i>	Processos de avaliação da satisfação de clientes, existência de um serviço de apoio ao cliente, existência de um processo de gestão de reclamações.
<i>Afina a oferta para manter os clientes atuais satisfeitos</i>	Adaptação dos serviços às necessidades dos clientes.

<i>Penetra mais profundamente na base de clientes existente.</i>	Existência de estratégias de penetração de mercado.
--	---

Fonte: Lubatkin *et al.*, 2006

Relativamente aos itens, cujo objetivo é qualificar a orientação para a inovação, apresentam-se na tabela 15.

Tabela 15 - Orientação organizacional para a inovação

Itens – Explore	Descrição
<i>Procura novas ideias tecnológicas pensando "fora da caixa"</i>	Adaptação de novas tecnologias inovadoras.
<i>Baseia seu sucesso na sua capacidade de explorar novas tecnologias</i>	Diversificação de serviços ou mais clientes, realizada com base na capacidade de explorar novas tecnologias.
<i>Cria produtos ou serviços inovadores para a empresa</i>	Criação de novos produtos ou serviços que sejam inovadores.
<i>Procura maneiras criativas de satisfazer as necessidades dos clientes</i>	Criação ou modernização de serviços, de forma a satisfazer as necessidades dos clientes.
<i>Entrada agressiva em novos segmentos de mercado.</i>	Estratégias de marketing agressivo em novos segmentos de mercado.
<i>Seleciona ativamente novos grupos de clientes</i>	Atinge, de forma seletiva, novos grupos de clientes.

Fonte: Lubatkin *et al.*, 2006

Deste modo, a construção do questionário partiu destas duas dimensões, tendo quatro questões para caracterizar o respondente (Género, idade, tempo de serviço na Misericórdia e qualificações académicas) e 26 questões com uma escala de Likert de 5 pontos, dos quais o 1- Discordo Totalmente, 2-Discordo, 3-Nem concordo nem discordo, 4-Concordo e 5- Concordo Totalmente.

d. Observação

De acordo com McKechnie (2008, pp. 573), a observação é uma das abordagens mais importantes da metodologia de pesquisa qualitativa, envolvendo a recolha de impressões sobre o mundo utilizando todos os sentidos do observador, em especial a visão e a audição, de um modo sistemático de forma a aprender sobre um fenómeno de interesse, sendo particularmente eficaz na exploração de tópicos sobre os quais não se sabe ainda o suficiente.

É importante referir que a investigadora é parte do fenómeno que está a investigar, pelo que a observação é participante, o que tem vantagens e desvantagens. A proximidade ao caso possibilita a identificação do contexto natural interno, da cultura organizacional, das relações e comportamento, mas deve ser monitorizada. Os documentos foram analisados, classificados e validados em entrevistas conduzidas com personalidades da Mesa Administrativa e da Comissão Executiva, com formações de base e visão muito diferentes. Foi dado tempo ao processo de investigação para que as questões de investigação fossem repensadas e para que a observação pudesse seguir pistas alternativas, tal como sugerido pela literatura, já citada, sobre reflexividade nas ciências sociais.

Naturalmente que toda a investigação qualitativa é contextual; no caso desta tese, a investigação ocorreu num período temporal e espacial específico, elaborado e conduzido por uma pessoa que também pertence à Organização que está a estudar. Tendo em conta estas preocupações, os investigadores identificam explicitamente a presença de reflexividade, e que podem alterar o processo de interpretação.

A reflexividade pode ser definida como o processo contínuo de reflexão entre o investigador e o estudo. Pode ser dividida entre prospetiva, que se refere aos efeitos e influência do investigador no estudo, e retrospectiva, que se refere ao efeito do estudo no investigador (Attia e Edge, 2016). Apesar de apresentar inúmeras vantagens, como a qualidade do conhecimento gerado, também apresenta desafios. Em primeiro lugar, os desafios pessoais relacionados com o possível desconforto e/ou vulnerabilidade de estar a realizar um estudo no local de trabalho, a possível inibição por parte da hierarquia em descrever a Organização, e que implica naturalmente a necessidade de se manter

independente. Em termos de benefícios, oferece a possibilidade de aplicar o próprio conhecimento para melhorar a pesquisa, a presença da confiança permite promover a recolha de informação mais rigorosa e precisa. Por outro lado, a colaboração contínua com a Gestão de Topo também permitiu a discussão de estratégias de recolha de dados e uma maior garantia de rigor (Probst, 2015; Attia e Edge, 2016), tanto mais que a consulta de relatórios/planos foi restrita à disponibilização pública das mesmas. Esta opção foi tomada para aumentar o grau de rigor da análise, permitindo que sejam os próprios dados recolhidos a definir os passos da investigação e as próprias interpretações.

3.6 Síntese final

Este capítulo apresentou a metodologia utilizada para estudar a ambidexteridade como uma capacidade dinâmica, na Santa Casa da Misericórdia do Porto. É aplicada uma metodologia de estudo de caso único, com recurso a uma abordagem mista, e estudada através da perspetiva teórica de análise, CHAT. Considerando o objetivo principal da tese, estudar a ambidexteridade na Santa Casa da Misericórdia do Porto, foram definidas quatro questões de investigação e, à medida que o estudo se desenvolveu, adicionaram-se seis subquestões com o objetivo de especificar ainda mais o objetivo geral.

A escolha deste caso teve em consideração alguns fatores, nomeadamente, a sua dimensão no universo de Misericórdias em Portugal, quantidade substancial de mudanças políticas, económicas que atravessou e o número de setores nos quais desenvolve a sua atividade. Defende-se que o apoio da comunidade científica é essencial para a criação de novos modelos de gestão que sejam inovadores, e que em vez de separarem as organizações lucrativas e não lucrativas em mundos totalmente diferentes, sejam criadas sinergias e modelos de gestão mistos que apoiem estes dois tipos de organizações.

O próximo capítulo apresenta o caso, o seu enquadramento no terceiro setor, o percurso histórico e o posicionamento atual.

“desfaça-se, pois, o erro; e aqueles que sabem que, dando aos pobres, emprestam a Deus, continuem a auxiliar uma Instituição que tem como fim especial valer aos pobres em todas as suas desgraças: aos doentes, aos cegos, aos surdos, aos velhos, aos entrevados, aos ignorantes” – Provedor José António Forbes de Magalhães, 1902

4 A Santa Casa da Misericórdia do Porto

Este capítulo está estruturado em três partes. A primeira parte introduz o terceiro setor e uma breve contextualização do mesmo em Portugal, abordando alguns indicadores ao nível do número de organizações existentes. Na sua parte final, apresentam-se as Misericórdias, realçando a sua importância no setor. Na segunda parte, é introduzida a Santa Casa da Misericórdia do Porto (SCMP), expondo o seu percurso histórico, do ponto de vista da gestão, das decisões e dos marcos mais importantes. Finalmente, na última parte faz-se uma apresentação da SCMP de hoje, do seu organograma, e das áreas de negócio que a compõem.

4.1 Introdução ao terceiro setor

Em 1973, Etzioni, um dos primeiros autores a referir o termo “terceiro setor”, definiu-o como um setor alternativo separado do Estado, mas balanceado entre o mercado e o próprio Estado. E, portanto, se algo não é regulado diretamente pela lógica do mercado nem pela linha burocrática do setor público, então tem de fazer parte de um terceiro setor. Salamon e Anheier (1997) acrescentaram que as organizações do terceiro setor partilham cinco características:

1. são organizadas, no sentido que possuem uma realidade e estrutura institucional;
2. são privadas;

3. são não lucrativas, ou seja, não partilham os lucros gerados pelos donos e/ou diretores;
4. são organizações voluntárias, ainda que possam ser apenas parcialmente, ou seja envolvem algum grau de participação voluntária;
5. têm estruturas de autogovernança (*self governance*).

O terceiro setor é conhecido como economia social e desempenha um lugar importante na sociedade, na medida em que apoia o Estado em questões sociais, assumindo um papel duplo de geração de crescimento económico e de emprego. É ainda multidimensional, trabalhando em questões de coesão social, desenvolvimento local e regional, contribuindo para a inovação social (Soares *et al.*, 2012). Em 2008, a União Europeia reconheceu a importância do setor como veículo para o desenvolvimento económico e social:

"A economia social desempenha um papel essencial na economia europeia, combinando rentabilidade com solidariedade, criando empregos de qualidade, fortalecendo a coesão social, económica e regional, gerando capital social, promovendo a cidadania ativa, a solidariedade e um tipo de economia com valores democráticos. O que coloca as pessoas em primeiro lugar. Cria empregos que normalmente não deslocalizam, o que contribui para atingir os objetivos estabelecidos na Estratégia de Lisboa" (Resolução do Parlamento Europeu, 2009, n.5).

Segundo Anheier (2004), é essencial olhar para o terceiro setor, ou economia social, no contexto de um dos maiores desenvolvimentos nas sociedades europeias. A taxa de crescimento do emprego neste setor significa 20-30% nos últimos cinco anos. O crescimento é justificado pela expansão da economia de serviços, pelas alterações políticas que definiram como é que a procura é encaminhada para estas organizações e, principalmente, pela realocação das responsabilidades entre o Estado e a sociedade, trazidos por reformas sociais dos anos 60 e 70. De facto, até aos anos 50, o terceiro setor era composto essencialmente por organizações de caridade, que garantiam a sua sustentabilidade financeira através de doações e, portanto, o foco da literatura científica centrava-se no comportamento filantrópico (Hansman, 1987). O recurso a modelos económicos para estudar o terceiro setor surge nos anos 70, exclusivamente para a saúde,

porque as organizações não lucrativas entraram nesse mercado, essencialmente porque a assistência ao doente e aos pobres é uma das missões de muitas destas organizações.

Assim, a economia social acrescenta valor na luta contra a exclusão sócio profissional, no processo de desenvolvimento endógeno e na inovação. A capacidade de inovação das organizações do terceiro setor tem surgido na melhoria dos produtos e serviços para apoio social, traduzida através de uma maior flexibilidade de resposta à alteração das necessidades das pessoas. E ainda na adaptação às novas condições de mercado, já que as taxas de competitividade são já similares às das empresas privadas (Soares *et. al*, 2012).

Embora em Portugal o termo “economia social” tenha surgido no século XIII com a criação de uma Bolsa do Comércio no reinado de D. Dinis, é com a entrada na União Europeia, que o número de organizações do terceiro setor aumenta bastante. Emergiram novas áreas de intervenção, como as iniciativas de desenvolvimento local. Esta abertura ao exterior impulsionou o aparecimento de organizações do terceiro setor com intervenção internacional. De acordo com os últimos dados do INE, referentes a 2016, as entidades da economia social geraram 3% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) total, correspondendo ainda a 5,3% remunerações e 6,1% do emprego remunerado (Conta Satélite da Economia Social 2016, publicado em 2019).

Em 2013 foi publicada a Lei de Bases da Economia Social, com o objetivo de definir as bases gerais do regime jurídico da economia social, que clarifica as entidades que fazem parte deste setor (artigo 4.º da Lei n.º 30/2013):

- a) As cooperativas;*
- b) As associações mutualistas;*
- c) As misericórdias;*
- d) As fundações;*
- e) As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores;*
- f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local;*
- g) As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social;*

h) Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social.

A Figura 18 retrata o terceiro setor em Portugal, em 2011, apresentando as tipologias e número de organizações existentes. Em setembro de 2018, segundo dados da Segurança Social, existiam mais de 5000 Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). O setor de Economia Social atua em diversas áreas de atuação, evidenciando ação e seguridade social, cultura, desporto e recreação. Das 61.000 entidades consideradas, as Associações Altruístas representavam 92,9% do total (60,1% do VAB), seguidas das Cooperativas em termos de unidades, e das Santa Casa da Misericórdias, em termos de VAB e emprego remunerado.

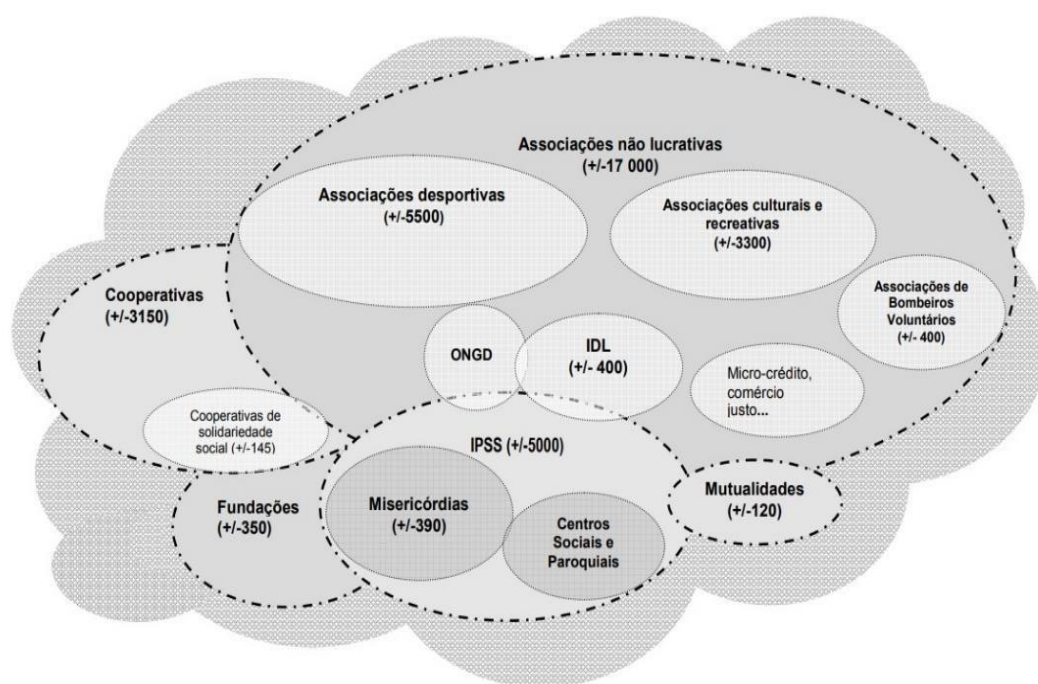


Figura 18 - Terceiro setor em Portugal

Fonte: Quintão, 2011

As IPSS portuguesas são uma parte importante na economia social, definidas como sendo organizações “constituídas por iniciativa de particulares, sem finalidade lucrativa, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para

prosseguir, entre outros, com objetivos de apoio social à família, crianças e jovens, idosos e integração social e comunitária, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços.” (Instituto da Segurança Social, 2014, pp. 4).

Em 2007, o Tribunal de Contas realizou uma auditoria à Segurança Social, com o objetivo de aferir a *legalidade e regularidade dos procedimentos subjacentes à concessão e pagamento de apoios às IPSS*, concluindo que em 2005, o valor global de apoio atingiu os € 41 894 420,83. O Estado apoia as IPSS na realização dos objetivos de ação social “(...) *através de subvenções, programas de cooperação e protocolos com as instituições particulares de solidariedade social ou por financiamento direto às famílias beneficiárias*” (n.º 2, do artigo 85.º, da Lei de bases da segurança social). O relatório refere ainda que, a acrescentar aos apoios financeiros diretos, as IPSS têm benefícios fiscais através da isenção da grande parte dos impostos e da redução da taxa de contribuições para a segurança social, contudo, os acordos de cooperação ainda representam um custo menor para o Estado. Contudo, o estudo “Importância Económica e Social das IPSS em Portugal”, encomendado pela Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) à Universidade Católica, refere que 42% das IPSS analisadas (amostra: 5647) tiveram, em 2016, resultados líquidos negativos. Ainda assim, o estudo refere que as IPSS argumentam que, como representam 1/3 do apoio total a idosos e crianças, o suporte financeiro por parte do Estado deveria ser mais elevado (Mendes, 2018).

As Misericórdias

As Misericórdias estão presentes em mais de 11 países, sendo que a mais antiga é a Misericórdia de Florença, fundada em 1244. No domínio da proteção social, em Portugal, as Misericórdias representam um lugar central, tendo sido “as confrarias mais poderosas de Portugal ao longo da Idade Moderna (Sá, 2002), e detêm um papel importante tanto no apoio a pessoas carenciadas, como na “estruturação e consolidação da sociedade e da rede de poderes locais” (Paiva, 2002). As Misericórdias eram “instituições civis cuja criação dependia da autorização do poder central e cujos estatutos (compromissos) e atividades eram por ele supervisionados, não tendo a Igreja qualquer intervenção legal na fundação” (Lopes, 2017, pp.1). Esta condição independente da Igreja apenas foi alterada

no Código Administrativo de 1940, que definiu as Misericórdias como sendo um “estabelecimento de assistência ou beneficência criado e administrado por irmandades ou confrarias canonicamente eretas” (art.º 433).

Tabela 16 - Misericórdias em Portugal, 2019

	Distritos	N.º de Misericórdias	N.º de colaboradores diretos	N.º de pessoas que apoiam diariamente
1	Açores	23	2030	8053
2	Aveiro	21	3271	12800
3	Beja	16	1221	3270
4	Braga	15	4081	10651
5	Bragança	14	1806	5834
6	Castelo Branco	26	2022	5944
7	Coimbra	22	1875	6961
8	Évora	25	1493	6625
9	Faro	23	2277	7946
10	Guarda	21	1212	3786
11	Leiria	23	2067	7342
12	Lisboa	22	2974	17210
13	Madeira	5	287	2282
14	Portalegre	24	1693	4565
15	Porto	21	5767	21600
16	Santarém	23	2376	7390
17	Setúbal	16	2820	10224
18	Viana do Castelo	10	1282	4659
19	Vila Real	14	1853	6676
20	Viseu	24	2480	9614
	Total	388	44887	163432

Fonte: Adaptado de “Quem somos nas Misericórdias 2019”, União das Misericórdias

Entre 1498, data da fundação da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, e 1834, foram fundadas mais 400 Misericórdias. O relatório de 2019 da União das Misericórdias Portuguesas (UMP), criada em 1976 para unir e representar estas instituições, reporta um conjunto de 388 Misericórdias ativas em Portugal, distribuídas por 20 distritos, com um

total de colaboradores diretos perto dos 45.000; o apoio diário chega a mais de 160.000 pessoas (Tabela 16). As misericórdias eram, e continuam a ser, totalmente independentes umas das outras, tanto em termos administrativos como financeiros. São regidas por um conjunto de 14 Obras, das quais 7 são obras corporais (*Dar de comer a quem tem fome, Dar de beber a quem tem sede, Vestir os nus, Dar pousada aos peregrinos, Assistir aos enfermos, Visitar os presos e Enterrar os mortos*) e as restantes 7 são obras espirituais (*Dar bons conselhos, Ensinar os ignorantes, Corrigir os que erram, Consolar os tristes, Perdoar as injúrias, Sofrer com paciência as fraquezas do nosso próximo e Rogar a Deus por vivos e defuntos*).

A definição dos serviços prestados derivou das Obras, essencialmente de caridade, pressupondo uma estrutura de governação que gerisse os rendimentos e os gastos, do ponto de vista sustentável.

4.2 Santa Casa da Misericórdia do Porto – percurso histórico

Da Fundação até meados do século XVII

A Santa Casa da Misericórdia do Porto foi fundada em 14 de março de 1499, através da carta régia emitida por D. Manuel, cujo objetivo era criar estas instituições em todas as cidades, vilas e lugares de Portugal, começando em 1498 com a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.

A definição de um conjunto de serviços baseados nas 14 Obras, portanto de caridade, pressupunha uma estrutura de governação que gerisse as receitas e despesas do ponto de vista sustentável. A sede era localizada no Claustro Velho da Sé do Porto, passando a partir do século XVI para um edifício na Rua das Flores, no nº 5. A resistência local, essencialmente por parte da Câmara do Porto, à fundação da Misericórdia fez-se sentir desde logo, porque se entendia já existirem bastantes instituições de caridade aos pobres o que, conseqüentemente, poderia significar a perda de grande parte dos impostos associados. Contudo, em 1521, a carta régia de D. Manuel ordena a passagem de um

conjunto de hospitais e albergarias no Porto para a alçada da Misericórdia. Paralelamente às tensões sentidas com a Câmara do Porto, o relacionamento com os Bispos também não foi fácil, obrigando a uma reorganização das relações com as Instituições da Igreja Católica presentes na cidade do Porto; ainda nesta conjuntura, foi o apoio do monarca que possibilitou o desenvolvimento da Instituição, garantindo, assim, a sustentabilidade financeira da mesma.

Em termos estruturais, a gestão da Instituição seria assegurada pela Mesa, eleita anualmente e composta por treze Irmãos: Provedor, Escrivão, nove Conselheiros e dois Mordomos (uma mesa semelhante à de Jesus Cristo e os seus doze Apóstolos). O Compromisso era, e ainda o é, o documento regulador da atividade. Os nove Conselheiros, que mais tarde passariam a ser denominados por Mesários, teriam diferentes encargos/funções por cada dois: visitar os hospitais e doentes, visitar os presos e doentes pela cidade, visitar os presos pobres e desamparados, recolher as esmolas deixadas por defuntos ricos, e em último, visitar os “envergonhados” (portugueses que emigravam para o Brasil, e que como apresentavam valores de rendimento muito baixos, teriam vergonha de voltar). Além da estrutura governativa, ainda existiam elementos do clero, cujas funções seriam essencialmente de apoio espiritual. O Provedor encabeçava a Mesa. Entre 1499 e 2017, terão sido eleitos pelo menos 241 Provedores, sendo que o primeiro foi D. Diogo de Sousa, Bispo do Porto e Capelão-Mor da Rainha D. Maria.

Nas Misericórdias, os Irmãos eram de duas classes distintas: os de 1.^a condição (nobres e magistrados) e os de 2.^a condição (oficiais mecânicos), a quem era exigido que fossem alfabetizados.

Sustentabilidade económica

É essencial, no contexto desta tese, perceber como é que a Santa Casa da Misericórdia do Porto formou o património que lhe permitiu garantir a sobrevivência económica ao longo de cinco séculos de existência. Se numa primeira fase, o patrocínio por parte do Rei D. Manuel e Rainha D. Leonor foi essencial do ponto de vista político e jurídico, nas fases seguintes foram as doações que tiveram um papel essencial. Segundo o livro “Sob o Manto da Misericórdia” (2018), as doações eram de dois tipos: doações ou dádivas pontuais, como esmolas, e as doações enquadradas em regime contratual, como

testamentos. No caso das dádivas, independentemente do seu valor, ainda que se esperasse que se rezasse pelas suas almas, o efeito não estava ligado a uma obrigação contratual e/ou testamentária. Na segunda tipologia, as doações em vida seriam formalizadas com contratos notariais, ou então testamentos. Tendo direito a afetar um terço da sua herança livremente, grande parte dos doadores da Misericórdia procurava dessa forma assegurar a salvação eterna através da celebração de missas e/ou atos de caridade. A opção permitiu o grande aumento do património. O caso das heranças inteiras, por parte de pessoas que não tinham herdeiros, foi ainda mais importante. Tanto no caso das doações, em vida ou *pos-mortem*, quase todas teriam contrapartidas, que teriam de ser respeitadas. Em termos de gestão do património imóvel herdado, teriam duas opções: explorar indiretamente o património (arrendamentos, por exemplo) ou, em alternativa, a venda, sendo este capital aplicado para empréstimos com juros (Lopes, 2010).

Tal como referido anteriormente, a anexação dos Hospitais à Misericórdia foi importante do ponto de vista económico, mas, de facto, não foi suficiente para garantir a estabilidade pretendida. Estes hospitais (Santo Ildefonso, para mulheres entevadas; Cimo de Vila, para homens entevados; Santa Clara, para idosas; e o Hospital de Rocamador, para caminhantes, no lugar onde se construiria o maior hospital da cidade com o apoio da doação de D. Lopo de Almeida) não asseguravam grandes rendimentos para a Misericórdia, forçando a necessidade de pedir à Monarquia para retomar o pagamento de uma anuidade. De qualquer forma, a anexação destes hospitais permitiu à Misericórdia a ocupação de um lugar importante na cidade do Porto do ponto de vista patrimonial, o que em termos simbólicos, teve um grande peso.

Depois de cerca de 50 anos de fundação, a Misericórdia altera a sua sede da Sé para instalações próprias, na Rua das Flores, perto do Hospital de Rocamador. Esta mudança foi conseguida através de doações de dinheiro para as obras e de terrenos para a construção, em que se inclui ainda a construção da Igreja Privativa (é interessante referir que a sede da Misericórdia só seria novamente alterada em 2016). A anexação dos hospitais e a mudança da sede marcam, assim, os principais aspetos do início da construção patrimonial da Misericórdia do Porto. A fase seguinte seria marcada pela

doação da herança de D. Lopo de Almeida³, em 1584, registando uma das maiores doações de sempre à Misericórdia. Esta doação foi muito relevante, tanto para a Instituição como para a história hospitalar da cidade do Porto, já que as disposições testamentárias declaravam que o valor da herança seria para construir um hospital.

Até ao século XVII, os rendimentos gerados pela Instituição incluíam: rendas de imóveis, recolha de esmolas, heranças de doadores transoceânicos e padrões de juros, sendo este o mais rentável; as despesas com a saúde significavam mais de 80% do total da despesa anual.

Os anos 60 e 70 do século XVIII, que foram de crise em Portugal, acompanhada por um aumento de mortalidade, teve impacto nas despesas da Misericórdia, que apresentou uma dívida bastante elevada; foi então pedido ao Rei a concessão de isenção da décima. Ainda assim, acompanhando o crescimento da cidade do Porto e a capacidade já ultrapassada do Hospital de D. Lopo de Almeida (cerca de 6.000 doentes por ano – valor de 1799), em meados do século XVII, a Misericórdia decide a construção de um novo Hospital, e que inaugura em 1799 – o Hospital de Santo António.

Em paralelo à saúde, ainda no século XVIII, a Misericórdia assumia a responsabilidade de cuidar das crianças expostas na Roda, atribuía verbas aos órfãos e viúvos, e apoiava os presos da Cadeia Civil do Porto. É neste contexto que é construído o Recolhimento de Nossa Senhora da Esperança, com o objetivo de apoiar órfãos pobres (data de fundação: 1731), e que funciona até aos dias de hoje como estabelecimento de ensino.

O início do século XIX é acompanhado pela preocupação de adotar algumas práticas de gestão que permitissem à Mesa uma melhor coordenação e controlo, principalmente nos Serviços Centrais. Esta preocupação é operacionalizada com a melhoria de processos, quer em termos de procedimentos ao nível da gestão do património, quer ao nível da necessidade de profissionalização de funções. Em termos financeiros, o Hospital de Santo António representa a maior fatia das despesas, chegando a ser superior à soma das restantes obras; é também onde funciona a Régia Escola de Cirurgia (1825-1836), e depois a Escola Médico Cirúrgica do Porto (até 1911).

³ Confessor de Filipe I de Portugal

Durante o século XIX, o Hospital de Santo António é, de facto, o estabelecimento mais importante da Misericórdia, mas subsiste a necessidade de se obterem fontes de receita alternativa. E assim, a melhoria do edifício e das suas funções, em conjunto com a possibilidade de pedir propinas no Recolhimento das Órfãs de Nossa Senhora da Esperança, representam uma oportunidade de diversificar os clientes que não fossem apenas os mais pobres e necessitados.

Como seria de esperar, a entrada no setor da educação e saúde privada, não foi pacífica e isenta de tensões; se por um lado, se defende que o objetivo da Misericórdia é assistir os pobres e, portanto, de alguma forma, se considera que a Instituição se está a afastar da sua missão, por outro, esta decisão coloca-a num meio concorrencial com outras instituições privadas. Levanta ainda outra fonte de tensão, no caso das capitalizações (compra de ações de bancos e/ou de dívida), já que o nível de liberdade imposto pelo governo é baixo, obrigando a Misericórdia a adquirir mais títulos da dívida pública do que seria necessário, enquanto a alternativa seria a de rentabilizar os imóveis, representando assim um risco bastante inferior.

E ainda que esta opção de recorrer a fontes de financiamento alternativos seja vista como necessária, estes novos serviços não poderiam recorrer ao Cofre da Misericórdia em caso de necessidade, mas sim por empréstimos que terão de ser reembolsados. No final do século XIX, na dependência de esmolas e legados, ainda existiam na área da saúde alguns estabelecimentos hospitalares (Hospital dos Lázaros, Lázaros⁴ e Surdos-Mudos, os Hospitais dos Entrevados e Entrevadas), e asilos (Recolhimento de Velhas Inválidas de Santa Clara, Viúvos Pobres de Nossa Senhora das Dores), bem como o Estabelecimento Humanitário do Barão de Nova Cintra, a Igreja, as enfermarias da Cadeia e o Cemitério Privativo da Santa Casa.

No final dos anos de 1880, é inaugurado o primeiro hospital psiquiátrico construído de raiz em Portugal, o Hospício do Conde Ferreira. Com os dois hospitais (Hospital de Santo António e Hospício de Conde de Ferreira) procurava-se garantir rotatividade, uma maior capacidade e maior sustentabilidade financeira. É nesta altura que se concretiza a vontade

⁴ Hospitais de Lázaros e Lázaros: hospitais para leprosos, também chamadas de gafarias, leprosarias ou lazaretos.

da Misericórdia em levar o Colégio das Órfãs para o setor da educação, e o Estabelecimento Humanitário do Barão de Nova Cintra passa de um abrigo para crianças para ser visto como uma escola de artes e ofícios. Em paralelo, também se fazem os investimentos necessários para que os estabelecimentos da área social melhorem as suas condições físicas.

E assim, em termos financeiros, a lógica é que sempre que as receitas aumentem, também devem aumentar as despesas, nomeadamente através da melhoria das condições e/ou diversificação de serviços oferecidos; o papel do Estado não se traduziu numa fonte de financiamento, não colmatando dificuldades no equilíbrio das contas da Misericórdia. Também as doações operavam num contexto concorrencial, já que as possíveis instituições destinatárias seriam bastantes, colocando a Misericórdia no papel de trabalhar a imagem e reputação no sentido de garantir que tinha acesso a esses legados (Amorim, 2018d).

Em termos estruturais, a gestão da Misericórdia era composta por dois níveis de gestão: de topo e de segunda linha. A gestão de topo funcionava em tempo parcial e era composta por pessoas com pouca experiência de gestão, mas com a visibilidade social e política a que o Compromisso obrigava, e que tinham a responsabilidade de aprovar os orçamentos, definir as regras gerais e a política de melhoramentos. A segunda linha era composta por uma mistura de colaboradores (voluntários ou pagos) e funcionários fiscais e/ou procuradores, com taxas salariais muito baixas e no geral, mal qualificados, mas que, na prática, geriam a vida quotidiana da Misericórdia. Como seria de esperar, a crescente complexidade da gestão da Misericórdia face à falta de qualificação tanto dos funcionários como dos Mesários, a par de uma gestão a tempo parcial criou tensões e vários conflitos. Quando o novo Compromisso foi aprovado (finais do século XIX), o modelo de gestão evoluiu através de uma participação mais ativa dos Irmãos, pela criação de um conjunto de Regulamentos para todos os estabelecimentos, melhores condições para a Mesa e o Definitório, de forma a ser possível uma monitorização mais eficaz do dia-a-dia e a responsabilização dos Mesários nas contas. A melhoria das competências dos Mesários seria um projeto mais complexo, mas criaram-se práticas para que esse caminho fosse trabalhado: criação de lugares técnicos, o recurso a consultores externos de mérito profissional e a formação de comissões especializadas. De facto, com estas

mudanças também o nível de burocratização da Misericórdia aumentou substancialmente, mas seria considerado como um “mal necessário” (Amorim, 2018d).

Em termos de gestão de crise, coube ao Provedor Francisco de Aguiar (Conde de Samodães) um papel importante no contexto da crise económica de 1891-92⁵, quando as perdas patrimoniais da Misericórdia foram substanciais (devido às inscrições e às falências dos bancos no Porto), mas ainda assim, foram feitos novos empreendimentos, como a inauguração do Instituto de Surdos-Mudos Araújo Porto (instalações da sede da Misericórdia a partir de 2016). Apesar da escassez de recursos permanecer, no final do Século XIX, a Misericórdia com maior volume de receitas em Portugal (cerca de 434,5 milhões de réis ⁸) era a do Porto, ultrapassando quase no dobro a Misericórdia de Lisboa, que já pertencia ao Estado e que contava com o monopólio das lotarias e uma parte do orçamento do Estado (Lopes e Sá, 2008).

Os séculos XX e XXI

O início do século XX foi marcado pela Instauração da 1.^a República, o que promoveu a intenção de reformar a assistência social e passar para a gestão do Estado todos os hospitais. O Estado queria criar uma rede assistencial hospitalar nacional, contando para isso com a alienação dos hospitais das Misericórdias. Acabou por não conseguir, já que as estas instituições fizeram *lobbying* para o garantir. Ainda assim, os corpos dirigentes das Misericórdias foram substituídos por uma Comissão Administrativa, à semelhança das restantes irmandades (artigo 245, n.º 3 do Código Administrativo de 1896, que confere ao governador civil a competência para a substituição, “nomeando livremente comissões que os administrem só até à época de eleição ordinária”). No caso da Misericórdia do Porto, esta comissão durou até 1912, época em que o processo eleitoral voltou ao normal (Amorim, 2018d).

O Hospício do Conde Ferreira foi nacionalizado em 1911, com os objetivos de criar uma rede de cuidados de saúde mental e lecionar as aulas de psiquiatria, impulsionada pelo

⁵ O Estado suspendeu os pagamentos aos funcionários públicos, e a opção política foi fechar o país em termos internacionais, tendo como consequência a bancarrota. No fundo criou as condições políticas e sociais para o advento da República, porque a Monarquia foi considerada culpada. Nessa altura, circulava a libra, e o crédito aumentou muito.

⁸ Atualmente, esse valor ultrapassaria o equivalente a mais de 9 milhões de euros.

seu Diretor Clínico – Júlio de Matos (a instituição voltou para as mãos da Misericórdia em 1914, através do Provedor António Luís Gomes; Cepese, 2017c; Amorim, 2018d).

É também por esta altura que se criam regras internas em termos procedimentais: regulamento geral que garanta a uniformização da atuação das licenças e faltas dos empregados, a definição das funções a exercer pelo pessoal, uma melhor classificação dos serviços, e a reformulação do regulamento dos serviços do Hospital de Santo António; aumento dos vencimentos dos colaboradores, que seriam reduzidos e sem alterações há mais de 15 anos. Assim, o início do primeiro mandato de António Luís Gomes (foi Provedor entre 1912 e 1919) representou uma fase de reorganização interna e a necessidade absoluta de se garantir equilíbrio financeiro (uma das medidas que se revelou positiva, foi a diminuição do número de doentes e do tempo de internamento dos doentes do Hospital de Santo António; Cepese, 2017c; Amorim, 2018d).

Paralelamente, em 1910, é recebida a herança de Rodrigues Semide que permite mais tarde a construção do Sanatório Semide (estabelecimento para tuberculosos inaugurado em 1926). Em 1911 (Diário do Governo n.º 45/1911, Série I de 1911-02-24, pp. 742-745), inicia-se uma reforma do ensino médico, que determina a anexação das faculdades de Medicina de Lisboa, Porto e Coimbra aos respetivos hospitais, o que implicou um impacto financeiro elevado no Hospital de Santo António, que não teria apoio estatal; a situação foi resolvida através de um acordo com a faculdade para a afetação de camas para fins pedagógicos⁶. De facto, as necessidades de saúde da população estavam a aumentar, colocando a capacidade do Hospital da Misericórdia no seu limite, enquanto a grande cedência de enfermarias para o ensino estaria a causar uma situação financeira deficitária e cada vez mais complicada. Por outro lado, também o Hospital do Conde de Ferreira estava numa situação de prestação de cuidados similar a um asilo, tendo em conta o tempo de internamento dos doentes (Cepese, 2017c; Amorim, 2018d).

A crise do final do século XIX e a Primeira Grande Guerra causaram um grande impacto financeiro da Misericórdia, principalmente através da desvalorização da carteira de títulos da Misericórdia do Porto. Em paralelo, os serviços hospitalares seriam cada vez mais

⁶ A Universidade do Porto, fundada em 1911, determinou a criação da Faculdade de Medicina.

necessitados, dada a pneumónica⁷ em conjunto com os efeitos da Guerra. Tudo isto tornava imperativo o apoio do Estado. De facto, será interessante notar as tensões presentes entre a necessidade de financiamento e ajuda por parte do Estado e simultaneamente, a preocupação relativamente á independência face ao poder político (Cepese, 2017c; Amorim, 2018d). Em termos de recursos humanos, a SCMP registava, nesta altura, aproximadamente 600 funcionários (anos 20 do século XX; Cepese, 2017c; Amorim, 2018d).

Contudo, a SCMP consegue novamente garantir a sua sobrevivência, e ainda aumentar o âmbito de atuação. Para tal, contribuíram alguns fatores: o aumento das rendas (especialmente as rendas urbanas) e as heranças de imóveis que, a partir dos anos 40, são rentabilizadas. O segundo fator está relacionado com a melhoria da gestão operacional da Misericórdia, observado no crescimento das receitas da área da saúde (Hospital de Santo António e Conde de Ferreira). E por último, no recebimento dos subsídios do Estado (Administração Pública Central), que passaram a constituir a fonte principal de rendimento em detrimento dos bens próprios, que eram até então, a principal fonte de receita⁸ (Cepese, 2017c; Amorim, 2018d). Em abril de 1928 foi aprovado um projeto-lei, que ajudou a regular as competências das Misericórdias, e que atribuiu um conjunto de regalias a estas instituições, tais como: isenção do pagamento de selo, livro de aceitação de heranças, doações e legados, existência de uma verba das câmaras municipais para apoio às Misericórdias que apoiassem no tratamento de doentes pobres, criação de postos de registos civil nas Misericórdias que tivessem hospitais, entre outros (Cepese, 2017c; Amorim, 2018d).

Esta fase de início dos anos 30 do século XX foi particularmente desafiante: os juros dos fundos baixaram, os bancos e empresas onde a Misericórdia detinha títulos estavam em crise, a moeda estava desvalorizada. Assim, o número de funcionários foi reduzido ao estritamente necessário, embora se tenham aumentado os vencimentos aos enfermeiros; os regulamentos do Hospital de Santo António foram reformulados, e os critérios de

⁷ A pneumónica, ou gripe espanhola, matou dezenas de milhares de pessoas nos anos de 1918 e 1919, causando mais mortes que a peste negra.

⁸ Em agosto de 1921, foi proposto pelo Provedor António Cálem Júnior, que era simultaneamente deputado pelo Partido Republicano Português, um projeto-lei para a autorização de um crédito do Estado a favor da Misericórdia, e que acabou por ser aprovado, embora alvo de algumas críticas.

aceitação dos doentes foram alterados (inscrição de todos os doentes não urgente e chamados por ordem temporal, ao contrário de uma chamada puramente clínica), permitindo neste caso, a redução das listas de espera. Foi nesta altura, em 1930, que se começa a pensar a criação de um Museu da Misericórdia, um projeto que acabou por ficar adiado até julho de 2015; é curioso assinalar que o Museu veio a ser distinguido, em 2016, com o Prémio Museu Português, atribuído pela Associação Portuguesa de Museologia.

O Hospital de Santo António continuou a representar o estabelecimento com mais despesas. A pressão era enorme: servia uma população de 250 mil pessoas na cidade do Porto, mais a população dos concelhos vizinhos, tendo conseguido aumentar a lotação da Misericórdia para 750 camas através de um acréscimo do subsídio dado pelo Estado (em 1934, a média diária de doentes internados foi de 808). A situação seria amenizada com o início da construção de um novo hospital escolar do Estado, em 1933, com capacidade para 1500 camas (Hospital de S. João, que seria inaugurado apenas em 1959) (Cepese, 2017c; Amorim, 2018d).

Ainda assim, os anos seguintes foram de saúde financeira positiva, pelo menos até ao início da 2.^a Grande Guerra. Em 1941, as reservas financeiras, de géneros, medicamentos e outras mercadorias que teriam sido acumuladas no limiar do início da guerra, estavam praticamente esgotadas, o que, em conjunto com a inflação crescente, levou a Misericórdia a equacionar a redução da assistência à cidade do Porto. A resposta da instituição foi solicitar o reforço do subsídio ao Governo, restringir as despesas, aumentar as diárias dos pensionatos em todos os estabelecimentos e a distribuição dos dividendos das empresas onde tinham títulos, o que tornou possível manter e até alargar a assistência prestada, enquadrada por uma situação financeira positiva (Cepese, 2017c; Amorim, 2018d).

Nos anos 50, procede-se a nova remodelação dos serviços da Misericórdia, com o objetivo de simplificar a instituição, torná-la mais unificada e centralizada, nomeadamente através da redução do nível de burocracia, da melhoria a organização de serviços, determinação da alocação de serviços a responsabilidades próprias e a inspeção permanente, formas de garantir mais eficiência e controlo orçamental (Cepese, 2017c). Em 1954, o Hospital de Santo António passou para a categoria de Hospital Central (decreto-lei de 31 de março de 1954), obrigando a Misericórdia a realizar alguns investimentos, como a remodelação de

enfermarias, salas de operações e outros espaços, e a melhoria do vencimento dos funcionários. Ainda durante o ano de 1954, novo decreto-lei (n.º 39/805) determina que o município do Porto deveria comparticipar com 20%, as despesas com doentes pobres do concelho, representando um grande apoio para a Misericórdia. É neste ano que também se promovem várias melhorias ao nível hospitalar, tais como a instituição do Internato Clínico e o sistema de prática hospitalar aos alunos do último ano do curso de Medicina. Em 1956, a *American Foundation for Overseas Blind*, na sequência do trabalho no Instituto-Asilo de Cegos de São Manuel, ofereceu um conjunto de máquinas e dispositivos para a criação de um serviço de Imprensa Braille, ficando estabelecido o apoio do Estado em 2 terços da despesa para a sua construção⁹ (Cepese, 2017c).

É de notar que, se por um lado a Misericórdia procurou manter a independência relativamente ao Estado, por outro teve a necessidade de a ele recorrer para garantir a execução dos seus serviços, criando aqui tensões na gestão da Instituição. A diminuição da autonomia provocou o alargamento da tutela pública na atuação da Instituição, principalmente depois dos anos 60 (Amorim, 2018d).

No final da década de 50, foi inaugurado o Hospital de S. João, para onde veio a ser transferida a Faculdade de Medicina, foram remodelados os Hospitais Sanatório Rodrigues Semide e Conde de Ferreira, concluiu-se a construção do Lar da Escola de Enfermagem D. Ana Guedes e terminou-se o projeto de uma nova escola para construir na Quinta do Marinho.

O início dos anos 60 foi marcado pela inauguração do Centro de Recuperação no Hospital D. Francisco de Noronha, o Centro de Estudos de Neuropatologia, a construção de um bloco residencial no Luso, e na Quinta da Prelada a criação do parque de campismo que foi importante como fonte de receita. Ainda em 1961, começou-se a pensar na construção de um Centro de Reabilitação nos terrenos da Quinta da Prelada, que seria mais tarde o Hospital da Prelada (inaugurado em 1988), e é pedido um subsídio ao Conselho de Administração da Fundação Calouste Gulbenkian para o apoio à construção do Museu da

⁹ Atualmente tem o nome de Centro Professor Albuquerque e Castro, e até 1990 foi o único centro de impressão braille em Portugal.

Misericórdia. Em 1962, foi recebida uma herança particularmente importante, a Quinta de Alva em Freixo de Espada à Cinta (Cepese, 2017c).

Em 1968, foi nomeada uma Comissão Administrativa pelo Ministro da Saúde Neto de Carvalho, com a duração de 2 anos, que teria como objetivo promover um estudo em conjunto com a Direção Geral dos Hospitais para a reorganização dos serviços médicos do Hospital de Santo António, promover a tranquilidade na Instituição e assegurar que fossem realizadas eleições no período previsto. Também o Hospital do Conde Ferreira estava com problemas, particularmente devido ao acordo celebrado com o Instituto de Assistência Psiquiátrica, que prejudicava a Misericórdia em termos financeiros, já que a grande parte dos doentes ali internados estariam a ser suportados quase totalmente pela instituição (Cepese, 2017c). Ainda em 1968, celebrou-se o acordo entre a Misericórdia e a Direção-Geral da Assistência para o Centro de Produção do Livro para o Cego, representando uma grande oportunidade para instituição, aumentando a produção, através da aquisição de novas máquinas e a contratação de novos funcionários. Foi lançada nesta altura uma revista infantil mensal, a *Rosa dos Ventos*, com distribuição nacional e ainda exportada para o Brasil (Cepese, 2017c).

Mais tarde, a Revolução de 25 de Abril trouxe bastantes desafios. Os médicos do Hospital de Santo António exigiram a autonomização deste da Misericórdia do Porto, bem como dos restantes hospitais que estariam subordinados às restantes Misericórdias. Diversas fontes de tensões internas conduziram à nomeação de uma nova Comissão Administrativa, seguida por uma Comissão de Gestão nomeada pelo Secretário de Estado da Segurança Social. Em dezembro de 1974, o decreto-lei n.º 704/74 determinou que os hospitais centrais e distritais das Misericórdias passariam a integrar a rede nacional hospitalar, e a sua gestão seria assegurada por comissões nomeadas pelo Secretário de Estado da Saúde; não obstante, a propriedade imobiliária permaneceria intacta (Cepese, 2017c). Segundo Paiva e Fontes (2011, pp. 21), este decreto-lei determinou” na *prática, uma nacionalização dos hospitais, a maior parte dos quais, conjuntamente com os seus recheios, eram propriedade das misericórdias, e isso era feito como se explicava na lei, “a título gratuito” para o Estado. Foi uma profunda machadada no património destas instituições e buliu com aquela que se tornara indiscutivelmente a área mais destacada da sua atividade*”. Em 1975, o decreto-lei n.º 618/75 expande esta medida para os

hospitais concelhios, com o objetivo de garantir “a progressiva estruturação do serviço nacional de saúde” e de “controlar diretamente todos os estabelecimentos que integram a rede hospitalar”. Assim, com a Revolução de Abril, a Misericórdia do Porto “perde” o Hospital de Santo António, o Hospital de Conde de Ferreira e o Hospital Rodrigues Semide, o que gerou internamente, uma crise tanto material, como moral e financeira.

Em 1976, como eco do 25 de Abril, é criada a União das Misericórdias Portuguesas, dirigidas pelo provedor da Misericórdia de Viseu, padre Virgílio Lopes, com o objetivo de clarificar a natureza destas instituições, e que as promoveu no sentido de serem eclesiásticas. Em 1979 é criado o 1.º Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), que define as Misericórdias como “associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e moral cristãs” (artigo 56.º). É assim que passam a depender dos Bispos (Cepese, 2017c; Amorim, 2018d).

A construção do Hospital-Centro de reabilitação da Prelada marcou o início dos anos 80, em conjunto com a melhoria dos Hospitais Menores, do Lar de Pereira Lima e do Colégio do Barão de Nova Sintra, bem como a inventariação dos bens artísticos e culturais. O decreto-lei n.º 14/80 determinou o pagamento das rendas dos 3 Hospitais, em que “*Os Ministros das Finanças e do Plano e dos Assuntos Sociais ficam autorizados a aprovar, por portaria conjunta, o dispêndio das verbas orçamentadas para a reparação dos prejuízos causados às Misericórdias, permitindo nomeadamente doações em cumprimento com bens do Estado ou outras transferências financeiras que se mostrem justificadas, observadas que sejam as disposições legais necessárias para a prática, em concreto, de quaisquer dos atos consequentes aos acordos a celebrar com as Misericórdias* (Decreto-Lei n.º 14/80, pp.226). Apenas em dezembro de 1982 se define um pagamento anual, em duodécimos, de 51.825 contos para o Hospital de Santo António, 31.600 contos para o Hospital do Conde de Ferreira e de 11.297 contos para o Hospital de Rodrigues Semide, garantindo-se que o futuro Hospital da Prelada estaria fora do decreto-lei de 1974 (Cepese, 2017c).

De facto, esta época forçou as Misericórdias a diversificar os seus serviços para garantir a sobrevivência, para além do valor das rendas dos edifícios, tanto de habitação como comerciais. Ainda mais preponderante foi o crescimento do apoio do Estado, nomeadamente através dos acordos de cooperação com o Centro Regional de Segurança Social (dados de 1983 e 1984), para os estabelecimentos Hospitais Menores, Centro de Dia do Lar de Pereira Lima, Lar da Quinta Marinho, Lar de D. Francisco de Noronha, Instituto de Araújo Porto, Instituto de S. Manuel, Colégio de Nossa Senhora da Esperança, Colégio do Barão de Nova Sintra e Centro Professor Albuquerque e Castro (Cepese, 2017c).

Em termos financeiros, esta década foi particularmente complicada; as dívidas da Misericórdia ascendiam a 700 mil contos, mais juros, e foi equacionada a venda de algumas propriedades. No entanto, a promessa de abertura de uma linha de crédito de 500 mil contos por parte do banco Montepio Geral permitiu o pagamento dos salários em atraso e de bastantes dívidas por saldar (Cepese, 2017c).

Em termos de gestão, o novo Compromisso, aprovado pelo bispo do Porto em março de 1987, introduziu bastantes alterações. Por exemplo, o provedor deixou de presidir à Mesa da Assembleia Geral, passando esta a ter um presidente próprio que teria mais poderes. Internamente, foi elaborado um estudo com o objetivo de definir um novo modelo orgânico-funcional para os serviços e estabelecimentos, de forma a melhorar a sua organização; melhoria da política de admissão para funções técnicos, na contratação de recursos humanos mais novos e a criação de um serviço de informática, que permitisse a informatização de todos os estabelecimentos da Misericórdia. Adicionalmente, começou-se a lecionar formação profissional, tanto para os funcionários, como para os jovens utentes dos estabelecimentos¹⁰. Em 1988, foram concluídas as obras do Hospital da Prelada, com o apoio da Fundação Luso-Americana (acordo de financiamento), e foram abertos os serviços de Cirurgia Plástica, Reconstructiva e Estética, Medicina Física e Reabilitação, Ortopedia e o bloco operatório, sendo formalmente inaugurado em 26 de novembro do mesmo ano (Cepese, 2017c).

¹⁰ Cursos lecionados para os jovens: culinária/pastelaria, corte/costura, cerâmica, marcenaria, tipografia, etc. Internamente, a formação profissional foi importantíssima, permitindo a reconversão e aperfeiçoamento dos funcionários para categorias como ajudante de lar, contabilidade, gestão de recursos humanos, programador de informática, restauro, entre outros.

De modo similar às décadas anteriores, o início dos anos 90 foram marcados por uma profunda instabilidade financeira, pela necessidade de renovação dos quadros e os custos elevadíssimos de manutenção das infraestruturas, mesmo com o apoio do Estado. A falta de verbas na tesouraria para pagamento de salários foi, por diversas vezes, ultrapassada direta e pessoalmente pelo próprio Provedor José Novaes¹¹. A solução desta situação passaria por duas opções: diminuição da ação assistencial ou a venda do património imobiliário, sendo esta última a escolhida, através da alienação de prédios no Porto e em Vila Nova de Gaia, bem como a venda de quintas. E em 1992, os terrenos do Hospital Rodrigues Semide (retornado à Misericórdia em 1989) foram alugados à Universidade Lusíada. Mas de facto, os apoios, os legados e outras receitas possibilitaram à Misericórdia, num contexto de crise financeira, não só sobreviver, como também realizar obras de requalificação e melhorias dos seus estabelecimentos (Cepese, 2017c).

Em 1992, procedeu-se novamente à atualização do modelo de gestão, em termos da reorganização dos serviços e estabelecimentos e da racionalização económico-financeira. Foi criado um novo órgão de gestão, presidido pelo Provedor, a Comissão Executiva. Estas alterações deram origem a uma nova versão do Compromisso, aprovado pelo Bispo do Porto, em junho de 1993, e que teria cinco áreas estratégicas de atuação: área social, ensino e formação profissional, cultura e culto, património e equipamento, bem-estar e ambiente, e duas áreas operacionais: secretaria geral e financeira. Foram elaborados um conjunto de regulamentos estruturais importantes¹². Relativamente aos estabelecimentos, os anos de 1993 e 1994, foram de particular importância. Foram criadas novas valências no Hospital da Prelada, aumentou-se o número de camas disponíveis nos Lares, criaram-se novas respostas sociais na área dos sem-abrigo, mulheres em risco, toxicodependência e crianças sem retaguarda familiar, a aposta no ensino e na formação profissional, e ainda a conclusão do estudo que permitiria rentabilizar a Quinta D’Alva. Em 1995, a publicação do decreto-lei n.º 129/96 determinou, a propósito do Hospital Conde de Ferreira, que *“Face ao papel relevante que aquela Santa Casa tem desempenhado na área da saúde, o Governo considerou adequado devolver à mesma a gestão do Hospital”*, mas como *“não*

¹¹ Primeiro mandato: 6.12.1988 – 4.1.1993

¹² Regimento Interno, Estatuto Orgânico (segundo diploma regulador), Carta Deontológica dos Colaboradores, Regulamento dos Arquivos Geral e Histórico e o Regulamento das Condições de Aprovisionamento, entre outros

se procedeu ao devido enquadramento, em conformidade com o plano de psiquiatria e saúde mental da região, dos cuidados de saúde a prestar por este estabelecimento”, a devolução da gestão do Hospital foi adiada (Cepese, 2017c).

Nos anos seguintes a atividade hospitalar aumentou, permitindo a contratação de novos recursos humanos e a aquisição de equipamentos, bem como a aposta na informatização do Hospital da Prelada, o que fez aumentar os níveis de eficiência e produtividade. Contudo, e apesar desta melhoria, a capacidade instalada estava no seu máximo e só seria ultrapassada com um grande investimento, que foi possível através de novo acordo com a Administração Regional da Saúde, e que garantiu a continuação da cooperação com o Serviço Nacional de Saúde. Na área social, os objetivos principais centravam-se na preparação dos jovens para o mercado de trabalho e no acolhimento dos idosos (Cepese, 2017c).

Até ao final do século XX, foram melhorados os estabelecimentos existentes e inaugurados diversos¹³, para além de outros tipos de relevante intervenção social e económica¹⁴. Na gestão de recursos humanos, foi promovida a política de mobilidade interna, a promoção da formação profissional enquanto veículo de valorização profissional e produtividade, a melhoria dos critérios de promoção, a delegação de competências, um novo sistema de avaliação de desempenho e a criação de regulamentos para a gestão do absentismo e reclassificação de categorias profissionais (Cepese, 2017c).

Os primeiros anos do século XXI foram de melhoria, recuperação de espaços e reestruturação e alargamento dos serviços prestados¹⁵.

¹³A Casa da Rua (apoio aos sem-abrigo), a Casa de Santo António (casa abrigo para mulheres vítimas de violência doméstica), o Lar de Nossa Senhora da Misericórdia (idosos), o Serviço de Apoio Domiciliário, o Centro de Apoio a Dependentes, Centro de Recursos (ajudas técnicas), e o Centro de Alojamento de Emergência para Idosos (apoio a idosos que estavam em situação de transferência de lares que tinham encerrado).

¹⁴ A organização contava com um gabinete de formação profissional e disponibilizava bolsas de estudo para alunos universitários. Em 1998, o Colégio de Nossa Senhora da Esperança passou a oferecer todos os anos de escolaridade obrigatória, além da creche e jardim-de-infância. O Parque de Campismo da Prelada foi reaberto, e a Quinta D'Alva foi alvo de um grande investimento agrícola.

¹⁵ Em 2002, o Hospital Conde de Ferreira voltou à gestão da Misericórdia, contando com uma contrapartida financeira por parte do Hospital Magalhães Lemos, através do acordo com a Administração Regional de Saúde do Norte. Nesta altura foi pedida a criação de uma Escola Superior de Saúde, que permitisse o ensino pré-graduado na área da saúde, mas o projeto acabou por não se concretizar. O ano de 2005 permitiu o regresso da Misericórdia ao apoio aos presos, através do acordo com o Ministério da Justiça para gerir o

Na área da saúde, a Misericórdia participou nos concursos do Ministério da Saúde, no âmbito das parcerias público-privadas, para a construção de novos hospitais, especificamente o Hospital de Loures e o Hospital de Braga, com o objetivo de “*aperfeiçoar, valorizar e diversificar a capacidade de intervenção criativa e inovadora em setores de maior relevância social intrinsecamente ligadas à missão da Santa Casa da Misericórdia do Porto*” (Guimarães dos Santos in Relatório de Atividades 2003, 2004: 12)¹⁶.

Internamente, o período de eleições para o triénio 2005-2008 ficou marcado por um conjunto de conflitos e litígios judiciais, acabando mesmo pela impugnação das eleições, e provocou a nomeação de uma Comissão Administrativa por parte do Bispo do Porto, que incluía três representantes de cada lista, tanto a vencida como a vencedora. Uma das consequências internas foi a exoneração das administrações dos Hospitais, a substituição da direção do Colégio Nossa Senhora da Esperança e a suspensão do projeto da Escola Superior de Saúde, por falta de viabilidade económica. Estas decisões causaram muitas polémicas com a Irmandade. A situação do litígio judicial foi resolvida pelo Supremo Tribunal de Justiça, em 2007 que clarificou duas questões importantes para a Misericórdia: a legitimação da lista vencedora para o direito de tomar posse e, ainda, o papel da Autoridade Diocesana que é, para todos os efeitos, a autoridade legítima e máxima da Misericórdia do Porto (Acórdão nº STJ_07B723 de 26-04-2007)¹⁷.

A crise económico-financeira de 2008 levou à priorização de projetos de cariz social, em paralelo com os inúmeros projetos de modernização e reformulação dos estabelecimentos já existentes. O lançamento de programas como o Banco de Vestuário (doação de roupas a pessoas carenciadas) e Chave de Afetos (apoiar idosos em situação de isolamento, através da teleassistência e voluntariado), que integra uma rede de organizações sociais e públicas enquanto projeto de inovação social, são exemplos da resposta da Misericórdia

Estabelecimento Especial Prisional de Santa Cruz do Bispo, nos serviços de alimentação, lavandaria, educação, ensino, assistência religiosa e saúde (Cepese, 2017c)

¹⁶ A sua candidatura foi validada em 2004, mas a mudança de Mesa Administrativa e o Provedor que sucedeu optaram por não colocar a hipótese de construção de hospitais fora do concelho do Porto (Cepese, 2017c).

¹⁷ Entretanto, com a nomeação de um novo Bispo do Porto, e em conjunto com a gestão de topo da Misericórdia, ter-se-ia de chegar a uma decisão da data em que a lista que havia ganho tomaria posse, o que aconteceu em setembro desse ano, marcando dessa forma o fim da crise interna (Cepese, 2017c).

ao combate contra a desigualdade social e contra a pobreza. Também noutras áreas, o investimento foi notado, como o alargamento da capacidade dos Lares de Nossa Senhora da Misericórdia e São Lázaro, o lançamento de uma campanha de responsabilidade social com a Associação Empresarial do Porto e a abertura de um Gabinete de Apoio à Inovação e ao Empreendedorismo Social para apoiar a implementação de novos projetos de cariz social (Cepese, 2017c).

Ainda em 2011, no rescaldo da crise, a redução das disponibilidades do Estado na área da saúde, obrigou a Misericórdia a procurar alternativas e a inovar na resposta ao mercado através de novos clientes e/ou novos contratos, nomeadamente no setor hospitalar. Em termos de organização interna, iniciou-se um processo de centralização de recursos humanos e materiais e a criação de procedimentos uniformizados que permitissem um maior nível de controlo interno e a melhoria da prestação de cuidados de saúde. Procurou-se implementar um novo modelo orçamental, plurianual, *“orientado para o desempenho em value for money, com o indicador da qualidade da despesa”* [...]. *Isso vai obrigar a que haja aqui uma cultura de accountability, uma cultura de responsabilização em que vamos ter que fazer uma follow-up da boa ou má performance dos estabelecimentos e dos departamentos, e produzir cada vez mais entre os setores com mais peso*” (Provedor António Tavares *in* Plano de Atividades e Orçamento 2020, pp.16).

Em novembro de 2013, foi assinado o contrato entre a Administração Regional de Saúde do Norte (ARNS) e a Misericórdia do Porto, sob a forma de acordo de gestão, para gerir o novo Centro de Reabilitação do Norte, pelo período de 3 anos, o que contribuiu para o alargamento do papel da Misericórdia no Sistema Nacional de Saúde. Foi reforçada a intervenção em termos internacionais através da participação e organização de várias conferências (vd. a Conferência Internacional sobre Medicina Desportiva ou o Encontro Luso-Israelita de Psiquiatria Forense), e instituído um prémio (Albino Aroso) para incentivar a investigação científica na área da medicina física, da reabilitação, da cirurgia plástica e da medicina regenerativa desenvolvido na esfera da Universidade do Porto (Regulamento do Prémio Albino Aroso, pp. 2), reafirmando a ligação antiga à educação da medicina e com a Universidade (Cepese, 2017c).

O novo Compromisso, aprovado em 2013, trouxe novas mudanças: entre outras, a alteração dos corpos gerentes, reduzindo o número de Mesários de 13 para 7, a alteração

da capacidade eleitoral dos irmãos; o Definitório deixou de ter papel na aprovação dos regulamentos desenvolvidos pela Mesa Administrativa, tendo sido novamente atualizado em 2015¹⁸. Foram alargadas as apostas estratégicas, em particular no património¹⁹ e na saúde²⁰. Em 2016, simbolicamente importante, a Santa Casa da Misericórdia do Porto muda de instalações, apenas pela terceira vez na sua longuíssima história, da Rua das Flores para o Palacete Araújo Porto (Cepese, 2017c). Atualmente, a Misericórdia do Porto subdivide-se nas áreas de negócio representadas na Figura 19. As áreas de exploração subdividem-se em estabelecimentos/departamentos, agrupados pela natureza da sua atividade. O organograma está representado na Figura 19.



Figura 19 - Áreas de negócio

Fonte: Elaboração da autora

¹⁸ Os mandatos passaram a ser de 4 anos, com um limite de 12 anos para o mandato do Provedor; ainda marcou o fim das eleições indiretas que estariam em vigor desde a fundação da Misericórdia (Cepese, 2017c).

¹⁹ Através da candidatura ao programa “Reabilitar para Arrendar – Habitação Acessível”, prevendo recuperar cerca de 300 novas habitações (Cepese, 2017c).

²⁰ Na área da saúde, em 2015 realizou-se um projeto “Solidariamente Juntos na Saúde do Portugueses”, que veio a ser premiado, no âmbito do Programa EDP Solidária 2015 (maior programa de investimento social privado em Portugal), cujo objetivo seria a aquisição de meios tecnológicos inovadores em diversas áreas hospitalares, bem como incentivar o foco no incremento da formação e a investigação médica (Fundação EDP, 2015).

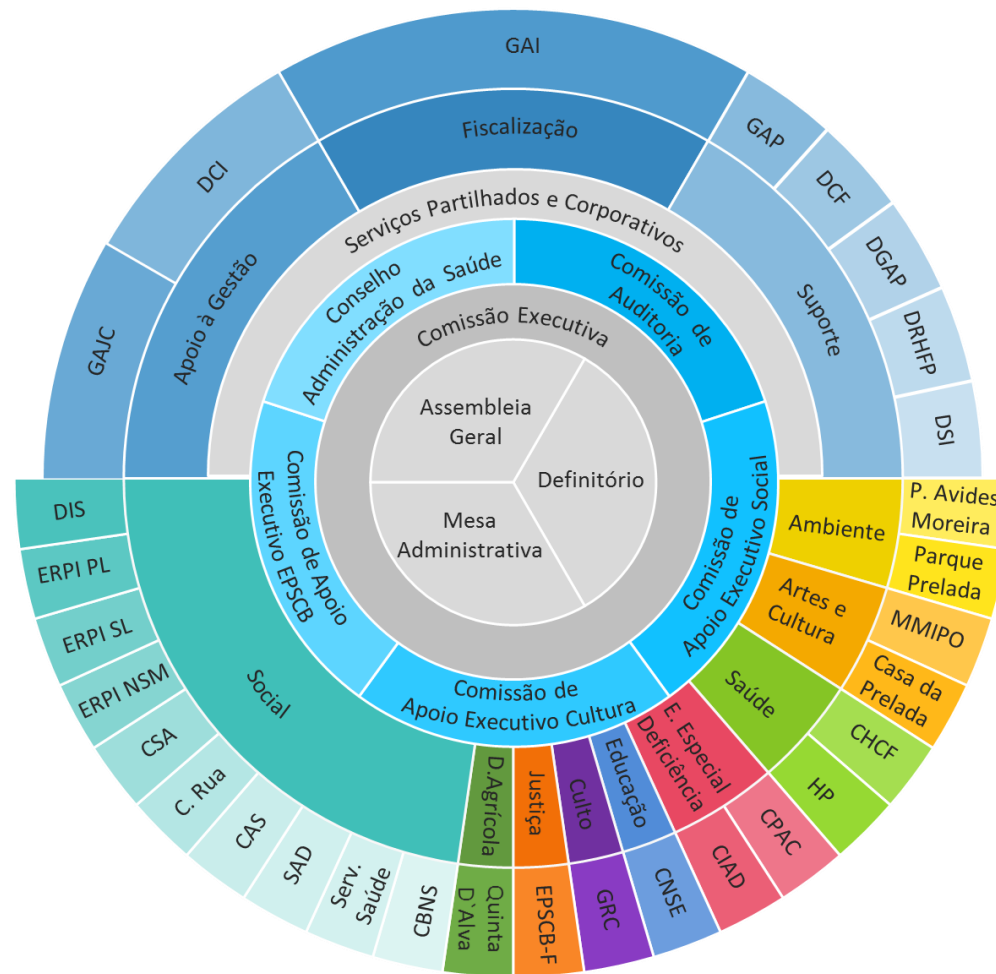


Figura 20 - Organograma da Santa Casa da Misericórdia do Porto (2020)

Relativamente à estrutura em termos de recursos humanos, os dados relativos ao final de 2019, apontam para a existência de 1249 colaboradores, dos quais mais de 70% são mulheres (Relatório de contas, 2019). A figura 21 apresenta a evolução do número de colaboradores nos últimos 9 anos, cujo pico superior foi registado em 2017, ainda durante o acordo de cooperação do Centro de Reabilitação do Norte.

Em termos de distribuição, cerca de 52,04% dos colaboradores pertencem à Saúde (Hospital da Prelada e Centro Hospitalar Conde de Ferreira), seguidos pelos Serviços Partilhados e Corporativos, Colégio Nossa Senhora da Esperança e Centro Integrado de Apoio à Deficiência.

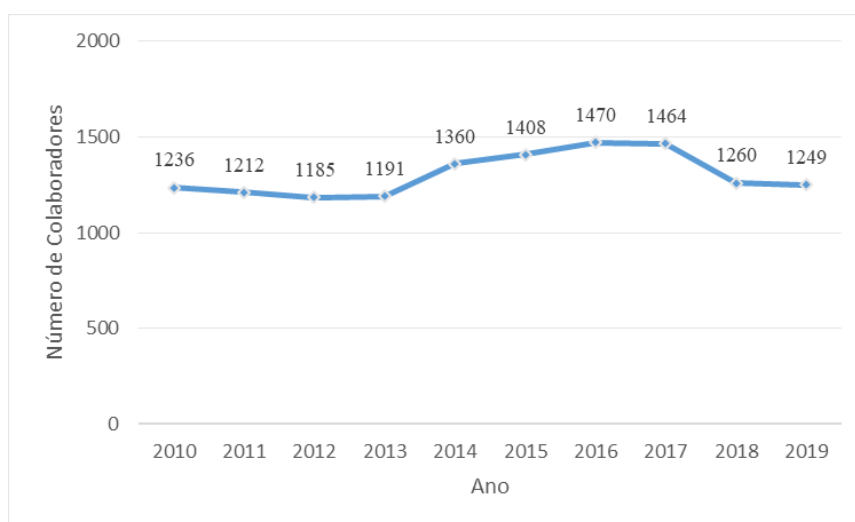


Figura 21 - Evolução do número de colaboradores entre 2010 e 2019

4.3 As áreas de negócio

De seguida apresentam-se as áreas de negócio da Misericórdia do Porto. Com recurso à informação pública disponível, foram caracterizadas as áreas, e os estabelecimentos que lhes pertencem, apresentando os objetivos definidos para o ano de 2020, a sua descrição, realçando-se o estabelecimento tem função puramente comercial, social ou mista.

Ambiente

A área do Ambiente inclui dois estabelecimentos, e apresenta como objetivos para 2020 a promoção de jardins de portas abertas à cidade, com o desenvolvimento de iniciativas que promovam a atividade física e ações de conservação e preservação do ambiente. Em paralelo, está ainda previsto o desenvolvimento de um parque para 100 autocaravanas. A Tabela A1-1, no Anexo I resume a descrição de cada estabelecimento, e indica a existência (ou não) de atividade comercial no mesmo. O Gráfico presente na figura 22 apresenta a evolução financeira dos últimos seis anos, numa perspetiva consolidada.

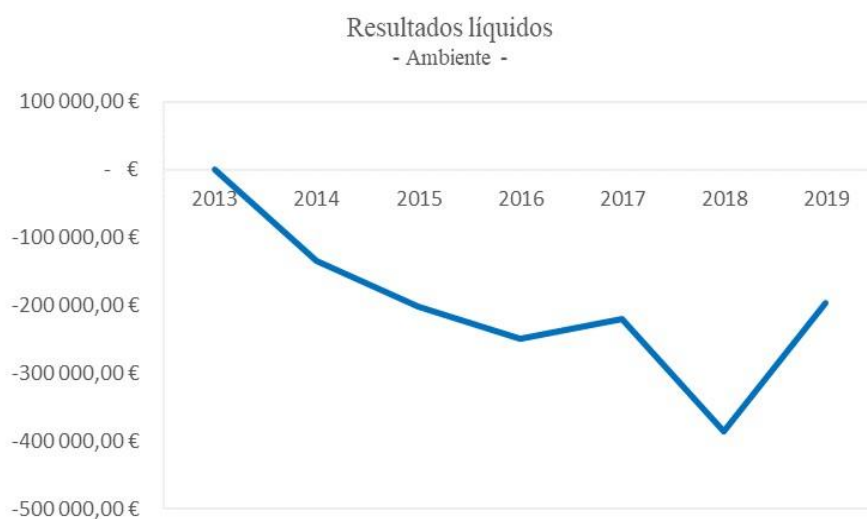


Figura 22 - Evolução Financeira da área de exploração Ambiente

Artes e Cultura

A área das Artes e Cultura, na qual se inclui o Culto, engloba 4 estabelecimentos/gabinete e apresenta como objetivos para 2020 a divulgação do património artístico e cultural, a aposta em exposições internacionais e a organização do V Congresso de História da Misericórdia do Porto. A Tabela A1-2, no Anexo 1, resume a descrição de cada estabelecimento, e indica a existência (ou não) de atividade comercial no mesmo. O gráfico presente na figura 23 apresenta a evolução financeira dos últimos dois anos, numa perspetiva consolidada.



Figura 23 - Evolução Financeira da área de exploração Artes e Cultura

Desenvolvimento Agrícola

A área do Desenvolvimento Agrícola é composta por apenas um estabelecimento, uma propriedade agrícola com cerca de 400 ha, que apresenta como objetivos para 2020 a rentabilização e modernização, e ainda um acréscimo no investimento na cultura da oliveira e da vinha. A Tabela A1-3, no Anexo 1, resume a descrição do estabelecimento, e indica a existência (ou não) de atividade comercial no mesmo, e o gráfico presente na figura 24 apresenta a evolução financeira dos últimos dois anos.

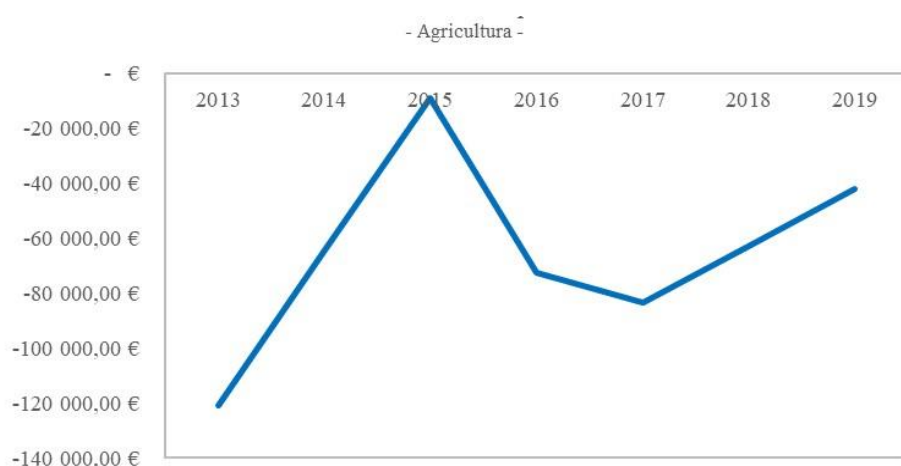


Figura 24 - Evolução Financeira da área de exploração Desenvolvimento Agrícola

Educação

A área da Educação é composta por apenas um estabelecimento, um colégio privado já referenciado no contexto histórico, e que apresenta como objetivos para 2020 a prestação de serviços de educação com qualidade e o desenvolvimento da temática da sustentabilidade. A Tabela A1-4, no Anexo 1 resume a descrição do estabelecimento, e indica a existência (ou não) de atividade comercial no mesmo, e o gráfico presente na figura 25 apresenta a evolução financeira dos últimos dois anos.

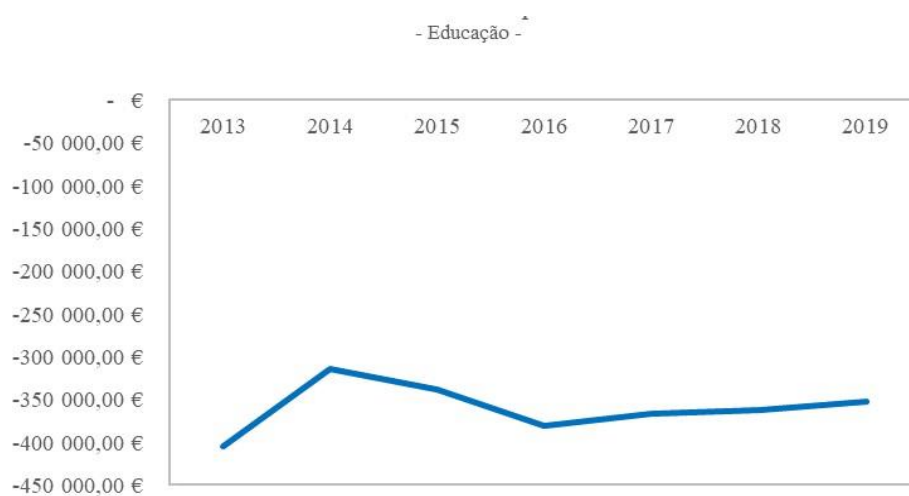


Figura 25 - Evolução Financeira da área de exploração Educação

Ensino Especial

A área do Ensino Especial engloba 2 estabelecimentos, e apresenta como objetivos para 2020 a afirmação institucional enquanto agente de referência na área da deficiência e incapacidade, no reforço da inovação e na continuação da participação em projetos nacionais e internacionais. Fruto de uma alteração ainda em curso, o estabelecimento das Artes Gráficas - Serviços e Imprensa passou a integrar o Centro Professor Albuquerque e Castro, e tem uma vertente puramente comercial. A Tabela A1-5, no Anexo 1, resume a descrição de cada estabelecimento, e indica a existência (ou não) de atividade comercial no mesmo, e o gráfico presente na figura 26 apresenta a evolução financeira dos últimos dois anos, numa perspetiva consolidada.

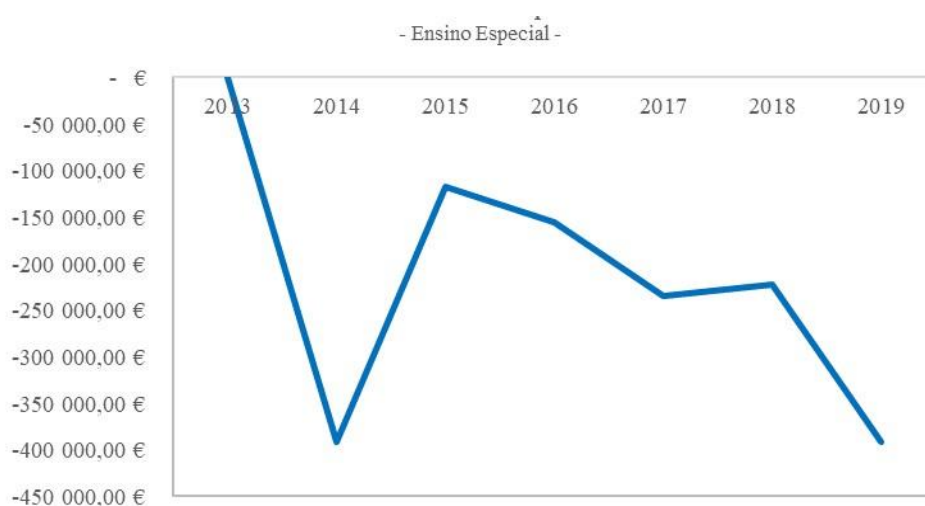


Figura 26 - Evolução Financeira da área de exploração Ensino Especial

Património de Rendimento

A área do Património subdivide-se em duas áreas de atuação, cuja gestão/coordenação pertence ao Departamento de Gestão Administrativa e do Património, e apresenta como objetivos para 2020, a implementação de programas que possam ir ao encontro das carências do mercado e a adoção de processos e soluções que promovam a eficiência energética, entre outros.

A Tabela A1-6, no Anexo 1, resume a descrição de cada área, e indica a existência (ou não) de atividade comercial no mesmo, e o gráfico presente na figura 27 apresenta a evolução financeira dos últimos dois anos.



Figura 27 - Evolução Financeira da área de exploração: Património

Saúde

A área da Saúde engloba 2 estabelecimentos, e apresenta como objetivos para 2020 a realização de novos acordos, criação de novas especialidades e a adoção do Centro Hospitalar Conde de Ferreira para um novo ciclo de inovação. A Tabela A1-7, no Anexo 1, resume a descrição de cada estabelecimento, e indica a existência (ou não) de atividade comercial no mesmo, e os gráficos presentes nas figuras 28 e 29 apresentam a evolução financeira dos últimos seis anos, por estabelecimento.

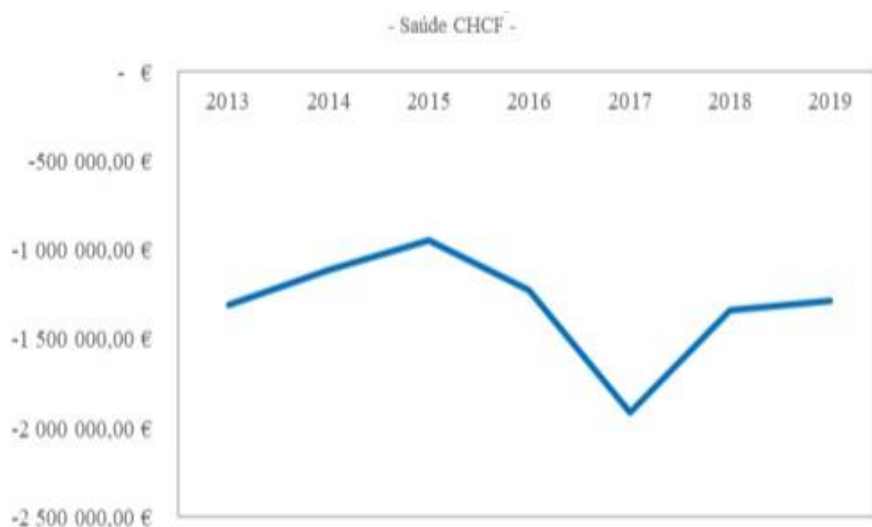


Figura 28 - Evolução Financeira da área de exploração Saúde – CHCF

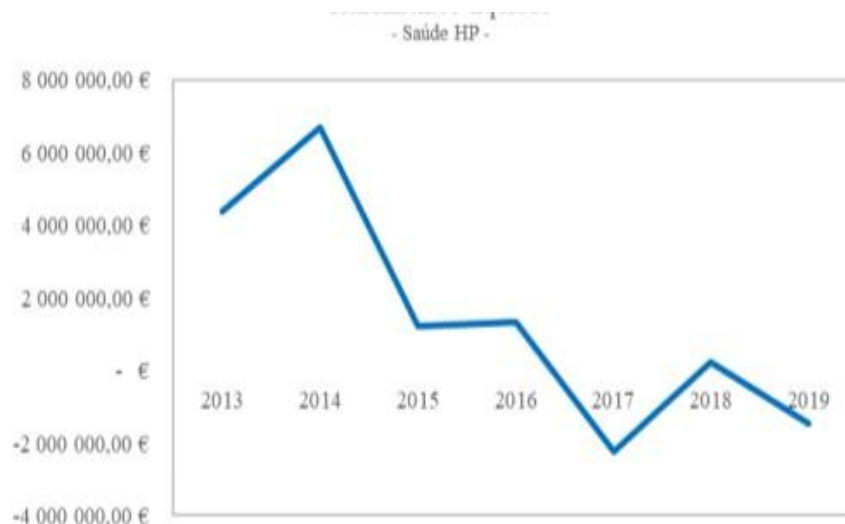


Figura 29 - Evolução Financeira da área de exploração Saúde – HP

Social

A área Social representa a grande parte dos estabelecimentos da Misericórdia do Porto, e engloba 9 estabelecimentos/departamentos, e ainda a gestão do Gabinete de Novos Projetos. Está obviamente no centro daquela que é a missão da organização ao longo dos seus 520 anos de existência. Para 2020 a aposta será na profissionalização da gestão e intervenção na área social, na apresentação do novo modelo de funcionamento do Departamento de Intervenção Social e na promoção e captação de cuidadores.

A área social está dividida em três eixos de atuação:

- **Envelhecimento**
 - Respostas complementares: Lifana (*Lifelong Food and Nutrition Assistance Package*) e Humaniza;
 - Acolhimento: ERPI S. Lázaro, ERPI Pereira de Lima e ERPI Nossa Senhora da Misericórdia;
 - *Aging in place*: Chave de Afetos e SAD (Serviço de Apoio Domiciliário)
- **Risco /Emergência Social**
 - Infância e Juventude: CBNS CAR (Colégio do Barão de Nova Sintra: Lar de Infância e Juventude) e CNBS Caut (Colégio do Barão de Nova Sintra: Apartamento de Pré-Autonomização);
 - Violência de Género: Casa de Santo António;
 - Acolhimento: Casa da Rua D. Lopo de Almeida (CR-DLA) e Centro de Alojamento Social D. Manuel Martins (CAS - DMM);
 - Empregabilidade: Plataforma + Emprego e Incorpora;
- **Atendimento à Comunidade:**
 - Serviço de Atendimento e Apoio Social (SAAS) e Atendimento.

A área dos projetos especiais, cuja gestão/coordenação pertence ao Departamento de Intervenção Social, reúne um conjunto de 8 projetos financiados, com diferentes objetivos, mas com uma mesma missão, a social. Grande parte destes projetos são financiados pela entidade Portugal Inovação Social, cujo objetivo é promover a inovação social, sendo responsável pela mobilização de 150 milhões de euros do Fundo Social Europeu, para o financiamento de projetos inovadores na área social.

A Tabela A1-8, no Anexo 1, resume a descrição de cada projeto, e a Tabela A-9 indica a existência (ou não) de atividade comercial no mesmo. A análise financeira destes projetos apenas se aplica no orçamento de 2020, pelo que não está integrada na Figura 30.

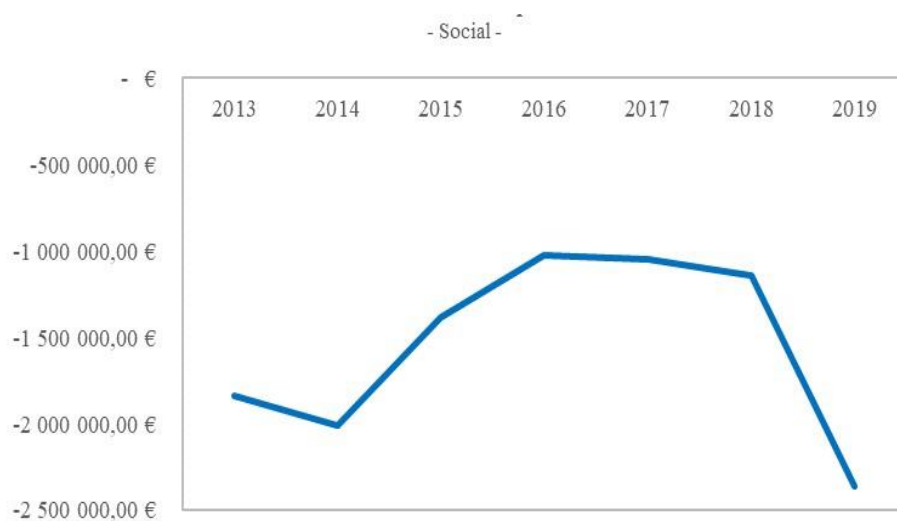


Figura 30 - Evolução Financeira da área de exploração Social²¹

Justiça

A área da Justiça é composta por apenas um estabelecimento, um estabelecimento prisional que resulta de um acordo com a Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais, e que apresenta como objetivos para 2020, a concretização do novo modelo de gestão para o ciclo de 2020-2029. A Tabela A1-10, no Anexo 1, resume a descrição do estabelecimento, e indica a existência (ou não) de atividade comercial no mesmo, e o gráfico presente na figura 31 apresenta a evolução financeira dos últimos dois anos.

²¹ Não inclui o Colégio do Barão de Nova Sintra nem os Projetos Especiais.



Figura 31 - Evolução Financeira da área de exploração: Justiça

Serviços Partilhados e Corporativos (SPeC)

Na sede da Misericórdia do Porto, os serviços partilhados e corporativos (SPeC) são composta por 9 Departamentos/ Gabinetes, e apresentam como objetivo central o desenvolvimento de modelos estratégicos e sustentáveis, a garantia da política de otimização de recursos financeiros, bem como o desenvolvimento de novos negócios, parcerias e fontes de receita que contribuam para inovação, sustentabilidade e qualidade das respostas e soluções integradas da Misericórdia do Porto. A sua descrição apresenta-se na Tabela A1-11, no Anexo 1, e neste caso não se inclui a evolução financeira, uma vez que a estrutura de custos já está imputada às áreas de negócio.

4.4 Síntese final

O objetivo deste capítulo foi apresentar, numa primeira fase, o terceiro setor e a sua importância em Portugal, medidas pelo apoio que prestam em variadíssimas áreas de intervenção, representando, em termos económicos, mais de 5% das remunerações e 3% do VAB. É no grupo da economia social que se inserem as Misericórdias, e que se contam mais de 350, segundo os dados mais recentes reportados pela União da Misericórdias Portuguesas.

Deste número, a Santa Casa da Misericórdia do Porto apresenta uma dimensão e complexidade significativas, com um número elevado de áreas de atuação. A sua história mistura-se com a história da cidade do Porto, das crises financeiras, políticas e sanitárias e ainda com a história do setor social e da saúde de Portugal. Ainda que se apresente um percurso histórico extenso, embora resumido, e com um foco nos momentos principais ao nível da gestão, entendeu-se esta caracterização como sendo necessária, formando uma base para os capítulos seguintes.

O contexto interno e externo deste estudo de caso tem quase tantas variáveis como anos de existência, tornando o caso tão complexo como interessante, e passível de estudar pelas mais diversas lentes de análise. O presente estudo oferece uma oportunidade única, de estudar a estratégia, a vantagem competitiva e principalmente, a capacidade de adaptação de uma organização do terceiro setor, e uma presença de centenas de anos e elevado impacto em termos económicos e sociais, nomeadamente na economia urbana e regional do Porto.

O próximo capítulo para além de apresentar os resultados, tendo em consideração a metodologia escolhida, também apresenta a leitura interpretativa dos principais marcos históricos, de acordo com uma framework elaborada para suportar a possível identificação de padrões de reação à mudança.

“You've been thinking about something without willing to for a long time...Then, all of a sudden, the problem is opened to you in a flash and you suddenly see the answer.”

Rita Levi-Montalcini

5 Percurso histórico e ambidexteridade

Neste capítulo pretende-se apresentar a primeira parte da análise do caso. Está dividido em duas secções: na primeira, apresentam-se os dados recolhidos através da consulta de fontes secundárias, e o seu cruzamento com os paradoxos estudados. Na segunda parte, apresenta-se a aplicação de uma análise multidimensional ao percurso histórico do caso em estudo.

5.1 As atividades dos paradoxos

A discussão deste trabalho centra-se na ambidexteridade como sendo uma capacidade que é da própria organização e que permite uma resposta de adaptação ao meio ambiente. Parte-se do princípio que é o desequilíbrio que obriga a organização a responder; neste contexto, esta capacidade é definida de forma dinâmica, identificando a necessidade de mudança, e traduzindo-se na formulação da resposta e na implementação de um modo de agir. Possivelmente, a ambidexteridade só poderá ser observada nos momentos em que a organização a utiliza, ou seja, à semelhança de outras capacidades que impliquem a adaptação a uma mudança, seja interna ou externa. A reação e a resposta da Organização apenas podem ser observadas aquando da alteração contextual. Não se pode afirmar que uma organização seja ambidextra, sob o ponto de vista de uma capacidade dinâmica, no seio de um contexto que seja totalmente estável, porque é o desequilíbrio que a mudança provoca que a faz reagir.

Tendo isto em consideração, na tabela 17 apresentam-se um conjunto de exemplos de atividades, divididos pela capacidade de perceber e antever as oportunidades e ameaças (*sense*), pela capacidade de aproveitar as oportunidades (*seize*), e de manter a

competitividade através da reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização (*reconfigure*). Os exemplos foram recolhidos no Relatório de Atividades de 2019, disponível no website da Santa Casa da Misericórdia do Porto, e o objetivo da tabela que se apresenta não é discriminar, de forma exaustiva, todas as iniciativas concretizadas durante o ano de 2019, mas apresentar algumas que se consideraram representativas das capacidades acima descritas. Vejamos um exemplo, a consolidação dos Sistemas de Gestão da Qualidade, presentes nas áreas da saúde, social e justiça, permitem identificar um conjunto de riscos e oportunidades, bem como, a caracterização de todo o contexto do sistema, com periodicidade anual. Além disso, garantem a implementação e acompanham a realização de inquéritos de satisfação dos clientes, e são propostas ações de melhoria, sempre em conjunto com os principais stakeholders.

A criação do gabinete de novos negócios e inovação social, que apresenta o objetivo de desenvolver novos negócios, parcerias e novas fontes de receita, responde às três capacidades. Monitoriza o ambiente externo, identifica oportunidades, desenvolve modelos de negócio e acompanha a implementação das novas respostas, estando presente na sua gestão.

Tabela 17 - Capacidades dinâmicas – Exemplos

Fonte: Elaboração da autora com base em Teece (2009) e Relatórios de Contas 2019 (SCMP, 2020)

	<i>Sense</i>	<i>Seize</i>	<i>Reconfigure/Transform</i>
Definição	Identificação e avaliação de oportunidades e necessidades de clientes, fora da organização.	Reação da empresa às necessidades do mercado. Modelos de inovação inovadores.	Renovação de processos de inovação, e manter a relevância para os consumidores. Criação de crescimento sustentável e inovador.
Exemplos Gerais	Análise do ecossistema; Investimento em I&D, Pesquisa de mercado, Utilização de ferramentas inovadoras.	Investimento em atividades de desenvolvimento e comercialização. Definição de modelos de negócio.	Co especialização e gestão do conhecimento. Alinhamento das capacidades existentes e investimento em capacidades adicionais.
Misericórdia do Porto – Exemplos	Consolidação dos Sistemas de Gestão da Qualidade na área social, justiça e saúde (inquéritos anuais de avaliação da satisfação dos clientes, tratamento de reclamações, acompanhamento do contexto dos SGQ, entre outros). Área de responsabilidade da Gestão do Risco, Gestão de Processos e Gestão de Projetos. Sistemas de Business Intelligence (permitem o acompanhamento financeiro e RH). Criação de gabinete de novos negócios e inovação social. Identificação de respostas sociais que poderão ser replicadas a outros pontos do país. Realização de estudos e grupos de trabalho com o objetivo de definir respostas que contribuam para o equilíbrio financeiro. Integração do CIAD num grupo de benchmarking	Implementação de um sistema de infraestrutura para computação, rede, armazenamento e virtualização; Implementação de soluções de comunicações unificadas; Renovação da solução de Backup; Implementação de soluções de apoio ao negócio; Implementação de soluções de apoio à logística hospitalar, e MFR. Implementação da APP Médico e APP do doente. Programa Reabilitar para arrendar Realização de visitas guiadas, cursos livres, laboratórios de jardinagem. Aluguer de espaços para a organização de eventos. Desenvolvimento de aplicação para o Museu. Realização de projetos de inovação social. Residências Universitárias Desenvolvimento de modelo de negócio de apoio ao domicílio. Implementação de medidas para aumentar a atividade não SNS, na área da saúde. Investimento em instalações e equipamentos, tanto em termos de manutenção como para remodelação.	Sistema de avaliação de fornecedores Inclusão de requisitos de economia circular e sustentabilidade, em procedimentos/cadernos de encargos. Realização do I Encontro Anual de Nutrição. Implementação de Pedidos de Ação Corretiva na área da alimentação Realização de Congresso de História. Acolhimento de debates, realização de projetos em colaboração com Escolas. Ações de formação, internas e externas, nas áreas de especialização. Participação em redes Investimento em marketing e publicidade Formação de rede com o objetivo de estabelecer o Laboratório Colaborativo (CoLAB) Innov4Life. Angariação de mecenas para o Museu. Dinamização de projetos de inovação no âmbito da promoção de competências pessoais e sociais

Questões de investigação

Partindo das fontes de informação secundária (em particular, os relatórios de atividade), foi possível identificar um conjunto de atividades que possibilitam a criação de um espaço de identificação de oportunidades e riscos, o impulsionar dessas mesmas oportunidades e que apoiam a organização na rápida reconfiguração de ativos. Conseguir-se, assim, abordar a SQ4:

No caso em estudo, existem capacidades dinâmicas, no longo e no curto prazo, em termos de identificação de oportunidades e reconfiguração estratégica de ativos e procedimentos por forma a permitir ambidexteridade na organização?.

A análise da tabela 17 indicia a existência de atividades que permitem a ocorrência de um comportamento ambidextro, como por exemplo, o caso da dinamização de projetos de inovação no âmbito da promoção de competências pessoais e sociais, e a criação de gabinete de novo negócios.

Como referido anteriormente, pretende-se perceber se a estratégia da Instituição respondeu às alterações de um modo ambidextro; mas argumenta-se que não se pode concluir que uma organização seja ambidextra do ponto de vista dinâmico, sem que ela o demonstre ativamente. Na próxima secção apresenta-se a análise que pretende responder à grande questão que rodeia estas organizações, como é que sobreviveram? Quando tantas outras organizações desapareceram, esta organização sobreviveu. Quando as crises financeiras se foram sucedendo, esta organização sobreviveu. E mesmo com todas as crises sanitárias, também esta organização sobreviveu, dando um apoio absolutamente essencial à cidade do Porto. O estudo da Misericórdia pretende contribuir para uma discussão sobre as organizações do terceiro setor, para os seus grande desafios e dificuldades, mas também as forças. E, portanto, a grande questão que pautou o trabalho da investigadora e que motivou toda a tese, foi: como?

5.2. De 1499 para 2020 – Análise multidimensional

A ambidexteridade é estudada, neste trabalho, como sendo a capacidade de gerir dois paradoxos, na resposta às alterações do contexto externo. No caso em análise, o tempo de duração da organização oferece uma vantagem que é pouco comum; a possibilidade de estudar e/ou analisar as alterações históricas do ponto de vista da economia, das alterações das políticas sociais, do impacto das guerras, e perceber, com menor ou maior nível de detalhe, quais foram as respostas da organização.

Sob a perspetiva dos economistas, os eventos históricos moldam o atual desenvolvimento económico, e a sua análise representa uma espécie de laboratório no qual existe um conjunto de oportunidades para testar hipóteses que não podem ser testadas utilizando variações contemporâneas ou métodos experimentais. Por outro lado, a análise histórica permite que decorra tempo suficiente para que se consigam observar os efeitos do equilíbrio (Cantoni and Yuchtman, 2020; Abramitzky, 2015). A taxonomia sugerida divide os três motivos que estão na base das análises históricas, enquanto metodologia de estudo empíricos na economia: entender a história, ou seja, perceber um processo ou episódio específico da história; entender a economia, para responder uma questão teórica ou empírica de uma subdisciplina da economia; e ainda, para entender o *outcome* contemporâneo, ou seja, identificar o papel causal de eventos passados, seja direto ou através uma variável intermediária (Cantoni and Yuchtman, 2020).

Na linha desta abordagem, consideram-se duas partes: a construção de uma matriz com cinco dimensões de análise, com o objetivo de identificar alguns dos principais acontecimentos do percurso da Santa Casa da Misericórdia do Porto, relacionando-os com o contexto e os desafios atuais.

Assim, propõe-se a análise de alguns dos principais acontecimentos e respostas da organização, seja do ponto de vista económico, social ou político, que possam apoiar a compreensão da ambidexteridade como uma capacidade dinâmica que permitiu a esta organização manter-se ao longo dos séculos, e no futuro, esta metodologia poderá ser utilizada, com bastantes benefícios, no estudo de outras organizações. Adicionalmente, pretende-se que esta análise possibilite a identificação de focos de ambidexteridade, e que no futuro, apoie a discussão desta questão.

Construiu-se a análise a partir de um conjunto de cinco dimensões, que se subdividem em 3 externas (História, Eventos e Políticas) e 2 internas (*Outcomes* e Governação/Tensões). A História, reúne o conjunto de acontecimentos mais relevantes em termos nacionais e/ou internacionais; Eventos, identifica os marcos históricos, do ponto de vista das Misericórdias em Portugal; finalmente, sinalização das Políticas Sociais ocorridas em Portugal. O contexto interno relevante para a análise deste trabalho é composto por uma dimensão de *outcomes*, que identifica os marcos da história da Santa Casa Misericórdia do Porto em cada período em análise, e finalmente, a dimensão relativa à governação e às tensões identificadas na organização. A figura 32 apresenta uma representação gráfica das dimensões apresentadas, incluindo um ponto central para o qual as dimensões convergem, criando um modelo que possa permitir o cruzamento entre contexto externo e interno, facilitando a compreensão das reações das organizações, em termos estratégicos.

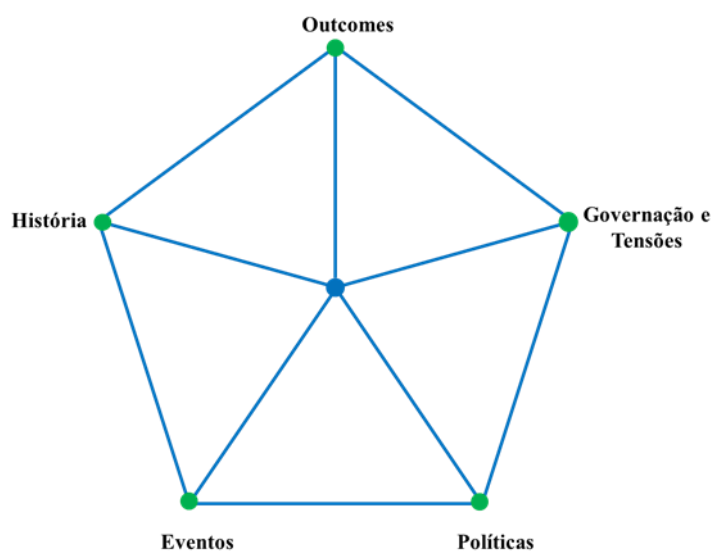


Figura 32 - Dimensões da análise histórica

O objetivo da recolha e análise de informação não foi apenas factual; pretendeu-se criar a possibilidade de interpretação dos focos de mudança que possam ter originado e/ou provocado alterações internas, ao nível das tensões entre o duplo paradoxo, e que possam ter criado momentos de alterações na estratégia da Organização como resposta a essas mesmas mudanças externas. Tendo como referência os padrões de comportamento das organizações em contextos de mudança, o estudo das capacidades dinâmicas não deve ser circunscrito a um único período temporal.

Esta análise multidimensional pretende formar a base para a compreensão da ambidexteridade ao longo dos 5 séculos de existência; mas poder-se-á dizer que a ambidexteridade deve ser vista, não como uma decisão racional de opção entre inovação/eficiência ou social/comercial, mas sim como uma capacidade que a Organização adquiriu ao longo do tempo. O que se argumenta é que as organizações não se tornam ambidexas por opção, mas sim por necessidade de garantir a sobrevivência na resposta ao ambiente, e no caso em estudo, existe a possibilidade de se ter tornado parte da cultura organizacional. Portanto, foi o conjunto de decisões estratégicas tomadas no passado, que permitiram a construção de uma cultura organizacional que facilitou a ambidexteridade. Assumindo uma abordagem evolucionista, apenas quem tem capacidade de se adaptar, é que sobrevive; na Santa Casa da Misericórdia do Porto, a adaptação envolveu processos de inovação, de eficiência, e de uma estratégia pouco avessa ao risco nos momentos em que foi necessário. A crescente profissionalização do seu quadro, das práticas de gestão que foram sendo implementadas à luz dos desafios de cada época, e a correta monitorização com as boas práticas externas em cada uma das áreas, provou ser o caminho com mais sucesso; veja-se o tempo de existência, e a sua dimensão comparativamente às outras instituições deste setor.

Os próximos pontos apresentam a análise do percurso, tomando a gestão dos paradoxos como bússola; a análise não se pretende exaustiva em termos de factos históricos, mas sim, aplicar uma metodologia enquanto representação de um novo meio de olhar para as organizações mais antigas, e perceber como é que, ao contrário de tantas outras, subsistiram e conseguiram crescer.

Século XV e XVI

Na tabela 18 está apresentada a síntese de um primeiro período de análise, entre o século XV e XVI. É nesta fase em que a Misericórdia é fundada e que apresenta um papel com lugar e função própria, enquanto instrumento de intervenção social e política por parte do Estado. De facto, a relação entre o aumento da pobreza nas cidades, e a necessidade de colocar alguma ordem social, e apoiar a população mais desfavorecida, provocou a criação de muitas instituições do setor social.

Tabela 18 - Tabela contextual N.º 1

	História	Evento	Políticas	Outcomes	Governança e Tensões
14.03.1499				Fundação	
Séc. XV e XVI	Desenvolvimento da expansão marítima e comercial atraía muita população rural às cidades	O excesso de população nas cidades leva que os pobres comecem a ser vistos com desconfiança	Ordenações Manuelinas: definição dos vadios e condenação, proibição dos peditórios para confrarias sem posse de carta régia.	Sustentabilidade financeira permitida pelo apoio real patrocinado por parte do Rei D. Manuel e Rainha D. Leonor (Misericórdia de Lisboa, 1498)	Resistência local à fundação por perção local de perda de impostos
	Alterações climáticas (séc. XIV e XV) e graves crises de subsistência	Explosão de Misericórdias em pequenas localidades, afastando os municípios das responsabilidades assistenciais (1557-1580)	Estratégia de legitimação do poder do rei sobre poderes locais	Procura de garantia de sustentabilidade financeira a partir de doações e testamentos	Hospitais e albergarias no Porto passam para a alçada da Misericórdia (1521)

Neste período, a atividade é marcada principalmente pela execução da missão social, e a preocupação da sustentabilidade financeira ou da diversificação de fontes de rendimento, é preenchida pelo recebimento de donativos/doações, pela afetação de um subsídio do Estado e, principalmente, pelos padrões de juros (mais relevante a partir do século XVII). As tensões são essencialmente externas, uma vez que o crescimento destas instituições poderia significar a perda de impostos, especialmente pelo poder local; as tensões internas existentes ocorrem principalmente nos momentos de eleições para as Mesas Administrativas.

Neste período, a anexação dos hospitais não garantiu uma grande oportunidade de sustentabilidade financeira, mas contribuiu consideravelmente para a construção de uma

reputação enquanto instituição do setor social na cidade do Porto, proprietária de imóveis e gestora de hospitais. A partir da consulta da bibliografia existente, pode-se concluir que foi um período inicial de consolidação e que se privilegiaram atividades de eficiência.

Em termos de síntese deste período, mostra-se a Figura 33, que tem como objetivo representar graficamente a distribuição do peso relativo das atividades ligadas à eficiência e à inovação, e da missão social vs. a sustentabilidade financeira, onde se pode observar que a missão social e a eficiência das operações foram privilegiadas.

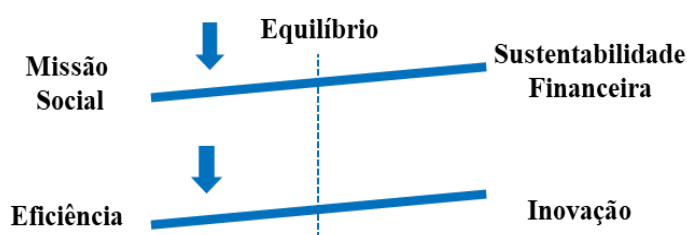


Figura 33 - Paradoxos da Ambidexteridade – séc. XV e XVI

Século XVII e XVIII

Na tabela 19 está apresentada a síntese de um segundo período de análise, entre os séculos XVII e XVIII. No primeiro século aqui apresentado, é referido na literatura já referenciada no capítulo anterior que a par da crise financeira sentida na Misericórdia, particularmente devido à falta de pagamento de juros, a necessidade de dar resposta a diversas doenças existentes na cidade do Porto por parte do Hospital Dom Lopo de Almeida, obrigou a Instituição a recolher esmolas pela cidade. Pode depreender-se que a necessidade de sustentabilidade financeira foi exigida face à necessidade de garantir a prossecução da sua missão social.

No século XVIII, o aparecimento de outras Instituições, retira uma grande parte das esmolas que até então, estariam destinadas à Misericórdia do Porto. No final do século XVIII, o preço dos bens alimentares cresceu muito, principalmente o trigo, consequência das Invasões Francesas; também a introdução do papel-moeda fez disparar as despesas.

Embora a necessidade de garantir um corpo clínico mais profissionalizado tenha levado a um aumento dos ordenados, nesta fase é recomendado o atraso de pagamento dos mesmos. Simultaneamente, decorriam as obras de construção do novo Hospital. Considerando que os juros tinham um forte impacto nas receitas, era importante garantir um sentimento de credibilidade e confiança, e, portanto, a implementação de procedimentos de registo e organização foi necessária. Também no início deste século, surge em grande força a tuberculose, o que pressionou toda a área da saúde, obrigando à adoção de medidas de higienização, e de transferência para hospitais que pudessem garantir o acompanhamento dos doentes. No caso do Hospital de D. Lopo de Almeida, o agravamento da despesa também foi causado pelo elevado número de doentes sífilíticos, e que nem todos os hospitais teriam condições para acolher.

Assim, este período é marcado pela necessidade de garantir meios de financiamento para garantir a sobrevivência, mas não podemos concluir que tenha sido um período marcado apenas por atividades de eficiência. A construção do Recolhimento de Nossa Senhora da Esperança e do Hospital de Santo António também demonstram uma capacidade de adaptação e inovação à luz das épocas em que se vivia. A consulta dos dados secundários e da bibliografia existente, permite identificar os primeiros padrões de ambidexteridade, sendo esta a capacidade que lhes permitiu, ainda que com grandes dificuldades, garantir uma posição cada vez mais relevante no setor.

Tabela 19 - Tabela Contextual n.º 2

	História	Evento	Políticas	Outcomes	Governança e Tensões
Séc. XVII	Forte instabilidade monetária na Europa devido à falta de prata	Restauração da independência (Portugal; 1640)	Património constituído a partir da Restauração da independência	Receitas: imóveis, esmolas, juros, doações	Crise financeira na SCMP.
Séc. XVIII	Terramoto de Lisboa (1755)	Crise financeira e social em Portugal	Dificuldades financeiras das instituições sociais e falta de controlo	Construção do Recolhimento de N ^a Sr ^a da Esperança (1731) e do	Pedido ao rei de concessão de isenção da décima

				Hospital de Santo António (1799)	
	Início da Revolução Industrial	Ouro do Brasil utilizado na construção de igrejas e mosteiros	Rendimentos das confrarias passam a ser fiscalizados e avaliados	Melhoria das condições de estabelecimentos da área social	Assunção de responsabilidade de cuidar das crianças expostas na “Roda”

Em termos de síntese deste período, apresenta-se a figura 34, que tem como objetivo representar graficamente, qual o peso relativo das atividades de eficiência e de inovação, e o peso relativo da missão social vs. sustentabilidade financeira. Neste período não se observou que a estratégia tenha privilegiado nenhum dos pólos dos dois paradoxos.

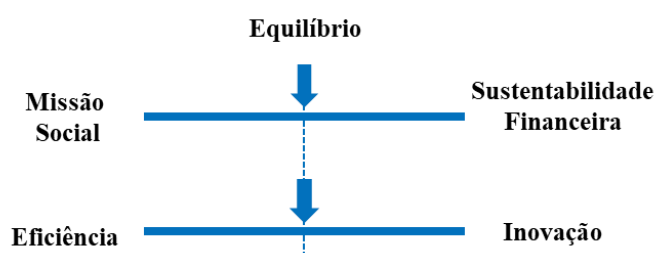


Figura 34 - Paradoxos da Ambidexteridade – séculos XVII e XVIII

Século XIX

Na tabela 20 está apresentada a síntese de um terceiro período de análise, o século XIX. O início do século XIX é acompanhado pela preocupação de adotar algumas práticas de gestão que permitissem à Mesa uma melhor coordenação e controlo e, portanto, implementam-se mecanismos eficazes de controlo de gestão nos estabelecimentos, realizam-se auditorias internas, para assim responder a problemas de ineficiência da gestão; também se reestruturam todos os regulamentos.

Em termos financeiros, o Hospital de Santo António representa a maior fatia das despesas, chegando a ser superior à soma das restantes obras; é também onde funciona a Régia Escola de Cirurgia (1825-1836), e depois a Escola Médico Cirúrgica do Porto (até 1911). Este Hospital é o estabelecimento mais importante da Misericórdia, mas o peso das despesas obrigou a Instituição a procurar outras fontes de receita que não os legados. Apesar dos problemas financeiros a SCMP investiu em investigação e desenvolvimento, com a criação de um gabinete bacteriológico, destinado à investigação da tuberculose.

No Recolhimento de Órfãs de Nossa Senhora da Esperança, fazem-se remodelações no edifício e integra-se um conjunto de novos clientes aos quais é cobrada uma propina, o que representa a oportunidade de diversificação de clientes e a garantia do financiamento para pagar as despesas da parte do estabelecimento que é para os mais pobres.

Tabela 20 - Tabela Contextual n.º 3

	História	Evento	Políticas	Outcomes	Governança e Tensões
Séc. XIX	Revolução liberal do Porto (1820) permite uma nova organização social e o desenvolvimento da burguesia	Falência de bancos	Do ponto de vista social, sublinha-se a ação assistencial da Igreja Abolição do sistema das <i>Rodas</i> (1867) “A assistência liberal oitocentista não incluía a Previdência” (Lopes, 2000,pp.9)	Ano de 1869 como um dos anos mais críticos - grandes prejuízos e uma quebra acentuada dos seus rendimentos que recebia do Brasil	Tensão entre a necessidade financeira do Estado e a manutenção da independência política

	Radicalismo: contra a Igreja e a Monarquia	Crise económica 1876	Movimentos de contestação agrária ao regime senhorial Nascimento do movimento associativo no domínio da assistência (1898) Reconciliação do cristianismo e do movimento revolucionário (Lopes, 2000, pp.16)	Gestão do Hospital de Coléricos (Goelas de Pau - hoje o hospital Joaquim Urbano); recrutamento dos clínicos, fornecimento de equipamento e dinheiro. Desde 1885 a 1887.	Concorrência de colégios aumenta - 1889 - Não se atinge o objetivo definido (número de pensionistas)
	Descoberta de Pasteur e a publicação sobre o bacilo da tuberculose	Orfandade como um dos grandes flagelos sociais	Níveis de pobreza muito alargados	Necessidade de maior higiene obriga a reformas dos regulamentos	1891: fiscalização de que os recém-admitidos possuíssem bem de fortuna, profissão ou emprego.

No Recolhimento de Órfãs de Nossa Senhora da Esperança, fazem-se remodelações no edifício e integra-se um conjunto de novos clientes aos quais é cobrada uma propina, o que representa a oportunidade de diversificação de clientes e a garantia do financiamento para pagar as despesas da parte do estabelecimento que é para os mais pobres.

A entrada nos setores privados da educação e saúde levanta muitas tensões, já que se defende que a missão da Misericórdia é assistir os pobres, correndo o risco da integridade da missão; mas o reposicionamento num mercado concorrencial também obriga a Misericórdia a organizar-se internamente e a apostar cada vez mais na profissionalização dos seus quadros e modernizar o seu modelo de gestão. No Colégio do Barão de Nova

Sintra, estabelecimento fundado em 1866 que se destinava ao acolhimento de órfãos, foi proposta a criação de uma escola de artes, ofícios e desenho, para garantir o aumento das receitas.

Em termos financeiros, as indicações seriam que, sempre que as receitas aumentassem, também deveriam aumentar as despesas, nomeadamente através da melhoria das condições e/ou diversificação de serviços oferecidos; e o papel do Estado não é representado como uma fonte de financiamento, mas sim uma fonte de dificuldades para o equilíbrio das contas da Misericórdia. Alias, seriam patentes as tensões entre a necessidade financeira do Estado e a manutenção da independência política.

No final do século, o desequilíbrio financeiro foi combatido por três medidas: organização mais económica dos serviços existentes, diminuição das despesas e o fomento das receitas. Para além disso, a construção de uma imagem de Instituição consolidada fazia crescer a ideia popular de que a Misericórdia era muito rica, o que teve como consequência a redução de dádivas e esmolas. Esta assunção subsiste até aos dias de hoje (foi referenciada em contexto de entrevista), que coloca alguma dificuldade na obtenção de financiamentos para a inovação social.

O século XIX é palco, à semelhança dos séculos anteriores, de grandes dificuldades financeiras, tensões internas e externas e sofreu consequências das alterações da sociedade e das crises económicas que ocorreram. A transformação dos paradigmas sociais teve um impacto profundo na forma como estas instituições prestavam o seu apoio. Novamente, os padrões de ambidexteridade estão presentes no período, e o crescimento foi garantido com uma atuação simultânea na missão social e na diversificação de receitas, de forma complementar apoiando a instituição. A figura 35 apresenta a conclusão gráfica deste período.

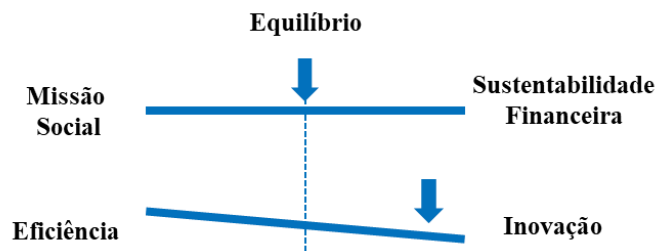


Figura 35 - Paradoxos da Ambidexteridade – século XIX

Século XX – 1ª República

Relativamente ao século XX, e começando pela análise da primeira década, a tabela 21 apresenta a síntese das dimensões. No início deste século, a principal fonte de receitas era os títulos de dívida pública, mas com a instabilidade política sentida em Portugal e o início da Primeira Grande Guerra, a Misericórdia sofre de novo grandes consequências. Apesar das dificuldades financeiras, o ordenado dos colaboradores é aumentado, e realiza-se a redução ao mínimo da diferença do ordenado atribuídos às mulheres, por se entender que a diferença entre género poderia representar uma exploração do trabalho feminino. É nesta altura que também é criado o Serviço de Socorros Domiciliários, que desenvolve um trabalho de reorganização interna, com a definição de regras e procedimentos.

Tabela 21 - Tabela Contextual n.º 4

	História	Evento	Políticas	Outcomes	Governança e Tensões
Séc. XX – 1900 a 1919	Revolução Republicana 05/10/1910 Forte Instabilidade política	Criação de asilos, escolas infantis, aumento do número de hospitais e creches, criação de maternidades	Seguros sociais obrigatórios na doença, acidentes trabalho, pensões de invalidez, velhice e sobrevivência (1919)	1904: Inauguração do Asilo de Cegos de São Manuel e do novo edifício do Instituto de Surdos Mudos Araújo Porto	Desvalorização da carteira de títulos

Crise de habitação nas grandes cidades: êxodo rural devido à industrialização	Educação oficial e livre instituída em 1911; fundadas Universidades Livres (1912) e Universidades Populares (1913)	Criado o Fundo Nacional de Assistência (1919)	1906: Inauguração do Hospital dos Convalescentes - D. Francisco de Noronha (Prelada)	Sobrevivência financeira com base no aumento de rendas urbanas e subsídios do Estado
1º esboço de habitação social (Dec.Lei 1918) permite construção de casas económicas.	Analfabetismo elevado (73% em 1900, 69% em 1910, 64% em 1920)	Combate à mendicidade e à manutenção da segurança pública	Herança de Rodrigues Semide (1910)	Crédito do Estado a favor da Misericórdia (1921)
Sucessão de doenças (tifo, pneumonias, gripe espanhola, varíola)	Emigração para o Brasil, EUA, 74% homens	Objetivo de reformar a assistência social e passar para a gestão do Estado todos os hospitais	Aumento das receitas da área da saúde (Hospitais de Santo António e Conde Ferreira)	Venda de títulos estrangeiros, convertendo-os em títulos do Governo Português

No Hospital de Santo António, torna-se necessário aumentar as receitas e diminuir as despesas e, portanto, são criados quartos particulares, e o apoio dado às prostitutas é interrompido, a não ser que o Estado assegure o pagamento da sua diária.

A Instauração da 1ª República apesar de no início criar instabilidade nas Misericórdias, já que teria como objetivo a reforma da assistência social na cidade do Porto, passando a gestão dos estabelecimentos hospitalares para o Estado, tal não chegaria a acontecer. Pelo contrário, a Primeira Grande Guerra teria um impacto muito mais profundo.

Em termos de conclusão desta década, o objetivo social continua a ser primordial, e é referida alguma cautela nos investimentos, sendo referido que os estabelecimentos existentes devem ser melhorados e desenvolvidos, e só depois se poderia pensar em novos serviços. Em termos financeiros, um dos aspetos que contribuiu positivamente para a situação da Misericórdia foi a venda de títulos estrangeiros e a sua conversão em títulos

do Governo português; também se recorre à angariação pública de fundos. Em 1910 é recebida a doação que permitiria a construção do Sanatório Semide.

Estes primeiros anos do século XX, embora pautados por grandes dificuldades, são também palco de um conjunto de medidas que tinham como objetivo aumentar as receitas. Também foi executada uma reforma administrativa, com a criação de regulamentos dos Serviços Centrais, com a elaboração de manuais de funções e responsabilidades, e uniformizaram-se procedimentos da gestão de recursos humanos, como o modo de tratamentos de licenças e faltas, organizou-se, também, a assistência hospitalar. Na figura 36 apresenta a síntese gráfica deste período.

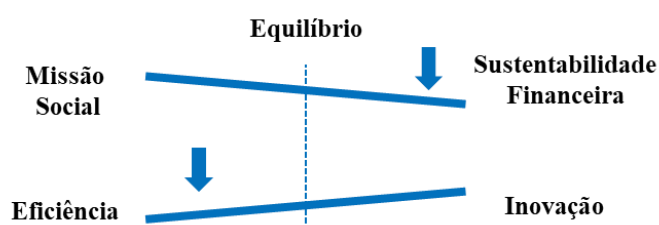


Figura 36 - Paradoxos de Ambidexteridade – 1ª República

Século XX – Década de 20 a 60

A tabela 22 apresenta a síntese das dimensões ao longo de 40 anos. Os anos 20 foram marcados pelas consequências da Primeira Grande Guerra e pela pandemia da pneumónica, o que criou a necessidade de, simultaneamente alargar os serviços prestados, mas com recursos financeiros escassos. Nesta fase, é notada uma maior dependência do Estado, ainda que controversa, já que o desejo de autonomia era grande; mas não teriam outra alternativa para continuar a garantir os serviços prestados aos mais desfavorecidos. O ano de 1924 foi marcado pelo maior défice registado até à data, causando variadas tensões internas, causando a redução do número de utentes acolhidos e a suspensão de obras. E em 1928, é aprovado um projeto-lei que ajuda a regular as competências das Misericórdias, e que atribuiu um conjunto de regalias, como a isenção do pagamento de selo, entre outros.

Tabela 22 - Tabela Contextual n.º 5

	História	Evento	Políticas	Outcomes	Governança e Tensões
Anos 20 e 30	Instabilidade económica e política	Ideologia do Estado Novo com forte componente católica através da Concordata entre a Santa Sé e Portugal	Criação das Caixas Sociais de Previdência, Casas do Povo e Casas de Pescadores	Hospital St. António aumenta a lotação através de subsídio do Estado	Saúde financeira positiva até ao início da 2ª Guerra Mundial
Anos 40	2ª Guerra Mundial (1939-45)	Racionamento de bens essenciais	O Estado protege e garante o mercado nacional, regula a concorrência e intervém no sentido de manter baixos os custos do trabalho	Subsídios do Estado tornam-se a principal fonte de receita	Com reforço dos subsídios do Governo e contenção de custos ao apoio assistencial alargou-se a assistência prestada
Anos 50	Década de revoluções tecnológicas	Adesão de Portugal à ONU (1955) e à EFTA (1959)	Criação do Ministério da Saúde e Assistência (1958)	Hospital Santo António passa a Hospital Central (1954) obrigando a investimentos adicionais	Diminuição da autonomia e maior tutela pública
Anos 60	Década de crescimento económico na Europa	Início da Guerra Colonial (1961)	Alguns progressos na saúde pública (vacinação, luta contra a tuberculose, apoio aos partos)	Acordos entre o sistema hospitalar e a Misericórdia	Acordos entre a Misericórdia e o Estado insuficientes para fazer face às despesas

Ainda assim, ao longo destes 40 anos, os três fatores mais importantes para o crescimento da Misericórdia foram: o aumento das rendas urbanas, o aumento do nível de gestão operacional e, principalmente, o início do recebimento de subsídios por parte do Estado.

Ainda assim, este período foi de relativa estabilidade do ponto de vista económico e social, ainda que marcado por uma crise profunda em termos mundiais (Depressão dos anos 30 e Segunda Guerra Mundial). Portanto, sob o ponto de vista da ambidexteridade, foram privilegiadas as atividades de eficiência e de garantia da missão social, como se pode observar na figura 37.

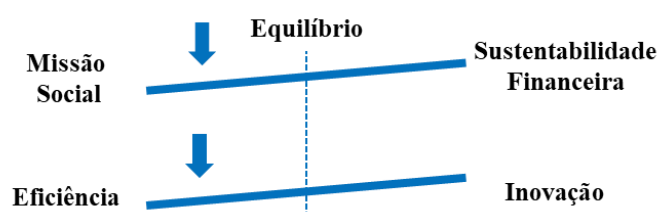


Figura 37 - Paradoxos de Ambidexteridade – Décadas de 20 a 60

Século XX – Década de 70-90

No período representado na tabela 23, o acontecimento mais marcante não só na Misericórdia do Porto, mas em todas, foi a Revolução do 25 de Abril.

Os médicos do Hospital de Santo António exigiram a autonomização deste da Misericórdia do Porto, bem como dos restantes hospitais que estariam subordinados às restantes Misericórdias, levando ao pedido de demissão do Provedor Braga da Cruz

Em dezembro de 1974, o decreto-lei n.º 704/74 determinou que os hospitais centrais e distritais das Misericórdias passariam a integrar a rede nacional hospitalar, e a sua gestão seria assegurada por comissões nomeadas pelo Secretário de Estado da Saúde; não obstante a propriedade imobiliária permaneceria intacta. Em 1975, o decreto-lei n.º 618/75 expande esta medida para os hospitais concelhios, com o objetivo de garantir “a progressiva estruturação do serviço nacional de saúde” e de “controlar diretamente todos os estabelecimentos que integram a rede hospitalar” (Cepese, 2017c). Naturalmente, que

se tratou de uma alteração que teve um impacto profundo na Misericórdia do Porto, que perde o Hospital de Santo António, Hospital Conde de Ferreira e Hospital Rodrigues Semide, e que começa um período marcado pela governação de uma Comissão de Gestão. A estratégia de resposta da Misericórdia perante esta situação passou por aumentar as rendas habitacionais e comerciais, já que o valor devido pelo Estado relativo aos Hospitais só começaria a ser recebido em 1983; em 1984 começaram as obras do Hospital-Centro de Reabilitação da Prelada, e a SCMP assinou um conjunto de acordos de cooperação com o Centro Regional da Segurança Social, que foram determinantes para a melhoria das contas.

Tabela 23 - Tabela Contextual n.º 6

	História	Evento	Políticas	Outcomes	Governança e Tensões
Anos 70	1/3 da população portuguesa tinha um rendimento abaixo do limiar da pobreza (1973)	1ºEstatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (1979)	Reorganização dos serviços de Previdência Social (1971)	Os hospitais centrais, distritais e concelhios passam a integrar a rede nacional hospitalar (1974, 1975), com efeitos nos Hospitais Santo António, Conde Ferreira e Semide	Crise financeira interna
Anos 80	Alargamento a sul da U.E.: adesão da Grécia (1981), Espanha e Portugal (1986)	Fundo Social Europeu: Planos de formação de apoio ao emprego	Aprovada a Lei de Bases da Segurança Social (1984): universalidade, igualdade, eficácia, descentralização, solidariedade, participação, garantia	Conclusão da construção do Hospital da Prelada (1988), aberto com novos serviços	Diversificação de serviços

Anos 90	Conclusão do Mercado Único Europeu (1993): livre circulação de mercadorias, pessoas, serviços e capitais	1ª metade da década: menor dinamismo económico e aumento do desemprego e de formas precárias de emprego	Criação do Rendimento Mínimo Garantido (1996)	Inauguração da Casa da Rua (sem abrigo), Casa de Santo António (casa abrigo violência doméstica), Lar N.º Sr.ª Misericórdia (idoso), Serviço Apoio Domiciliário, Centro Apoio a	Mais eficiência e produtividade
				Dependentes, Centro de Alojamento de Emergência para Idosos	

No final dos anos 80, e mais uma vez, um período de instabilidade financeira pela necessidade de renovação dos quadros e manutenção das infraestruturas; o início dos anos 90 seria marcado por resultados negativos, estabelecimentos à beira da rutura e falta de verbas na tesouraria. Apesar desta situação, o Hospital da Prelada registou uma evolução crescente ao longo destes anos. Durante os anos 90 do século XX foram realizadas diversas ações, como intervenções ao nível das obras, o esforço de regularização das obras e a aposta na informatização do Hospital da Prelada. Na área social, manteve-se a aposta na formação profissional dos jovens, em cursos que lhes permitiram garantir a empregabilidade, e no apoio aos idosos.

Assim, pode-se concluir que, embora a missão social continue a ser mais importante, a necessidade de sustentabilidade foi ainda mais relevante neste período. Ainda que pautado, inicialmente, por um período de organização interna e redução de custos, consegue responder com inovação, especialmente na área da Saúde. É, de facto, um dos períodos em que é mais visível o comportamento ambidextro desta organização, e assim, apresentam-se as próximas figuras (38 e 39), que retratam a ambidexteridade nos anos 70 e depois nos anos 80 e 90, e que são prova de uma evolução.

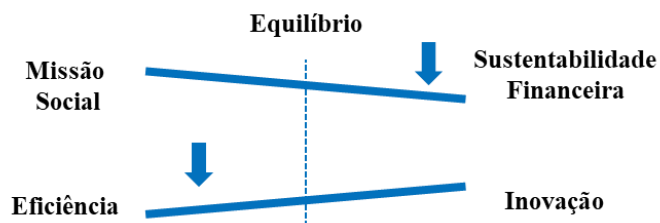


Figura 38 - Anos 70 Paradoxos da Ambidexteridade

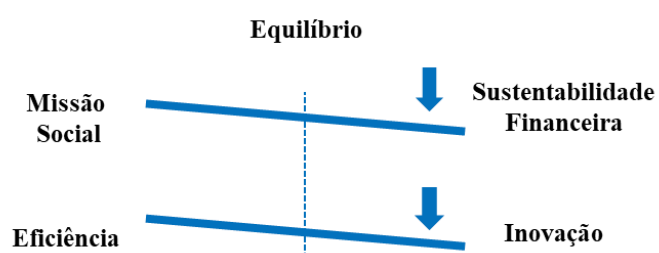


Figura 39 - Anos 80 e 90: Paradoxos da Ambidexteridade

Século XXI – de 2000 aos dias de hoje

Finalmente, apresenta-se o último período histórico da Misericórdia do Porto, cujas dimensões estão presentes na tabela 24, e que assinalam um período de acentuado crescimento.

Os primeiros anos foram de melhoria, recuperação de espaços e reestruturação, em 2002, o Hospital Conde de Ferreira voltou à gestão da Misericórdia, contando com uma contrapartida financeira por parte do Hospital Magalhães Lemos, através do acordo com a Administração Regional de Saúde do Norte. Foi também marcado por um conjunto de conflitos e tensões internas face à definição de estratégias de crescimento e ao processo de eleições, sendo nomeada uma Comissão Administrativa, que presidiria a Misericórdia durante 2 anos.

Tabela 24 - Tabela Contextual n.º 7

	História	Evento	Políticas	Outcomes	Governança e Tensões
Século XXI	Rápido progresso tecnológico: a era dos robots	Grande recessão: a pior crise global desde 1929	Após a crise, recuo por parte do Estado nos apoios concedidos	Lançamento de programas sociais (Banco do Vestuário, Chave de Afetos para apoio a idosos)	Assinatura de contrato com a ARS (2013) sob a forma de acordo de gestão para gerir o Centro de Reabilitação do Norte
	Aumento da despesa pública afeta à função redistributiva do Estado em Portugal: segurança social, saúde, educação	Pedido de assistência financeira à troika (2011)	Importância crescente das redes de solidariedade	Inovação social: redes sociais integrando instituições públicas e privadas	Novo Compromisso (2013): alteração dos corpos gerentes, do número de mandatos, fim das eleições indiretas
	Elevada taxa de endividamento das famílias (130,5% em 2009)	Desemprego longa duração: 62% do desemprego total em 2013	Aumento da taxa de pobreza em 0,8% em 2013 face a 2012	Inauguração do Museu da Misericórdia (2015)	Procura de novos clientes e novos contratos

Ainda assim, priorizaram-se os projetos de cariz social devido à crise de 2008, e como resposta, alargou-se a capacidade das ERPI'S, foi fundada a Casa de Santo António (acolhimento temporário para vítimas de violência doméstica), lançados programas de inovação social, e criada uma clínica de desabilitação para toxicodependentes. Simultaneamente, foi feita a aposta na melhoria ao nível tecnológico. E em 2013 foi assinado o acordo de gestão com a ARS, para a gestão do Centro de Reabilitação do Norte, e que terminaria em 2018.

Os últimos 10 anos têm sido de crescimento, de aposta na profissionalização da gestão, de melhoria de procedimentos, de uniformização e centralização, e na criação de um conjunto de funções organizacionais que têm apoiado a modernização e inovação da

Misericórdia. Este período cruza com os resultados obtidos nas entrevistas e dos questionários; e embora não isento de tensões e contradições internas, tem garantido um padrão de comportamento ambidextro que continua a responder às mudanças políticas, sociais e económicas.

Atualmente, a sociedade portuguesa encontra-se novamente numa pandemia, começando a desenhar-se uma crise económica que se prevê que seja a pior crise desde a Grande Depressão. Não é a primeira pandemia que a Misericórdia do Porto vive, já o fez em 1918 com a febre espanhola, nem a primeira crise, pois já assistiu a várias; mas está novamente em mudança, e a estabelecer estratégias para garantir a sua sobrevivência a longo prazo, não colocando de parte o papel social que tem, e que mais uma vez, terá que garantir perante a sociedade. Os próximos anos serão, tal como em tantos outros períodos que aqui se analisam, de reorganização e de uma gestão rigorosa de recursos, para assim, responder novamente com o dinamismo que a caracteriza. A figura 40 representa a síntese deste período.

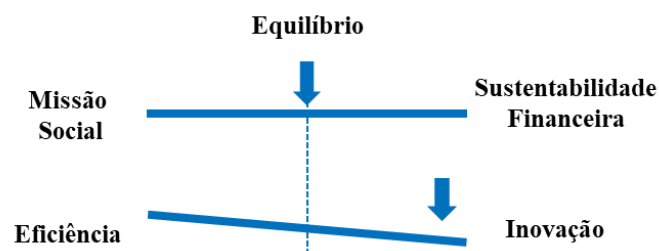


Figura 40 - Paradoxos da Ambidexteridade – século XXI

A tabela 25 sintetiza os períodos analisados. A análise multidimensional permitiu caracterizar a Misericórdia do Porto, ao longo do tempo, na gestão dos dois paradoxos; possibilitou a observação da reação à mudança, tanto ao nível da eficiência como da inovação e que à exceção dos séculos XVII e XVIII, tendeu sempre para um dos polos. No caso da missão social e sustentabilidade financeira, o equilíbrio surge noutros períodos, o que para uma organização do setor social, é um comportamento esperado.

Tabela 25 – Tabela síntese

	Século XV e XVI	Século XVII e XVIII	Século XIX	Século XX – 1ª República	
Missão Social					Sustentabilidade Financeira
Eficiência					Sustentabilidade Financeira
	Século XX – Década de 20 a 60	Século XX – Década de 70	Século XX – Década de 80 e 90	Século XXI	
Missão Social					Sustentabilidade Financeira
Eficiência					Sustentabilidade Financeira

Existem algumas variações no comportamento que devem ser realçadas:

- Períodos em que se detetou uma maior preocupação com a sustentabilidade financeira para compensar a estrutura de gastos da área social, e realizar investimentos de melhoria dos serviços prestados. Nesta situação, a sustentabilidade foi acompanhada por um aumento de atividades de eficiência. É o caso do século XX (1ª República e década de 70), e que ocorreu depois de grandes alterações externas;
- Períodos em que se detetou uma maior preocupação com a sustentabilidade financeira, mas onde o conjunto de atividades desenvolvidas foram maioritariamente de inovação. É o caso das décadas de 80 e 90 do século XX, depois do grande impacto da Revolução de Abril;
- Períodos em que se deteta o equilíbrio entre a estratégia definida para concretizar a missão social e a preocupação com sustentabilidade financeira. Tanto o século XIX como o século XX são exemplos desta situação, nos quais se detetou um maior nível de inovação;
- Períodos em que a missão social e a eficiência são privilegiadas. É o caso do primeiro período de existência da Misericórdia, que representou uma fase de consolidação, em que as questões ligadas à reputação e à missão social seriam mais importantes do que a inovação; também a sustentabilidade financeira estaria a ser assegurada pelo Estado ou por doações. No caso do século XX, ocorre a mesma situação, essencialmente por ser uma fase pós-guerra, mas muito marcado pelo défice e pela crescente dependência do Estado.

Não se pretendia realizar uma análise exaustiva; mas sim, perceber se seria possível identificar padrões de um comportamento ambidextro, utilizando a História como instrumento de interpretação. Na verdade, pode-se concluir que a Misericórdia do Porto, à face de uma grande alteração externa, no momento imediatamente a seguir, apresenta a tendência de se retrair, e opta pela eficiência e pela reorganização interna. Passado um determinado tempo, variável com os períodos da sua existência, responde com inovação. Na prática, fecha-se para planear e reorganizar, e quando responde não só consegue manter a sua atuação, como cresce. Ou seja, o que esta análise permite indiciar é que a

Misericórdia do Porto não só se consegue adaptar às diversas conjunturas ambientais, como consegue capitalizar a sua ambidexteridade, tornando possível a inovação.

Esta tese definiu um conjunto de quatro questões de investigação (QI) e seis subquestões (SQ), que se pretendia apoiarem o trabalho empírico e a investigação. A análise multidimensional apresentada, permite retirar um conjunto de conclusões que cruzam com as QI.

Questões de investigação

A análise apresentada permite responder à QI2, “*Como é que uma organização se torna ambidextra, à luz da abordagem das capacidades dinâmicas?*”. O conjunto de mudanças às quais a Misericórdia do Porto esteve exposta implicou a tomada de um conjunto de decisões estratégicas de forma a garantir a sua sobrevivência, como mostra a caracterização do seu percurso. A análise multidimensional mostra que o seu percurso foi pautado por alterações estratégicas que alternaram entre um conjunto de atividades de eficiência e de inovação, bem como períodos de mais foco na missão social e outros em que procuraram ativamente a sustentabilidade financeira da Instituição. Defende-se que para além de apresentar um comportamento claramente ambidextro, o comportamento de resposta à mudança, no qual privilegia a eficiência para depois responder com inovação e crescer, posiciona esta capacidade como sendo uma capacidade dinâmica. A Misericórdia do Porto optou por uma gestão ambidextra porque tinha a necessidade de garantir a sua existência, enquanto Instituição do setor social e com um papel essencial na área da saúde; mas tendo em conta o longo período de análise, a ambidexteridade não é apenas uma estratégia, a cultura da instituição absorveu esta capacidade, permitindo responder à SQ1 (*A Organização do terceiro setor em estudo, no longo prazo, indicia capacidade de reação à mudança?*), e referir que a capacidade de apresentar um comportamento adaptável e moldável às alterações da sociedade, foi o fator que permitiu à Misericórdia sobreviver ao longo de 521 anos.

Do mesmo modo também é possível responder à SQ2 (*no caso em estudo, as estratégias e os processos desenhados no contexto da missão social e da sua atividade comercial privilegiam objetivos de controlo de custos e eficiência (Exploit), embora paradoxalmente confrontando-se com flexibilidade e abertura ao risco (Explore)?*),

defendendo-se que o caso em estudo revela a existência dos quatro, e identificaram-se períodos em que estiveram em equilíbrio. Ainda assim, foi o desequilíbrio provocado por mudanças externas, que instigou o reposicionamento da estratégia; a missão social foi sempre o grande objetivo, mas os períodos de crises financeiras, sanitárias ou políticas, obrigaram a Instituição a procurar outras fontes de financiamento para manter as suas atividades *core*, e não se considera que o risco de integridade da missão apresente uma probabilidade elevada. Naturalmente que é um risco que ainda existe, mas continua a ter um nível relativamente baixo, como mostraram os resultados das entrevistas e questionários.

5.3 Síntese final

Este capítulo apresentou a primeira parte do trabalho empírico, que consistiu na recolha de informação em fontes de informação secundária. Numa primeira abordagem, e tendo em consideração que as capacidades dinâmicas são compostas por um conjunto de atividades que permite identificar oportunidades e reconfigurar ativos, consultou-se o último relatório de contas disponível (2019) para perceber se existem essas mesmas atividades, e se a estrutura organizacional é repensada de forma a capacitar a organização em novos modelos que permitem a abertura a novas oportunidades. De facto, foi identificado um conjunto de funções e atividades que possibilitam a existência de ambidexteridade na organização, e que permite abordar a subquestão 4 (*no caso em estudo, existem capacidades dinâmicas, no longo e no curto prazo, em termos de identificação de oportunidades e reconfiguração estratégica de ativos e procedimentos por forma a permitir ambidexteridade na organização?*).

Numa segunda abordagem, que parte de uma perspetiva evolucionista, foi desenvolvido um modelo multidimensional que relaciona o contexto externo com o interno, e que foi aplicado em alguns dos momentos mais importantes do percurso da Santa Casa da Misericórdia do Porto. A análise destes momentos, que moldaram o atual desenvolvimento da Instituição, permitiu relacionar os focos de mudança com a resposta estratégica da Organização, indiciando um comportamento ambidextro ao longo de cinco séculos, que pode já fazer parte da cultura organizacional. Adicionalmente, foram identificados padrões de comportamento, num claro esforço de gestão de um duplo

paradoxo: períodos em que a sustentabilidade financeira é privilegiada, mas com objetivos diferentes, para um esforço de eficiência e para um esforço de inovação; períodos em que a estratégia definida é no sentido de garantir a missão social, sem descuidar a sustentabilidade financeira, mas o caminho é feito com base em inovação, e por último, períodos em que a missão social e a eficiência são privilegiadas. Esta análise permitiu responder à segunda questão de investigação (*Como é que uma organização se torna ambidextra, à luz da abordagem das capacidades dinâmicas?*), e ainda à primeira subquestão (*A Organização do terceiro setor em estudo, no longo prazo, indicia capacidade de reação à mudança?*), já que foi possível observar um comportamento adaptável e moldável às alterações pelas quais passou ao longo do tempo.

O próximo capítulo apresenta a segunda parte da análise do caso, nomeadamente a aplicação da teoria da atividade, enquanto ferramenta teórica de interpretação.

“Systems thinking is a discipline for seeing wholes. It is a framework for seeing interrelationships rather than things, for seeing ‘patterns of change’ rather than static ‘snapshots.’”

Peter Senge

6 Santa Casa da Misericórdia do Porto como sistema de atividade

Este capítulo apresenta a segunda parte do trabalho empírico, no qual se detalham os resultados obtidos da aplicação da perspectiva teórica de análise, a teoria da atividade. A metodologia utilizada segue a abordagem de Jarzabkowski (2003), e analisa a Santa Casa da Misericórdia do Porto como um sistema de atividade, composto por três partes que interagem entre si.

6.1 Perspetiva teórica de análise

Os dados recolhidos nas entrevistas foram complementados com a informação recolhida em documentos da Instituição, disponibilizados de forma pública, garantindo que a recolha de informação provenientes de várias fontes pode apoiar a comprovação das questões de investigação (Yin, 2017). A informação recolhida nas entrevistas foi utilizada para dois fins diferentes, mas complementares: a análise, com recurso ao software Quirkos, com o objetivo de obter informação detalhada sobre a evolução da Misericórdia, as principais dificuldades, a perspetiva sobre os desafios associados à missão social e à necessidade de garantir sustentabilidade (cujos resultados se apresentam no capítulo seguinte); a aplicação da framework de análise CHAT, seguindo a mesma representação esquemática e metodologia sugerida por Paula Jarzabkowski (2003), e que teve como objetivo perceber de que forma é que as interações entre atividade, estruturas coletivas e os atores têm impacto nas estratégias definidas, na mudança de estratégias, e na gestão da ambidexteridade.

Um dos conceitos mais importantes da teoria da atividade é o conceito de contradições e tensões, que ocorrem numa atividade e/ou entre múltiplas atividades, e promovem

transformação dialética ((Engeström, 2001; Ilyenkov,1974). As contradições são características dos sistemas de atividade e não representam apenas conflitos ou problemas, são tensões estruturais, acumuladas ao longo tempo e que existem dentro e entre sistemas de atividade (Engeström, 2001); também são definidas como conflitos (Dippe, 2006), como tensões (Basharina, 2007), ou como uma tensão ou oposição entre duas proposições (Murphy e Manzanares,2008) Na teoria da atividade, o equilíbrio é uma exceção, e as tensões e os distúrbios são a regra e o motor de transformação (Cole e Engeström, 1993). Assim, as contradições podem resultar em tensões, e embora sejam importantes por si só, a sua relevância está na oportunidade mudança e desenvolvimento (Engeström, 2001).

No contexto desta tese, as tensões que se analisam neste capítulo representam conflitos decorrentes das interações entre atividades, estruturas coletivas, atores e o seu impacto nas estratégias definidas. Mas se por um lado a teoria das atividades permite representar e analisar graficamente os sistemas de atividade, a aplicação de uma lente da literatura que se destina ao estudo do paradoxo que as organizações sem fins lucrativos têm que gerir, permite o aprofundamento da análise. Esta complementaridade, e apesar do conceito de tensões na análise do capítulo seguinte ser feita tendo em conta uma definição mais ampla, fortalece o estudo; temos de um lado a identificação e localização de tensões dentro do sistema, e por outro a sua caracterização em termos de tipologia.

Seguindo a metodologia de Jarzabkowski (2003), já referida, a Santa Casa da Misericórdia do Porto é definida como um sistema de atividade que inclui três componentes que interagem entre si: a Gestão de Topo (GT) que representa os agentes principais, as estruturas organizacionais coletivas e a atividade estratégica realizada (figura 41). Assim, a equipa de gestão de topo interage com estruturas organizacionais, para as quais a história, a cultura e outros agentes contribuem para a atividade estratégica definida e realizada. De acordo com Blackler (1993), as atividades estratégicas principais podem ser definidas como sendo os procedimentos formais envolvidos nos processos de decisão, alocação de recursos, monitorização e controlo.

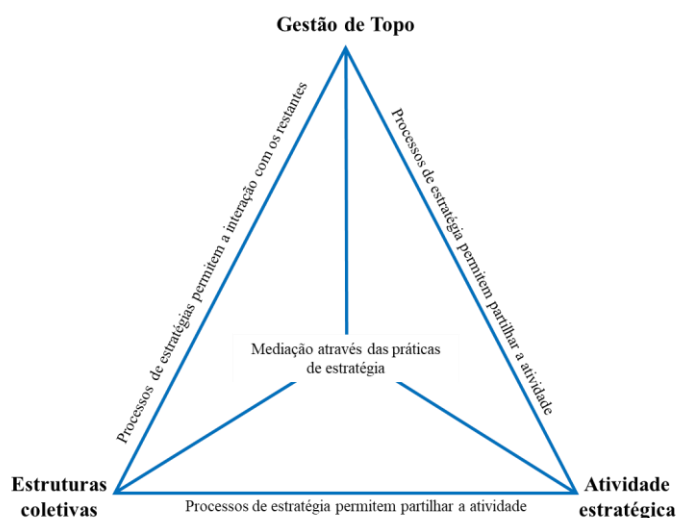


Figura 41 - CHAT

Fonte: Elaboração da autora com base em Jarzabkowski (2003), pp.25

O objeto de estudo é uma IPSS fundada em 1499, que atua em onze áreas de negócio (acrescenta ainda a sede - Serviços Partilhados e Corporativos) com aproximadamente 1200 colaboradores diretos. É uma organização que tem sido estudada fundamentalmente do ponto de vista cultural e histórico, e que se acredita poder representar uma boa oportunidade para o estudo da ambidexteridade em Portugal. Se um dos objetivos da ambidexteridade é garantir a sobrevivência a longo prazo, será interessante analisar como é que a organização garantiu a sua viabilidade ao longo de 500 anos de história, quais foram os mecanismos, competências, capacidades que foram sendo adotados, através da criação de novos serviços e da melhoria da sustentabilidade financeira (*explore*), mas simultaneamente garantindo a eficiência das operações existentes e da operacionalização daqueles que são os objetivos sociais desse tipo de organizações (*exploit*). Adicionalmente, foi identificada a importância de se analisar o caso do ponto de vista de uma empresa social, ou seja, organizações cujo objetivo principal é a criação de valor social, mas que executam atividades comerciais de modo a garantir sustentabilidade financeira das suas operações (Battiliana, 2018). Assim, a investigação em curso começou por tentar perceber o paradoxo *explore/exploit* no seio da Misericórdia do Porto, mas o próprio estudo de caso veio a ser contextualizado como uma organização que é híbrida, e que, portanto, tanto pode desenvolver atividade de *exploitation* ou *exploration* com vista ao cumprimento da sua missão social, como o pode realizar para garantir a sustentabilidade financeira. E, de facto, a sua história assim o confirma. A figura 42 resume esta abordagem de um duplo paradoxo, e cuja análise se propõe neste estudo; o

estudo da ambidexteridade nas organizações não lucrativas deve ser realizada à luz daquela que é a sua missão, enriquecendo para isso, a análise dos riscos e das oportunidades do desequilíbrio

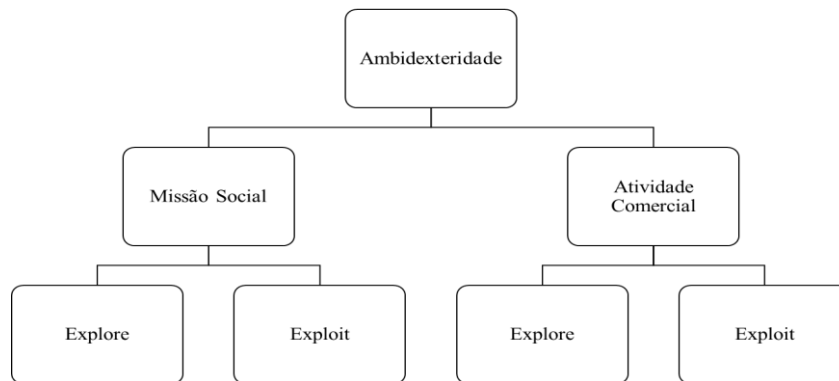


Figura 42 - Duplo paradoxo

Segundo o Compromisso da Misericórdia (2017), os Corpos Gerentes são a Assembleia Geral, a Mesa Administrativa e o Definitório (figura 43 e tabela 26). A Assembleia define as linhas de atuação da SCMP, e é composta por todos os Irmãos, sendo responsável pela eleição dos Corpos Gerentes e pela aprovação dos Planos e Relatórios de Atividades anuais. A definição da linha estratégica da SCMP cabe à Mesa Administrativa, composta por 7 membros e presidida pelo Provedor. O Definitório tem funções de fiscalização.

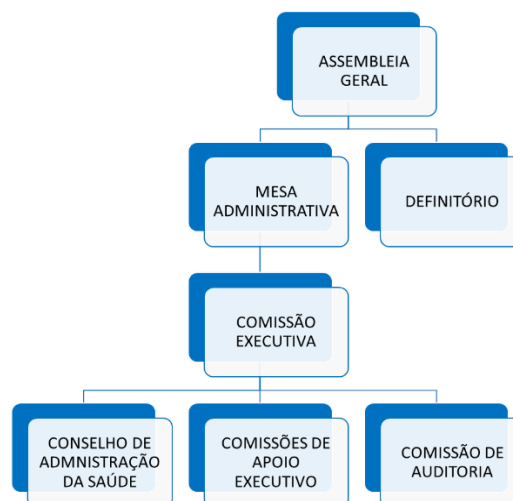


Figura 43 – Organograma

Tabela 26 - Órgãos de Gestão e Comissões

Fonte: Estatuto Orgânico, 2017

Órgão de Gestão	Constituição	Principais Funções	Reuniões
Assembleia Geral (AG)	Mesa da AG: constituída por um Presidente, um Vice-Presidente, e dois Secretários. Constituição: todos os Irmãos.	Definir as linhas principais da atuação da SCMP; Proceder à eleição dos Corpos Gerentes; Autorizar a realização de empréstimos; Apreciar e votar o Orçamento e o Plano de Atividades, bem como o Relatório de Contas; deliberar sobre a aquisição ou alieação de bens imóveis e de outros bens patrimoniais de rendimento.	Obrigatoriamente 2 vezes por ano.
Mesa Administrativa	Constituição: 7 membros efetivos e três substitutos: Provedor, Vice-Provedor, Tesoureiro Geral e os restantes membros são designados por Mesários.	Praticar e promover os atos conducentes aos fins da Irmandade; Regular a arrecadação de todos os capitais, fundos, bens e rendimentos da Irmandade; Executar a fazer executar as deliberações da Assembleia Geral e do Definitório; Administrar os bens, obras e serviços; Apreciar, discutir, alterar e aprovar os orçamentos de exploração e investimento, contas de gerência, relatórios e planos de atividade; Acompanhar a gestão e execução do orçamento;	Pelo menos, uma vez por quinzena

		<p>Promover a arrecadação das receitas e a liquidação das despesas inscritas no Orçamento; deliberar sobre a aceitação de todas as heranças, legados e donativos com que a Irmandade seja contemplada;</p> <p>Deliberar sobre o quadro de pessoal e respetivas tabelas remuneratórias;</p>	
Definitório	<p>Constituição: cinco irmãos que exercerão o cargo como efetivos e outros tantos como substitutos.</p>	<p>Fiscalizar o cumprimento da Lei, do Compromisso e das deliberações tomadas em Assembleia Geral;</p> <p>Proceder ao exame das contas e respetivos documentos de suporte contabilístico; apreciar e emitir parecer sobre o Relatório de Atividades, o Orçamento, o Balanço das demonstrações financeiras de cada exercício anual.</p>	<p>Pelo menos, uma vez por trimestre.</p>
Outros	Constituição	Principais Funções	Reuniões
Comissão Executiva	<p>Constituição: 3 membros: Provedor, um Mesários e um Vogal.</p>	<p>Assegurar a normalização dos métodos e procedimentos, como um todo, e definir as linhas gerais de ação dos Departamentos Centrais, bem como a integração de todas as demais Unidades Operacionais.</p> <p>Tem funções no âmbito da Contabilidade e Finanças, Recursos Humanos, Gestão Administrativa e Gestão do Património.</p>	<p>Pelo menos, uma vez por semana.</p>

Conselho de Administração da Saúde	Constituição: Provedor, Vice-provedor, Tesoureiro Geral, e Membros Executivos	Administração integrada da área da saúde (Hospital da Prelada e Centro Hospitalar Conde de Ferreira) Submeter à MA a proposta do Plano de Atividades e Orçamento das Unidades de Saúde; Propor à MA as nomeações para todos os cargos de Direção, Coordenação ou afins das UO; Propor à Comissão Executiva a contratação da prestação de serviços externos; Aprovar acordos, protocolos e contatos com entidades compradoras e vendedoras de Serviços de Saúde.	Pelo menos, uma vez por mês
Comissão de Auditoria	Constituição: um elemento do Definitório da SCMP, um elemento da Mesa Administrativa da SCMP e um elemento da Comissão Executiva da SCMP.	Apoiar a Mesa Administrativa da SCMP no cumprimento das suas responsabilidades de supervisão para o processo de reporte, para o sistema de controlo interno, para o processo de auditoria e para o processo de monitorização da conformidade com a legislação, regulamentações e códigos de conduta.	Pelo menos, uma vez por trimestre.
Comissões de Apoio Executivo	Constituição: Mesário, Direção e elemento da Comissão Executiva	Comissões com funções de gestão corrente de áreas de negócio: Social, Culto e Cultura e Estabelecimento Prisional de Santa Cruz do Bispo.	Pelo menos, uma vez por mês.

Deste modo, e considerando que embora a Assembleia Geral seja responsável pela eleição da Mesa Administrativa, e pela aprovação dos planos de atividade e relatório de contas, bem como pela deliberação sobre compra e venda de imobiliário, de facto é a Mesa Administrativa que define a estratégia da Instituição. Logo, neste contexto de análise, representa a equipa de Gestão de Topo do sistema de atividade.

Tal como referido anteriormente, e considerando que o caso em análise é complexo também porque integra lógicas organizacionais diferentes, a abordagem não pode ser apenas realizada de um ponto de vista unitário, de atividade estratégica simples; considera-se que existem dois paradoxos, que por concorrerem pelos mesmos recursos, criam tensões e contradições em qualquer um dos vértices da interação. Assim, e seguindo uma metodologia de triangulação entre os dados recolhidos nas entrevistas e na informação disponível sobre a organização, dividiram-se os sistemas de atividade em dois (figura 44): os processos de estratégia e a interação entre os atores, e que permitem a prossecução dos objetivos sociais, norteados por processos de *exploit* e *explore*. O segundo sistema pretende analisar os processos estratégicos que pretendem assegurar que existe sustentabilidade comercial, através da realização de atividades que geram um valor financeiro positivo.

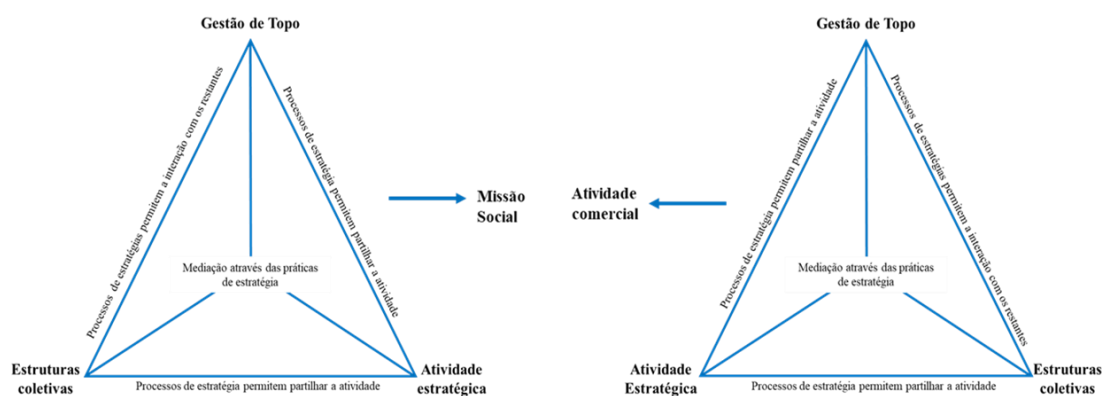


Figura 44 - Sistemas de Atividade

Gestão de Topo: em cada sistema de atividade, a Gestão de Topo é a mesma. A equipa que atualmente compõe a Mesa Administrativa foi eleita, para um primeiro mandato, no dia 28 de novembro de 2010. Recandidatou-se em novembro de 2013, eleições que ganhariam para o triénio 2014-2017, e novamente para o triénio 2017-2020, sendo,

portanto, uma Mesa estável do ponto de vista temporal. Inicialmente, a equipa era composta por 13 mesários, e que com a alteração do Compromisso em 2012, a constituição foi reduzida para 7 membros. O Provedor preside a Mesa, e os seis Mesários têm áreas de pelouro, correspondentes às áreas de negócio (Social, Mulheres e Jovens, Saúde, Culto e Cultura, Ambiente, Agricultura, Ensino Especial e Justiça), pelos quais são responsáveis na definição de orientações estratégicas.

Ações Estratégicas: O objetivo estratégico no primeiro mandato era assegurar o crescimento da Misericórdia, através da diversificação de serviços e do aumento das respostas sociais disponibilizadas à cidade do Porto. Além disto, a aposta na inovação, em termos sociais, e também na introdução de um conjunto de procedimentos que permitam uma gestão mais profissionalizada da Instituição. No Relatório de Contas de 2018, é destacada a “inovação social, desenvolver a inteligência emocional e convergir para a solidez da capacitação institucional da Santa Casa da Misericórdia do Porto” (Relatório de Contas, 2018: 8), confirmando, assim, aquelas que têm sido as linhas estratégicas da organização durante a última década.

Será importante relembrar que este primeiro triénio foi marcado por um contexto económico difícil e, portanto, seguindo os objetivos definidos, foram lançados alguns programas especiais de apoio social, como o “Banco de Vestuário” e a “Chave de Afetos”. O programa do Banco de Vestuário assegurava doações de roupa a um público carenciado, e que nos primeiros meses apoiou quase 1000 pessoas; o programa Chave de Afetos tem o objetivo de apoiar idosos que estão em situação de isolamento, através da disponibilização de um serviço de teleassistência e voluntariado articulado com um conjunto de entidades como a PSP, Montepio, Centros Sociais, Juntas de Freguesia, entre outros. Além destas iniciativas, foi também aumentada a capacidade de alojamento das ERPI’S (Estabelecimento Residencial de Apoio a Idosos), e assinados diversos protocolos e parcerias. O início do mandato foi também marcado pela aprovação do projeto para a construção do Museu (inaugurado em 2015), e em 2014 foi possível alargar a intervenção da Misericórdia no domínio da Medicina Física e de Reabilitação, através da assinatura do Acordo de Gestão do Centro de Reabilitação do Norte (CRN) por um período de 3 anos, entre a Instituição e a Administração Regional de Saúde do Norte. Ainda no

segundo mandato, foi assinado um importante protocolo com o Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, no âmbito do programa “Reabilitar para Arrendar” promovido pelo Governo, através do qual foi possível e ainda o é, reabilitar uma grande parte do património, para posterior arrendamento.

Em outubro de 2016, as instalações dos Departamentos Centrais passaram para as antigas instalações do Instituto Araújo Porto, “assumindo e representando um novo conceito de gestão estratégica e partilhada da Organização” (Provedor António Tavares, Misericórdia. Revista Semestral, 2016:3).

Nas entrevistas realizadas a seis dos sete membros da Mesa Administrativa acerca do percurso dos 10 anos desde a primeira eleição, destaca-se que “o desafio mais importante tem sido inovar, inovar no sentido de transformar todo o conhecimento que temos na Organização, em valor”, sendo unânime que a inovação e o crescimento da organização têm sido objetivos desta Mesa Administrativa. Foi também realizado um esforço de profissionalização da gestão, das práticas e procedimentos, como refere um dos entrevistados, “a SCMP deu um grande salto a nível profissional”, e outro membro, “a SCMP teve o cuidado de criar uma linha de orientação para um melhor controlo interno, para projetar o seu crescimento”. A diversificação de serviços e a aposta no Património são, também, objetivos destacados. Na tabela 27, estão descritos excertos das entrevistas, por uma questão de confidencialidade não se divulga a identificação dos entrevistados.

Tabela 27 – Respostas obtidas nas entrevistas

Entrevistado	Destaque para o que correu bem nos últimos 10 anos
<i>M1</i>	<i>Fundamentalmente, a inovação que a Misericórdia vai atravessando, isto é trazer à organização; uma organização com 520 anos precisa de se adaptar, e também cria resiliências à mudança. (...) tivemos que a trazer para outro sítio da cidade, recuperar outro equipamento, criar condições de trabalho às pessoas.</i>
<i>M2</i>	<i>Deu um grande salto a nível profissional (...) a nível de técnicas de informação deu um salto gigante; a nível de recursos humanos, as pessoas que já cá estavam, com a formação que têm tido, são cada vez mais competentes; as pessoas que têm entrado, nota-se que tecnicamente são muito boas, e têm outro tipo de competências que não</i>

	<i>existiam cá dentro. (...) a SCMP abriu-se muito para o exterior, e as entidades querem fazer parcerias, projetos connosco.</i>
<i>M3</i>	<i>Conseguimos modernizar a Misericórdia, estamos a conseguir preparar a Misericórdia.</i>
<i>M4</i>	<i>Teve o cuidado de criar uma linha de orientação para melhor controlo interno, para projetar o seu crescimento.</i>
<i>M5</i>	<i>Eu acho que de mais positivo, é a Misericórdia estar a mexer com a vida da cidade. A SCMP é visível, está ativa, mostra-se e faz coisas que outras instituições congéneres não conseguem fazer (...). Nós estamos a pensar a Misericórdia para o ano de 2030, na perspetiva do futuro.</i>
<i>M6</i>	<i>Mais positivo na Misericórdia, a aposta na área do património.</i>

Práticas de Operacionalização das Estratégias: está previsto em Compromisso (SCMP, 2017) que a Mesa Administrativa possa nomear uma Comissão Executiva a quem está delegada a gestão corrente da Organização. Para além da Comissão Executiva existem ainda: a Comissão de Auditoria, o Conselho de Administração da Saúde e três Comissões de Apoio Executivo para as áreas de negócio Social, Cultura e Justiça. Adicionalmente, existem outras Comissões, mas que não se incluem neste trabalho; a constituição, principais funções e periodicidade de reuniões estão representadas na tabela 26. Como se pode verificar, estas Comissões têm membros que pertencem simultaneamente à Mesa Administrativa, e, portanto, têm acesso a todas as práticas que internamente conduzem ou não à implementação das estratégias.

Como referido anteriormente, os objetivos da Misericórdia são a profissionalização da Gestão, a diversificação dos serviços oferecidos, a aposta em inovação organizacional e sem perder de vista a sustentabilidade financeira. Neste sentido, foram criadas um conjunto de estruturas funcionais, nos últimos dez anos, que têm o objetivo de apoiar a Gestão com a implementação de um conjunto de práticas,

procedimentos e conhecimento que têm conseguido aumentar o grau de maturidade da Organização, que a título de exemplo se apresentam de seguida.

Em 2014, a atividade de auditoria interna foi reorganizada, para um modelo mais alinhado com práticas do IPAI (Instituto Português de Auditoria Interna) e do IIA (*Institute of Internal Auditors*), e que solidificou um conjunto de procedimentos na área do controlo interno, na supervisão do processo de reporte e na monitorização da conformidade com a legislação, regulamentos e outros. Em 2015 foi criado o Gabinete de Engenharia Organizacional, que tem como funções, o desenvolvimento e controlo do Portfólio de Programas e Projetos seguindo o referencial de boas práticas PMBOK, e a gestão por processos de negócio, que no primeiro ano apoiaram a modelação de mais 300 processos e respetivos procedimentos (Relatório de Contas, 2016, pp.35-36). No mesmo ano, também foi criado o Gabinete de Ambiente e Qualidade, que trabalhava na promoção, implementação e gestão dos Sistemas de Gestão da Qualidade e Ambiente, e que acabariam por apoiar e gerir todo o processo de certificação ISO 9001:2015 das três ERPI's e SAD, a integração dos normativos NP EN ISO 9001:2008 e NP EN ISO 14001:2012 no Centro de Reabilitação do Norte, entre outros trabalhos relevantes (Relatório de Contas, 2016, pp. 38-40). E finalmente, no mesmo ano, o Gabinete de Estudos, Planeamento e Controlo de Gestão, de forma a apoiar a criação de uma área de Controlo de Gestão.

Em 2017, foi constituído o Gabinete de Segurança, Risco e *Compliance* (GSRC), com o objetivo de desenvolver, implementar e monitorizar programas específicos para as áreas de conhecimento de Segurança Organizacional, Gestão do Risco e Gestão do *Compliance*, tornando a área de apoio à gestão, ainda mais robusta e consolidada. O GSRC apresentava como objetivo, em sede de Relatório de Contas de 2017 (pp.57), de *alavancar o desempenho, a maturidade, eficácia e eficiência dos serviços e processos internos, apoiando a Instituição na criação do espaço necessário para que se concretize mais inovação*. Integraria as funções do antigo Gabinete de Engenharia Organizacional em 2018.

Em 2019, num esforço de organizar toda a área de apoio à gestão, é criado o Departamento de Controlo Interno, que reúne todos os gabinetes anteriormente mencionados, estabelecendo-se como responsável por toda a área de controlo interno,

gestão do risco, projetos, processos, *compliance*, qualidade e ambiente, sustentabilidade e controlo de gestão. Centralizam-se assim estas funções num modelo integrado de apoio à gestão. No mesmo ano foi também criado o Gabinete de Desenvolvimento e Novos Negócios com o objetivo de *desenvolver novos negócios, parcerias e novas fontes de receita que contribuam para a inovação, sustentabilidade e qualidade das respostas e soluções integradas da Misericórdia do Porto* (Relatório de Contas, 2019, pp. 187). Este gabinete assumiu a gestão das Residências Universitárias e do projeto de *Charming Places* (aluguer de espaços), entre outros, mencionado nas entrevistas, como uma estrutura que terá a *preocupação comercial de garantir sustentabilidade comercial à Instituição*, sublinhando que é necessário *procurar novos negócios, mas não podemos perder de vista o que já temos*.

Assim, a evolução estratégica da Misericórdia nos últimos 10 anos tem sido no sentido da melhoria, do planeamento e do controlo, focando-se nas atividades mais ligadas à eficiência das operações internas, mas não deixando de trabalhar a área da inovação. A inovação social, trabalhada principalmente através da realização de projetos financiados na área social, tem permitido a construção de um conjunto de competência internas e possibilitado a diversificação dos serviços oferecidos à comunidade, visando por essa forma, fundamentalmente, o cumprimento da missão social da Misericórdia do Porto

Alinhamento: no contexto de uma organização com as características que tem a Misericórdia, estas estratégias podem potencialmente ser contraditórias.

As entrevistas apresentavam o objetivo de caracterizar a estratégia da Misericórdia e a necessidade de balancear o cumprimento da missão social com a garantia de sustentabilidade comercial, mas embora haja uma concordância geral de que o mais importante, em termos estratégicos, é a missão social, é no modo que surgem as diferenças. Um dos entrevistados refere que a área social “percorre uma pista própria, paralela à pista social, e que procura no fundo também suportar e ajudar a área social”, mas em momento algum foi necessário escolher entre objetivos sociais e comerciais, já que “a Misericórdia é uma instituição suficientemente vasta para poder

definir as suas prioridades e nunca ter que sacrificar a componente social, portanto, a componente social é aquela que está na nossa preocupação”.

Embora a estratégia seja definida internamente, há ainda uma componente cultural, tanto interna como externa, que dificulta o processo das Instituições transitarem para um modelo mais híbrido:

as pessoas não estão preparadas para olhar para as instituições do setor social como instituições de economia social, onde nós não procuramos o lucro, mas procuramos o resultado. Porque nós precisamos de sustentabilidade, se a nossa operação for toda negativa, eu não tenho sustentabilidade; eu tenho que ter alguns focos onde a minha operação seja positiva para poder, com esse dinheiro, tapar os focos das operações negativas. E as operações negativas têm também que contribuir para que elas sejam sustentáveis, equilibradas e, portanto, estar atento ao seu desenvolvimento (Entrevista M1)

A necessidade da sustentabilidade financeira é unânime. A transcrição de M1 refere que o equilíbrio não está apenas na escolha entre os objetivos sociais e comerciais, mas também na garantia que as áreas que trabalham para o cumprimento dos objetivos sociais, sejam elas próprias sustentáveis do ponto de vista financeiro, e que tudo seja monitorizado. As transcrições de M3 e M4 também reforçam esta afirmação, a contenção de custos é também uma prioridade.

E, nós, para tentar esse equilíbrio, só poderemos tentar, claramente, com uma gestão muito rigorosa, tentar eliminar todas as gorduras, mas acima de tudo, outro tipo de receitas, e tentar com que, sabendo nós de antemão que a nossa dependência do Estado é muito grande. (Entrevista M3)

A SCMP tem que ter uma gestão financeira muito rigorosa, tem de haver um rigor muito grande nos gastos, nas contratações. (Entrevista M4)

Assim, se por um lado a sustentabilidade financeira é o objetivo comum, as tensões surgem no modo de a alcançar. As duas próximas transcrições sugerem que a descontinuidade de algumas atividades, que podem não contribuir para a missão social, pode ser uma das soluções para alcançar a sustentabilidade financeira.

Eu acho que é possível gerir a SCMP no limiar do breakeven, mas é preciso quebrar algumas barreiras, reajustamentos, e eventualmente descontinuar algumas atividades. Entendo que a saúde, educação e social não podem descontinuar, mas pode-se reestruturar. (Entrevista M4)

E agora é muito complicado, e na minha opinião, há determinados estabelecimentos que não deviam existir (...) eu não questiono a área social, mas há áreas que não são sociais. (Entrevista M6)

Relativamente à divisão entre estabelecimentos que são puramente sociais e outros puramente comerciais, a resposta é negativa, e de facto, o estudo da caracterização histórica permite observar que no século XVIII, as dádivas, legados e doações eram comuns, e, portanto, garantiam uma fonte de rendimento importante que, hoje em dia, é pouco significativa, o que obrigou estas instituições a rever os modelos de funcionamento e a procurar outras fontes de receita.

Eu acho que todos têm alguma parte comercial. Não há ninguém na SCMP que não pague, pode não pagar do bolso dele, mas alguém paga por ele. Puramente gratuito não existe. A SCMP não é aquilo que era nesse aspeto, mas o mundo também mudou de tal maneira que não é possível. Portanto, todos têm essa dupla componente. (Entrevista M5)

Considera-se que a missão social se traduz na prestação de serviços no qual os resultados líquidos tendem para zero, mas e se estivermos a olhar para a questão da missão social ainda com uma lente antiga? As necessidades sociais mudam, o paradigma muda. Esta questão também surgiu nas entrevistas, ainda que não propositado, mas adiciona uma lente interessante – a gestão do paradoxo social/comercial pode não ser assim tão controversa, ou melhor, não exige uma resposta binária, de escolha exclusiva. Como referido na próxima transcrição de uma das entrevistas conduzidas, por um lado a Misericórdia deve responder às necessidades sociais tradicionais, mas simultaneamente, criar negócios, que eles próprios também servem para responder a necessidades sociais.

responder às necessidades sociais, e por outro lado, ter a capacidade de preparar a organização com recursos, com planos estratégicos, com

profissionais na área económica/financeira que consigam efetivamente criar novos negócios, também eles sociais porque respondem à sociedade, mas neste caso poderão ser para pessoas com capacidade económica porque têm necessidade dos serviços, mas também têm capacidade de os pagar. E, portanto, com o dinheiro que poderá vir daí, canalizar para os projetos e as respostas propriamente sociais. (Entrevista M2)

A missão destas Organizações é social, mas no fundo, a tensão aparentemente existente entre o social e o comercial é uma tensão não exclusiva, porque é possível cumprir a missão social para níveis de rendimentos baixos, e ao mesmo tempo, prestar esse serviço no mercado como uma Instituição privada, praticando preços de mercado, e conseguindo desta forma uma subsidiação cruzada dentro da organização. No caso da Misericórdia, o exemplo das ERPI's, que prestam um serviço social que está incluído em protocolos com o ISS (Instituto da Segurança Social), e prestam um serviço privado (Residências – alojamento temporário), pode ser a resposta para esta tensão.

A próxima transcrição leva a discussão, não apenas para a dicotomia social/comercial, mas para o posicionamento que estas Instituições devem tomar, para assegurarem a sua sobrevivência face às mudanças contextuais. O posicionamento puramente social pode já não ser a resposta, mas sim a transição para um modelo de empresa social que garanta a continuidade das suas operações sociais, e para as quais foram criadas, mas também a inovação em serviços privados que consigam sustentar toda a operação.

As Misericórdias e as IPSS não têm futuro se não fizerem esta junção e readaptarem-se completamente; os negócios privados e rentáveis são imprescindíveis, não só responder às pessoas que têm capacidade económica para os pagar, mas para nos criarem rentabilidade e sustentabilidade para podermos continuar a fazer o nosso trabalho e a missão social da SCMP; apoiar os que mais precisam e que não têm capacidade económica. Só assim. (Entrevista M2)

A teoria de aprendizagem organizacional pode apoiar a resposta à adaptação da Misericórdia ao longo do tempo, identificando a ambidexteridade como a capacidade

que apresentou para conseguir sobreviver ao conjunto de contextos sociais que atravessou. A aprendizagem organizacional ocorre num contexto, que inclui o ambiente interno e externo; o ambiente interno inclui todas as estruturas, pessoas e processos que compõem a organização, e o ambiente externo, o ambiente político, económico, legal, social no qual a organização está inserida. A capacidade de aprendizagem da organização (aquisição e geração de novo conhecimento) tem sido reconhecida como uma capacidade estratégica essencial e uma das chaves para a vantagem competitiva (Scott, 2011), mas existem tensões entre o novo conhecimento e o já existente, conforme March (1991) argumentou, quando defendeu que as organizações devem procurar o equilíbrio entre a aquisição de novo conhecimento e explorar esse conhecimento para se manterem viáveis – *explore vs. exploit* ou inovação vs. eficiência.

A grande vantagem da Misericórdia para este estudo é a disponibilização de um conjunto de dados históricos e atuais, que permitem identificar padrões de aprendizagem ao longo do tempo. Veja-se o caso do Recolhimento de Órfãos Nossa Senhora da Esperança, um dos estabelecimentos da Misericórdia criado no século XVIII, com o objetivo de apoiar órfãos pobres. Mais tarde, no século XIX, a melhoria do edifício e a necessidade de obter outras fontes de receita, transforma o estabelecimento num modelo misto: social e comercial. Na verdade, por essa altura, existe registo de tensões internas entre uma ala que defendia a missão social e outra ala que defendia que a Misericórdia devia reposicionar uma parte da sua ação num meio concorrencial com instituições privadas de ensino. É muito importante perceber que foi a alteração social e a forma como a sociedade olha para os problemas das crianças, que representou o marco externo que fez a organização reagir. A organização reagiu a uma alteração da sociedade e alterou um serviço, de modo a adaptar-se, mas simultaneamente manteve o serviço anterior; o que vai de encontro do que March (1991) defende, o equilíbrio entre o novo conhecimento e a exploração do já existente.

Outro dos exemplos é o Colégio do Barão de Nova Sintra, um estabelecimento fundado em meados do século XVIII, como Estabelecimento Humanitário do Barão de Nova Sintra para acolhimento de crianças e jovens, numa altura em que as

crianças eram usadas como mão-de-obra e não tinham uma saída profissional, o projeto foi feito para dar resposta a isto. Quando o Estado passou a apoiar estas crianças, o papel do Estabelecimento mudou. Atualmente está a mudar novamente, já não se colocam tantas crianças num espaço e, portanto, as respostas estão a mudar para projetos mais pequenos e mais adaptáveis. Em qualquer um destes exemplos, a Misericórdia foi obrigada a inovar, e apresentou a capacidade de resposta ao contexto social, e a capacidade de aprendizagem para responder aos diferentes contextos sociais.

Naturalmente, a construção de uma organização cada vez mais estruturada ao longo do tempo, a necessidade de garantir controlo interno das suas operações e o crescimento que se foi expandido para várias áreas de negócio, também a tornariam mais pesada. E quanto mais pesada é a organização, menor é a capacidade de responder, o que provavelmente é uma característica que só será resolvida pela exigência comercial de um mercado privado o que também a obrigará a reagir mais rapidamente – esta afirmação também é sustentada pelas entrevistas, como se pode observar na próxima transcrição.

*É uma instituição muito conservadora, que responde lentamente, que tem ideias avançadas e que consegue, com a experiência que tem, ver uma estratégia a médio- longo prazo, mas depois mexe-se muito devagar; e como a sociedade é muito dinâmica, por exemplo na parte social como os recursos financeiros são importantes, nós conseguimos ir à frente, mas quando chega à parte privada, temos dificuldades porque estamos a competir com pessoas e empresas privadas. A dificuldade é muito maior. Já podíamos ter alguma rentabilidade em algumas das áreas, se não houvesse tanta lentidão.
(Entrevista M2)*

O caso apresentado mostra diferentes padrões de estratégia, para cada um dos objetivos. Seguindo a mesma metodologia referida no início do capítulo, as linhas mais grossas, apresentadas na figura 45, representam a distribuição relativa e o grau de dominância sobre as práticas de estratégia.

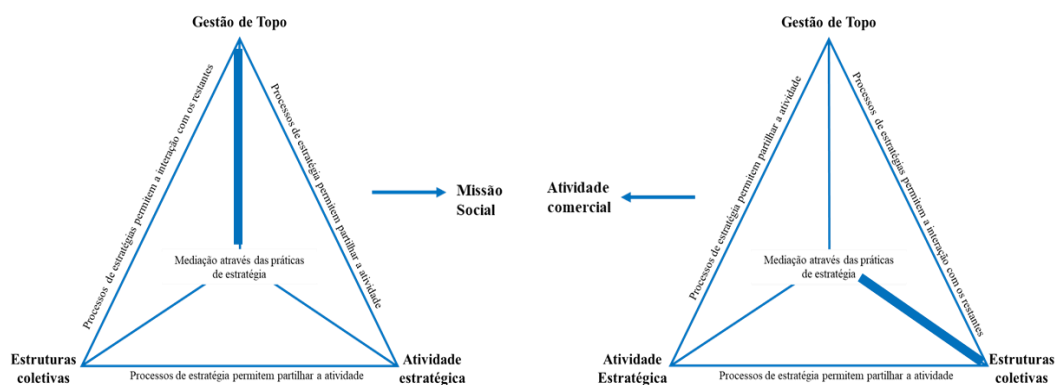


Figura 45 – Sistemas de Atividade e grau de dominância sobre as práticas

As práticas de estratégia referentes à missão social são dominadas pela Gestão de Topo, e mantiveram-se constante ao longo do tempo. As entrevistas, a análise documental atual e histórica, permitiram concluir que existem poucas contradições entre a atividade atual e a passada relativamente às práticas e posicionamento estratégico da Instituição, ainda que com as restrições consequentes dos diferentes contextos sociais e históricos. A missão social é reconhecida como sendo o objetivo central dos serviços e operações desenvolvidas, mas a tensão torna-se clara, nas entrevistas, quando se coloca a questão da sustentabilidade financeira.

Em segundo lugar, a criação de estruturas funcionais ao longo do tempo, e que permitiram solidificar as rotinas de interação e garantiram um padrão de continuidade, sendo particularmente relevantes na missão social, contribuíram também para que a organização esteja mais preparada para a mudança. As práticas de *exploit* são mais visíveis nesta área, já que se trata fundamentalmente de práticas de eficiência, melhoria contínua e otimização dos modelos de negócio. Por outro lado, a aposta em projetos financiados na área social, são exemplos de inovação social que embora mais recentes, têm apoiado a construção de um conjunto de competências diferenciadas na área social. A inovação na missão social, naquilo que também é a reformulação de respostas existentes para modelos mais recentes, também tem que ser acompanhada por uma mudança contextual, especialmente externa; ou seja, os protocolos existentes com entidades financiadoras externas são rígidos e estandardizados, e acabam por não permitir às Organizações deste setor, uma resposta diferenciada, ainda que totalmente subsidiada.

No sistema de atividade cujo objetivo é a atividade comercial (ver figura 43), as tensões são mais visíveis, e, portanto, a linha mais dominante é a das estruturas coletivas da organização, que dominaram as suas práticas. A estratégia comercial é vista, apesar de ser consensual a necessidade de sustentabilidade financeira e económica, como um meio e uma necessidade de adaptação ao meio ambiente, o que causa tensões e contradições no processo estratégico. A constituição de uma estrutura funcional que se dedica inteiramente ao desenvolvimento de novos negócios é ainda bastante recente, mas revela uma preocupação comercial que pode potencializar algumas unidades de exploração, e não apenas na área social, mas na área da cultura, do património ou na saúde. Tendencialmente, a linha dominante passará para a Gestão de Topo, como uma estratégia de adaptação à mudança.

O trabalho empírico realizado foi concluído antes da pandemia do COVID-19, mas apesar do impacto social, económico e financeiro que este contexto está a trazer para os mercados e para a sociedade em geral, também permite observar em tempo real, as reações do caso em análise. E de facto, é interessante observar que a Misericórdia, tal como em tantos outros momentos, está a responder novamente com ambidexteridade. Por um lado, e face ao aumento dos custos, especialmente de equipamentos de proteção, está a implementar um conjunto de medidas de contenção que lhe podem permitir ser mais eficientes nas operações, por outro, está a realizar estudos de avaliação de mercado para possibilitar o lançamento de novos produtos/serviços, tanto no setor social como no privado. Apesar das tensões internas, em momentos de mudança, a Santa Casa da Misericórdia do Porto tem conseguido reorganizar internamente os seus processos, mobilizar recursos, apresentando um comportamento ambidextro, naquilo que é uma clara adaptação ao meio ambiente.

Questões de investigação

A teoria da atividade, enquanto perspectiva teórica de análise e ferramenta de interpretação, oferece a oportunidade de análise das interações dos sistemas de atividade cujo objetivo é a missão social e dos sistemas que privilegiam a atividade comercial.

É possível identificar a resposta à QI3 (*Quais são as tensões, oposições e contradições presentes no processo de gestão da ambidexteridade, como uma capacidade dinâmica?*); identificaram-se mais tensões nas estratégias comerciais, essencialmente porque por um lado, se considera que a Misericórdia não pode tomar o papel de empresa social e fornecer um conjunto de serviços privados e, portanto, deve privilegiar as fontes de financiamento públicas ou através de projetos financiados pela Comissão Europeia, sendo assim uma visão mais conservadora da instituição. Por outro, em algumas das entrevistas é defendido o contrário, que a Misericórdia deve procurar fontes de financiamento alternativas, sem colocar em causa a missão social, mas que apresente uma complementaridade. Relativamente ao paradoxo eficiência/ inovação, surgem as mesmas tensões, e neste caso, a tensão não está presente na forma como a organização privilegia uma ou outra atividade, mas defendem que a inovação não é prioritária, a contrário do conjunto de atividades de controlo de custos, redução de despesa, etc.

A análise apresentada também permite responder à SQ3 (*no caso em estudo, a interação entre a gestão de topo e as estruturas coletivas internas traduziram-se em práticas estratégicas que capacitam a mudança, embora existam tensões e contradições entre a missão social e a atividade comercial?*), apresentando uma abordagem dialética, e que demonstra que as tensões e contradições entre os atores, as práticas e o fluxo da atividade, permitiram a continuidade e a capacitação para a mudança.

6.2 Síntese final

Este capítulo apresentou os resultados do trabalho de aplicação da teoria da atividade à Santa Casa da Misericórdia do Porto. Seguiu a metodologia de Jarzabkowski (2003), aplicada às entrevistas realizadas, e teve como objetivo principal, a representação gráfica e posterior interpretação das interações entre os três componentes do sistema: Gestão de Topo, Estruturas Coletivas e a Atividade Estratégica. Partindo do pressuposto que existe um duplo paradoxo na gestão da Organização, dividiram-se os sistemas em dois sistemas de atividade, que apesar de partilharem os componentes, têm objetivos diferentes, e por isso, processos de estratégia diferenciados. A utilização desta metodologia tem vários benefícios, entre os quais, a possibilidade de observar graficamente a interação entre os componentes e, de uma forma mais intuitiva, perceber onde estão as tensões e contradições.

Foi possível responder à terceira questão de investigação, relativamente à existência de tensões e contradições no processo de gestão da ambidexteridade, e ainda à segunda subquestão, que se refere à capacitação da mudança, por meio da interação entre a gestão de topo e as estruturas coletivas.

No próximo capítulo, apresentam-se as conclusões da análise às entrevistas, do ponto de vista de análise de conteúdo com recurso a um software, e dos questionários, cuja concretização pretende apoiar a resposta às restantes questões de investigação.

"Every object persists in its state of rest or uniform motion -- in a straight line unless it is compelled to change that state by forces impressed on it"

Primeira Lei de Newton

7 Tensões sociais e o papel da gestão

Neste capítulo apresenta-se a última parte do trabalho empírico, elaborado com recurso à realização de entrevistas e questionários. Está dividido em três partes: em primeiro, a análise das entrevistas, seguido pela apresentação dos resultados dos questionários, e por último, a síntese final do capítulo. Enquanto que no capítulo anterior, a análise do conteúdo das entrevistas foi abordada no sentido de interpretar as práticas estratégicas entre os dois modelos (social e comercial), neste capítulo a análise do conteúdo será abordado do ponto da tipologia das tensões existentes. Ora, embora sejam metodologias diferentes, representam a complementaridade da análise.

7.1 Análise das entrevistas

As entrevistas, semiestruturadas, foram realizadas aos Mesários, Provedor da Santa Casa da Misericórdia do Porto e vogais da Comissão Executiva, num total de 8 elementos, permitindo a reflexão sobre o duplo paradoxo que a ambidexteridade representa neste estudo de caso. Os dados recolhidos permitiram a aplicação da framework de análise, mas também a sua análise, recorrendo ao software de análise qualitativa, Quirkos. A análise das entrevistas foi dividida em quatro passos:

- Passo 1 – Exploração da entrevista – transcrição do ficheiro áudio para formato *Microsoft word*, leitura das transcrições e registo das primeiras ideias. As transcrições foram elaboradas depois de todas as entrevistas serem realizadas, e ainda antes da passagem para a análise qualitativa do Quirkos foram lidas para obter as primeiras impressões e identificar palavras-chave.

- Passo 2 – Exploração de temas – Aplicação da ferramenta de procura de palavras-chave e referências, no software Quirkos.
- Passo 3 – Identificação dos códigos iniciais - Codificação manual das características de maior interesse de todos os dados recolhidos.
- Passo 4 – Exploração da codificação – Análise dos dados obtidos e redação dos resultados.

Considerando que as entrevistas se traduziram numa ferramenta de análise do duplo paradoxo, em especial do paradoxo social/comercial, os códigos foram divididos em 3 categorias: Tensões, Dinâmica e Instituição. Os códigos incluídos na primeira categoria, Tensões, seguem o artigo de Smith *et al.* (2013), que dividem as tensões que surgem nas empresas sociais em: desempenho (performing tensions), organização (organizing tensions), identidade/pertença (belonging tensions) e aprendizagem (learning tensions). A segunda categoria – Dinâmica, inclui os itens de eficiência, inovação, social e comercial, criada para perceber quais os pontos de vista dos entrevistados. Por último, a categoria Instituição, que inclui os objetivos, missão e fontes de financiamento.

Os excertos das entrevistas foram inseridos nestas categorias, num total de 133 entradas para 11 categorias, cuja distribuição se apresenta na tabela 28, e em modo de esquema na figura 46.

Tabela 28 - Codificação

Nome do código	Número de excertos
Tensões	
Desempenho	27
Organização	17
Identidade	15
Aprendizagem	25
Dinâmica	
Social	2
Comercial	5
Eficiência	11
Inovação	15
Instituição	

Missão	5
Objetivos	6
Fontes de financiamento	5
Total	133

A categoria que apresentou um maior número de excertos foram as tensões de atuação, relacionada com as tensões que surgem quando as organizações definem estratégias que podem ser conflitantes entre si. Embora a distribuição do número de excertos pelas categorias já indique uma clara tendência sobre as tensões, naturalmente que nas outras categorias também estão implícitos alguns conflitos.



Figura 46 – Esquema da codificação

As respostas obtidas nas entrevistas permitiram compreender melhor esta dualidade, e analisar de forma mais detalhada qual a tipologia de tensão que sobressai no caso da Misericórdia do Porto. Esta análise será apresentada por categoria, permitindo que se realize o cruzamento da informação no final.

Instituição

O primeiro grupo de códigos diz respeito à missão, objetivos e fontes de financiamento da Instituição. A entrevista inclui um conjunto de perguntas iniciais, com o objetivo de caracterizar a Instituição, e de modo a perceber o grau de alinhamento entre os stakeholders relativamente àquela que é a missão da SCMP.

A codificação desta categoria foi dividida em três subcódigos: Missão, Objetivos e Fontes de financiamento, que no total perfazem 16 referências. A missão da SCMP é, segundo a consulta no website²², “Oferecer aos seus clientes, beneficiários e Irmãos, soluções integradas e inovadoras na prestação de serviços humanizados, pautados pela excelência e por elevados níveis de qualidade e ética profissional, assegurando a melhoria das condições e da qualidade de vida da comunidade em geral, e em particular dos mais desfavorecidos. Preservar e difundir o seu património cultural, material e imaterial, promovendo iniciativas e parcerias de apoio à economia social”. As entrevistas, cujos excertos se apresentam de seguida, são concordantes.

(...) a sua missão é simples, é o cumprimento das 14 obras adaptadas à luz da moderna doutrina social da Igreja (Entrevista M1)

(...) é dar resposta às necessidades dos mais fragilizados, dos mais isolados, dos mais pobres, e daquelas pessoas que têm necessidade de um apoio, seja ele bio, seja psicológico, seja social (Entrevista M2)

A SCMP está para isto, para incluir. (Entrevista M5)

De acordo com os resultados obtidos nas entrevistas, está uma citação presente numa entrevista dada ao Expresso²³, no contexto da importância do setor social em tempos de pandemia e crises financeiras, e na qual o Provedor refere que “fruto da experiência com a troika, as instituições nunca deixaram de apoiar as pessoas mais carenciadas. Isso foi evidente durante esse período e ao longo do processo de recuperação económica. As

²² Consultado em 20/08/2020 em https://www.scmp.pt/pt-pt/instituicao/missao-e-valores_5

²³ Consultado em 10/10/2020 em <https://expresso.pt/economia/2020-10-05-Este-Portugal-solidario-que-nao-sabe-virar-as-costas>

instituições nunca desmontaram os seus apoios” (...) “Há crise, mas o sector da economia social nunca voltou as costas às pessoas.”

Em termos de objetivos, a sua definição é também consensual, como mostra a transcrição seguinte, na qual o interlocutor realça o papel e a relação com o Estado.

fundamentalmente substituir o Estado quando Estado não consegue dar resposta, cooperar com o Estado quando o Estado quando o Estado precisa de respostas, e supletivamente também dar o nosso contributo junto das pessoas, das populações que nos procuram, dar o nosso contributo para a melhoria do seu bem-estar, quer física, material, quer espiritual (Entrevista M1).

Por último, as fontes de financiamento que serviram apenas para caracterizar a Instituição, e as respostas foram totalmente consensuais, à qual se junta a próxima transcrição.

(...) as suas receitas próprias que vêm quer de processos de contratualização com o Estado, quer das rendas que recebe do seu património imobiliário, quer do dinheiro que faz em determinado tipo de intervenções, sejam elas de cariz imobiliário, compra e venda de propriedades. (Entrevista M1)

Dinâmica

Considerando que este trabalho analisa a ambidexteridade como a gestão de um duplo paradoxo, identificaram-se quatro códigos para esclarecer a tendência atual ou passada do posicionamento da SCMP. Chamou-se a este grupo “dinâmica”, definida como a posição relativa e resposta face às alterações externas. Assim, inclui uma dimensão de inovação, eficiência, social e comercial, mas como o paradoxo social/comercial será abordado, mais ao detalhe, do ponto de vista das tensões que pode provocar, é menos relevante nesta categoria.

Inovação: O número de transcrições identificadas com o código é de 15, num conjunto total de 33 desta categoria. A definição de explore, já discutida no capítulo da Revisão da Literatura, remete para o conjunto de atividades de inovação, de tomada de risco, de investigação e desenvolvimento.

Começando pela primeira transcrição, e que refere aquele que tem sido a tendência dos últimos anos, da aposta no crescimento e na criação de valor.

(...) inovar no sentido de transformar todo o conhecimento que temos na organização, em valor; e, portanto, nós precisamos que esta inovação represente também valor acrescentado para a organização, quer naquilo que é a sua estrutura, quer naquilo que é o seu modelo de negócio, não é, portanto, onde ela vai buscar as suas receitas. Portanto, isso tem sido o papel mais interessante, ou seja, há hoje uma Misericórdia diferente daquela que eu encontrei (Entrevista M1)

Avançando pelas entrevistas, também foram identificadas ações que os interlocutores relacionam com a inovação organizacional, como a implementação e/ou melhoria de sistemas de informação e a inovação tecnológica que resultou desta melhoria.

(...) a nível de técnicas de informação, também deu um salto gigante, porque acho que é imprescindível fazer um bom trabalho sem ter um acompanhamento tecnológico, tanto a nível administrativo como ao nível de acompanhamento dos serviços que fazemos aos nossos clientes, sejam eles institucionalizados ou fora (Entrevista M2)

(...) melhorou pela parte da Smart BI, pela rapidez de acesso à informação. (Entrevista M4)

A inovação tecnológica pela qual a SCMP passou nos últimos anos permitiu uma resposta mais dinâmica nos mercados em que atua, especialmente ao nível do mercado privado. O mais recente exemplo é a aplicação “Mordomo Digital”, uma aplicação que tem como objetivo a simplificação da atividade clínica, garantindo o registo seguro da informação no doente certo. Esta aplicação ganhou o prémio na categoria “Value Proposition”, nos prémios da HIINT (*Health Intelligent Talks & Trends*); já em 2018, tinha alcançado este prémio com o projeto “Saúde Agora”, desenvolvido pela Santa Casa da Misericórdia do Porto em parceria com a Fundação Vodafone.

A abertura da SCMP à sociedade, a realização de mais parcerias e protocolos foi também referenciada como sendo positivo, podendo representar um passo de inovação. De facto,

o Plano de Atividades de 2021 apresenta, ao longo de todo o documento, um conjunto de objetivos que referem o reforço das parcerias, a sua consolidação estratégica, em todas as áreas de negócio, seja com o setor social ou não.

(...) a SCMP abriu-se muito para o exterior; a SCMP no seu todo, e na área social também. Temos imensos parceiros, tanto a nível do grande Porto, como a nível nacional/internacional (Entrevista M2)

(...) estar a mexer com a vida da cidade. A SCMP é visível, está ativa, mostra-se e faz coisas que outras instituições congéneres não conseguem fazer (Entrevista M5)

Mas no sentido de uma empresa social, a realização de uma rede também implica responder a um conjunto de organizações/stakeholders que são diferentes e têm expectativas diferentes e até contraditórias. No caso em estudo, não se tratam apenas de stakeholders com expectativas diferentes, tratam-se de stakeholders que pertencem a mercados completamente diferentes uns dos outros, e cujas expectativas relativamente à rede e à organização, podem representar mais uma fonte de conflitos.

Ao nível dos recursos humanos, a crescente profissionalização e o aumento do nível de qualificação médio, nos últimos anos, contribuiu para a melhoria e o salto qualitativo que a organização pretendia, como refere o próximo interlocutor.

(...) a nível de RH, as pessoas que já cá estavam, com a formação que têm tido, são cada vez mais competentes; as pessoas que têm entrado, nota-se que tecnicamente são muito boas, e têm outro tipo de competências que não existam cá dentro, seja ao nível da inovação e de outras áreas (Entrevista M2)

Embora a aposta da rentabilização do património fosse já existente nos últimos anos, a SCMP reforçou a entrada no mercado imobiliário com o projeto Reabilitar para Arrendar, e os relatórios de contas são evidências deste caminho. Poder-se-ia dizer que a rentabilização do património já existente não seria inovação no sentido estrito, mas a verdade é que implicou uma perspetiva estratégica mais ativa, com a aquisição de

competências em todas as áreas ligadas ao património (arquitetura e engenharia) e à criação de um conjunto de processos organizacionais para sustentar esta atividade.

Mais positivo na SCMP, a aposta da SCMP em tornar rentável a área do património; património foi sempre a base da SCMP apesar de nos últimos 30 anos, a Misericórdia depender muito da saúde (Entrevista M6)

Relativamente à inovação social, que tem permitido o acompanhamento e a adaptação aos paradigmas que foram e vão surgindo, começa-se por um exemplo de inovação na resposta, e que frisou a formação de uma identidade ligada ao terceiro setor.

(...) o Instituto de surdos mudos, que foi das primeiras em Portugal, organizada, a SCMP mandou os professores para aprenderem em Paris - as técnicas da linguagem gestual, e isso foi uma coisa precoce, porque os surdos e os mudos, numa sociedade menos evoluída, eram olhados de uma forma como alguém para quem Deus não olhou, que a família muitas vezes rejeitava (Entrevista M5)

Atualmente, serão outras oportunidades, e provavelmente o contexto da pandemia do Covid-19, cujas consequências sociais permanecem por esclarecer completamente, criarão outras necessidades sociais. Na próxima transcrição, a reflexão das alterações que devem ser feitas, neste caso para a resposta de apoio domiciliário e de ERPI.

(...) transformar em instituições em que a institucionalização é uma das etapas de outras etapas que temos que fazer. primeiro, manter as pessoas em casa, no seu ambiente próprio, e isso obriga a uma nova leitura do apoio domiciliário, depois, acreditar que as pessoas podem continuar em casa mais algum tempo mais, e, portanto, novas respostas de habitação, por exemplo, o cohousing (Entrevista M1)

Por último, o papel da gestão de topo na definição de uma estratégia adaptativa e inovadora está realçado na transcrição que se segue.

(..) os responsáveis foram obrigados a ter que inovar; temos duas maneiras de inovar: por antecipação ou obrigados, isto é, se eu tiver visão prospetiva, se tiver visão, antecipo o perigo; se não tiver, sou obrigado (Entrevista M1)

Esta categoria de inovação, cuja importância no grupo é dominante, reuniu um conjunto de transcrições cujos interlocutores relacionam os seus pontos de vista como sendo passos de inovação organizacional. As tensões começam quando falamos de eficiência.

Eficiência: conjunto de atividades relacionadas com a eficiência, a melhoria contínua, sofisticação e escolha, e que também foi explorada no capítulo da Revisão da Literatura. O número de transcrições referenciado com este código foi de 11, num total de 33; na sua maioria relacionada com a necessidade de rever os resultados financeiros, ao invés de apostar na inovação.

A análise dos Relatórios e Planos de Atividade permite identificar um conjunto de atividades mais focados para a eficiência que estão ligados à inovação, como por exemplo, a par da melhoria de processos, surgem novas funções, e com a entrada de novos projetos financiados, se melhora a estrutura de reporte. Naturalmente que sendo um paradoxo e sendo dois lados de uma mesma moeda (*explore* e *exploit*), que existem tensões, mas isto já está abordado. As preocupações da gestão de topo, notadas nas entrevistas, estão relacionadas com o controlo de gestão e mobilização de recursos financeiros, apesar do reconhecimento da melhoria, especialmente no controlo interno, como referido na próxima transcrição.

(...) há 10 anos, na área económico-financeira era tudo muito rudimentar, havia um grande défice de conhecimento nesta área. E nesta área, estamos muito melhor, demos um salto muito grande, temos um acompanhamento muito mais próximo; uma execução orçamental muito mais acompanhada. Portanto, o que já nos levou a uma redução de custos, e um melhor desempenho a esse nível (Entrevista M2).

Poder-se-á dar como exemplo o Departamento de Controlo Interno. Criado em 2019, atua principalmente na área da promoção da eficiência e melhoria contínua, através do alinhamento com as melhores práticas, na produção de informação fiável e na garantia da eficiência e eficácia dos recursos através da implementação de programas, projetos e atividades. Mas a simultânea gestão de riscos e oportunidades, a par de um papel de geração e transferência de conhecimento para e da Organização e da existência de uma área de Estudos, também contribui para a inovação organizacional.

No caso da estrutura de recursos humanos, que é pesada tanto em dimensão como em custos, é clara a preocupação em garantir o rigor da sua gestão. Nas próximas transcrições está patente esta preocupação.

Muito complexa. Penso que há determinados serviços que estão sobrecarregados de RH, e eu penso que devemos ir, vai ser difícil, ter que reduzir os RH em determinados serviços. E no HP, já estamos a fazer isto (Entrevista M6)

Os custos fixos, de pessoal, são muito altos. Mas é complicado diminuir, e acho que há pessoas a mais, mas muitos dos estabelecimentos têm números mínimos. A gestão de recursos humanos não é boa, não se pensa nos locais onde os colaboradores são mesmo necessários (Entrevista M7)

A questão dos gastos com pessoal é transversal no setor social. O estudo “Importância Económica e Social das IPSS em Portugal” (Mendes, 2018) refere que esta rubrica representa 58,41% dos gastos das IPSS, valor que está acima das sociedades não financeiras (14,16%) e das entidades com fins lucrativos prestadoras de serviços de apoio social (entre 43,4 e 45,4%). Segundo o mesmo estudo, esta situação cria problemas na sustentabilidade económicas destas organizações, e um problema conhecido por “enfermidade de Baumol”, ou seja:

- A produtividade cresce menos que no resto da economia (a noção de produtividade, que pode ser facilmente aplicável em estruturas industriais e produtivas, em determinados setores não pode ser aplicada da mesma forma. Por exemplo, um médico tem uma consulta com um doente, não pode ter vários doentes ao mesmo tempo, ou um ajudante de lar apenas presta os seus cuidados a um idoso de cada vez);
- As remunerações dos funcionários não evoluem a taxas de crescimento desfasadas do resto da economia para compensar a disparidade na evolução da produtividade do trabalho (na teoria, o vencimento deve corresponder à produtividade e, portanto, como a produtividade é baixa, os vencimentos são mais baixos, mesmo considerando que os trabalhadores não devem ser penalizados pelas próprias características dos serviços).

O resultado desta situação é que os custos de produção dos bens e serviços prestados pelo setor social crescem mais do que nas restantes empresas. Assim, quanto maior for a estrutura de recursos humanos, maior será o impacto negativo da “enfermidade de Baumol”.

Deste modo, quando nas entrevistas se falou dos recursos financeiros, e do controlo necessário, surgiram algumas reservas em relação ao investimento em novos serviços/produtos. As próximas transcrições são evidência desta questão.

A SCMP tem que ter uma gestão financeira muito rigorosa, tem de haver um rigor muito grande nos gastos, nas contratações. Se o dinheiro escasseia, não podemos entrar em aventuras. Não podemos entrar na modernidade, e contratar pessoas para áreas novas, quando não há dinheiro para isso (Entrevista M4)

(...) gestão muito rigorosa, tentar eliminar todas as gorduras (que foi o que fizemos). (Entrevista M3)

No mundo atual, as receitas das fontes normais de rendimento diminuíram, e isso obriga-nos ter mais cuidado na gestão (...) garantir sustentabilidade: cortar em coisas em despesas em que é possível cortar (Entrevista M5)

As transcrições evidenciam cautela e necessidade de reflexão, mas as transcrições codificadas como inovação evidenciam necessidade de avançar e adaptar, o que é contraditório. É interessante, mas talvez também seja por isso que a SCMP é ambidextra.

Social e Comercial: analisam-se as últimas categorias de forma simultânea, uma vez que serão objeto de análise detalhada no próximo grupo de categorias; apresentam-se dois excertos que definem os equipamentos sociais e os comerciais.

Os equipamentos sociais são todos aqueles equipamentos que muitas vezes não têm resultados positivos, e, portanto, esses equipamentos com défice acumulado são os tradicionalmente os equipamentos mais sociais (Entrevista M1)

Os equipamentos, digamos assim, com mais característica comercial, são todos aqueles que permitam libertar rendimentos e que permitem dar capacidade financeira à Instituição, para ela ter sustentabilidade (Entrevista M1)

Curiosamente, do lado social, são só identificadas duas transcrições, o que indicia que a identidade seja definida de forma muito clara, como refere o próximo excerto.

(...) a Misericórdia é uma instituição suficientemente vasta para poder definir as suas prioridades e nunca ter que sacrificar a componente social, portanto, a componente social é aquela que está na nossa preocupação (Entrevista M1)

No entanto, reconhece-se que os aspetos financeiros são muito importantes, justificando toda a preocupação com a oferta de novos produtos, a reabilitação e proteção ao imobiliário, procurando claramente manter uma perspetiva de rentabilização financeira, como se pode observar nos próximos excertos das entrevistas.

Acho que a grande aposta na SCMP, neste momento, é reabilitar os prédios e tentar que o património da SCMP seja rentável (Entrevista M7)

(...) bem vincado através da proteção ao imobiliário, uma gestão ponderada e aproveitando as circunstâncias favoráveis do Estado, que oferece aquele programa do Reabilitar para arrendar (entrevista M5)

Tensões

Como referido no início do capítulo, o último conjunto de categorias segue o artigo de Smith *et al.* (2013), e divide as tensões que surgem nas empresas sociais em quatro subcategorias. O número de citações por subcategoria apresenta-se na figura 47, e pode ser observado que as tensões relacionadas com o Desempenho e a Aprendizagem representam o maior foco de tensões.

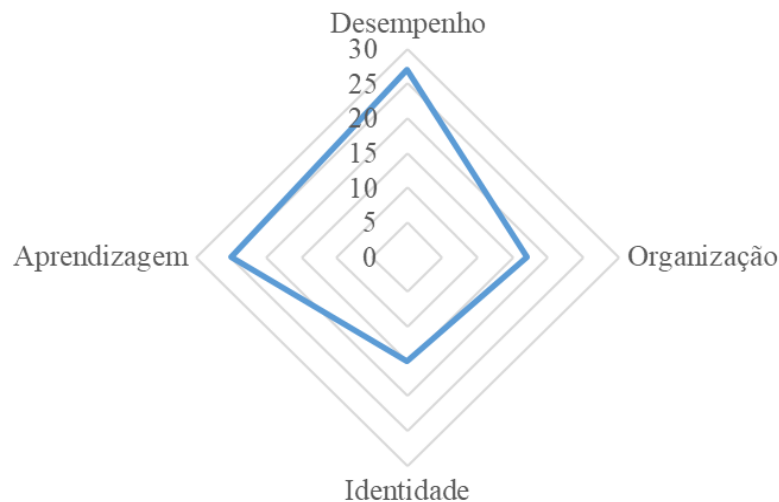


Figura 47 – Distribuição do número de citações por subcategoria

Para cada categoria de tensão, o artigo de Smith *et al.* (2013) coloca as seguintes questões emergentes nas empresas sociais:

- Desempenho: de que forma é que as organizações e os líderes definem sucesso com metas divergentes, especialmente porque o mesmo evento pode representar sucesso no domínio social e o fracasso no domínio financeiro, ou vice-versa? Como é que as organizações podem apoiar métricas sociais e financeiras?
- Organização: que tipo de perfil de funcionário é que a empresa deve contratar? Social ou comercial? Quanto é que as organizações devem diferenciar ou integrar a missão social ou a atividade comercial?
- Identidade: de que forma é que as organizações podem gerir expectativas diferentes dos stakeholders? Como é que a organização assume uma identidade híbrida externamente?
- Aprendizagem: como é que organizações agem, tanto a curto como a longo prazo? Como é que as organizações podem gerir custos de curto prazo para alcançar a expansão social a longo prazo?

Desempenho: relacionada com as tensões que surgem quando as organizações definem estratégias que as obrigam a atuar em atividades que são contraditórias, sendo necessário garantir o alinhamento e a priorização desta dualidade social-comercial, que também é interdependente (Audebrand, 2017; Smith *et al.*, 2013).

A tensão de desempenho apresenta potenciais fontes de conflito: os objetivos serem diferentes, as métricas utilizadas para avaliar o desempenho variarem entre os sistemas de avaliação de impacto social ou de desempenho económico e ainda qual a área (social ou comercial) onde os fundos financeiros devem ser aplicados (Civera *et al.*, 2020; Smith *et al.*, 2013).

As transcrições que foram codificadas como sendo potenciais fontes de conflito são, numa primeira análise, muito similares: a missão social é consensual, sendo prioritária, e o reconhecimento de que é necessário existir alguma fonte de rendimento alternativo é também visível. Mas a segunda análise já revela alguma tensão, nomeadamente se a sustentabilidade financeira deve ser assegurada pela renegociação de acordos com o Estado, por negócios puramente privados, ou ainda por negócios privados que respondam a necessidades sociais existentes.

Parte-se para a análise com uma transcrição que é importante e que merece reflexão. Considera-se, de um modo genérico, que o core da missão social pressupõe o envolvimento direto na prestação de bens sociais, ou seja, a prestação de um serviço gratuito porque se destina a apoiar um conjunto de pessoas, projetos, etc. A verdade é que o volume de dádivas, doações ou donativos representa um valor bastante baixo nos rendimentos destas instituições. Por outro lado, a evolução/criação de um sistema social em Portugal que permitiu a criação de acordos remunerados com o Estado, também transformou os meios de financiamento. Em Portugal, segundo Mendes (2018), os subsídios à exploração de entidades públicas correspondem a 46,12% do total dos rendimentos das IPSS, dos quais 38,75% são da Segurança Social, 6,59% de outras entidades da Administração Central e 0,78% de Autarquias Locais.

Mas se por um lado, a garantia de um subsídio para que as instituições se substituam ao papel do Estado foi importante para o crescimento do terceiro setor, por outro lado criou um efeito de dependência permitindo algum grau de inércia.

Eu acho que todos têm alguma parte comercial. Não há ninguém na SCMP que não pague, pode não pagar do bolso dele, mas alguém paga por ele. Puramente gratuito não existe. A SCMP não é aquilo que era nesse aspeto, mas o mundo também mudou de tal maneira que não é possível. Portanto, todos têm essa dupla componente (Entrevista M5).

As próximas transcrições referem que embora a missão social represente o papel principal da Instituição, o conjunto de estabelecimentos/respostas que contribuem para essa missão, precisam de sustentabilidade financeira:

é este o nosso papel principal, mas como para fazer este papel há necessidade de dinheiro, porque estas respostas são todas deficitárias; acho que as Misericórdias têm necessidade de criar novas respostas, de empreendedorismo social, sejam com parcerias, sejam com fundos públicos ou privados, nomeadamente, candidaturas com parceiros nacionais e internacionais, que respondem criando sinergias a problemas importantíssimos (Entrevista M2)

Mas não pode ter só o social, senão não consegue sobreviver (Entrevista M7)

A transcrição seguinte também se encontra alinhada com as transcrições anteriores; a atividade comercial coloca-se porque existe necessidade de garantir sustentabilidade financeira.

nós precisamos de sustentabilidade, se a nossa operação for toda negativa, eu não tenho sustentabilidade; eu tenho que ter alguns focos onde a minha operação seja positiva para poder, com esse dinheiro, tapar os focos das operações negativas. E as operações negativas têm também que contribuir para que elas sejam sustentáveis, equilibradas e, portanto, estar atento ao seu desenvolvimento (Entrevista M1)

O Plano de Atividades 2021 estabeleceu prioridades estratégicas que se baseiam num conjunto de três eixos da atividade e na obtenção de mais receitas e de qualidade: consolidar o papel na área da saúde, desenvolver o património imobiliário e aprofundar os planos de desenvolvimento de políticas sociais, nomeadamente, na área do

envelhecimento. Assim, o conjunto de objetivos também visa a obtenção de mais receitas e de qualidade dessa receita.

No caso da Misericórdia do Porto, a dependência do Estado também é referida na próxima transcrição, acompanhando a necessidade já realçada nas transcrições anteriores.

a nossa dependência do Estado é muito grande, é necessário ter alternativas com os seguros, ter alternativas com parcerias, com empresas que tenham esta responsabilidade social, e que tenham a possibilidade de fazer parceria connosco (...) Uma das funções da SCMP é a área social, e o Estado alheia-se a muitas destas obrigações. As participações do Estado são muito baixas. Naturalmente temos que ir ao encontro de outras fontes de receitas. (Entrevista M3)

Como referido anteriormente, as tensões começam a ser mais visíveis quando a análise não é na prioridade que a missão social representa, mas sim na estratégia definida. As transcrições que se apresentam em seguida realçam esta perspetiva;

Penso que neste momento, o grande problema da SCMP é a área social. O Estado não paga o serviço que a SCMP faz; mas por outro lado, os serviços que a SCMP faz deviam ser reanalisados. Quando uma pessoa diz: vou fazer esta atividade, mas não faz as contas, não resulta. É impossível fazer isso (Entrevista M6).

Nós não podemos perder o ADN da SCMP, não pode ser a qualquer custo e é preciso que haja dinheiro. Não vale a pena pensar que isto é fácil, porque não é. (Entrevista M4)

Organização: tensões relacionadas com o aparecimento de estruturas, culturas, práticas e processos que são contraditórios (Smith *et al.*, 2013). Estão incluídas neste grupo, as fontes de conflito resultantes de processos de recrutamento e o perfil adequado de recursos humanos, ou seja, a determinação da formação académica mais acertada para as empresas sociais. É também importante a questão da estrutura organizacional; trata-se de saber se as atividades que visam a missão social devem estar separadas ou integradas com as atividades que visam a rentabilidade financeira.

Foram 17 as transcrições que se considerou estarem identificadas com esta tensão. As preocupações ou pontos de vista focam-se, principalmente, na questão da estrutura e no quadro de recursos humanos. Assim, em termos da estrutura organizacional, a integração de atividades duais, sendo interessante notar que, na SCMP, isto acontece principalmente na área social; existem três ERPI (Estrutura Residencial Para Idosos) na SCMP, e duas delas integram uma área social (estrutura com protocolo com a Segurança Social) e uma área comercial (residencial privada e que também inclui alojamento temporário, que pode ir até um mês para descanso do cuidador), na mesma estrutura física, com recursos que são partilhados entre ambas. Mas a solução de integração não é totalmente consensual, como refere a próxima transcrição.

Existem, na ERPI S. Lázaro e ERPI Nossa Senhora da Misericórdia são mistos (vertente social e privada). O resto é tudo protocolado, mas faria sentido que a SCMP criasse uma ERPI totalmente privada, para alimentar uma estrutura que é deficitária (Entrevista M8).

No caso da transcrição seguinte, por outro lado, não é totalmente clara a posição da integração ou separação de atividades. É uma estratégia que pode ser definida de acordo com a natureza dos serviços prestados (neste caso, as ERPI's) e com o espaço físico disponível; e neste caso, a abordagem à resolução de uma possível tensão é determinada pelos recursos disponíveis.

Num mesmo estabelecimento, podemos ter mais que uma resposta, embora, nesta questão de envelhecimento, parece-me mais aceitável que esteja separado porque tem espaço, porque é muito grande, e acho que embora, tenha que se ter uma determinada escala, não é obrigatório que estejam a funcionar no mesmo espaço. Podem estar próximas, ter zonas comuns, e os mesmos recursos humanos (Entrevista M2).

Outra das possíveis fontes de conflito nas tensões de organização está relacionada com o perfil de recursos humanos. As próximas transcrições revelam a necessidade de captar competências e conhecimentos na área da gestão, para que os serviços também aumentem a sua capacidade de adaptação a novas respostas, independentemente se são sociais ou comerciais.

Cria, desde já, nos recursos humanos, porque eu acho que as pessoas têm que ter mais formação. Não só a nível das respostas nos serviços (...) mas a nível de mudar o chip económico-financeiro (...), as pessoas dentro da SCMP ainda não tem grandes noções, porque a grande parte são da área das ciências sociais, e as que não são também têm um sistema de muitos anos; e, portanto, é preciso fazer aqui alguma flexibilização e alguma monitorização, talvez com mais conhecimento do terreno, ao nível económico-financeiro (Entrevista M2).

Isto tem tudo que acompanhar este período de mudança, e isso também implica quadros mais bem preparados, quadros com outra capacidade de resposta (Entrevista M1).

Precisamos de ter, na gestão intermédia, pessoas que tenham a capacidade de gestão e bom senso. Mas vejo que há muito distanciamento, por um lado há a preocupação da administração em criar condições para que as coisas fluam, mas há ainda muita gordura. Temos aqui recursos que podiam estar a ser rentabilizados noutras áreas (Entrevista M8)

A análise dos dados secundários (Relatórios de Contas) permitiu aferir que a tendência ao nível dos recursos humanos tem sido de aumento da profissionalização, do aumento índice de tecnicidade e da preocupação em tornar o quadro de colaboradores mais forte e mais preparado, também sublinhado pelo mais recente documento estratégico, o Plano de Atividades 2021. E, portanto, a fonte de conflito relativamente a este ponto não é muito visível, porque a preocupação tem sido no sentido de promover a complementaridade da formação académica dos recursos humanos já existentes, como por exemplo, formação pós-graduada diferente da formação base.

Identidade: relacionada com tensões de identidade e pertença da organização, já que normalmente os *stakeholders* alinhados com a missão social têm identidades que diferem dos *stakeholders* alinhados com a missão comercial, incluindo clientes, investidores, fornecedores, etc. (Smith *et al.*, 2013). As fontes de conflito estão relacionadas com a definição da estratégia da marca, com as parcerias (privilegiar os parceiros do setor não lucrativo ou lucrativo), com o foco nos clientes ou beneficiários e com o modelo de gestão adotado (maximização do impacto ou maximização do lucro).

As transcrições que foram codificadas como sendo potenciais fontes de conflito de identidade representam o menor número no grupo das tensões; estabelece-se aqui a hipótese que estando ligado à missão social, e sendo já referido que a missão social é, de facto, uma prioridade, que os possíveis constrangimentos que poderiam existir, não apresentem um impacto muito relevante. Vejamos a análise.

Em primeiro lugar, a imagem exterior: as Misericórdias são reconhecidas pela missão social que prestam nas comunidades, como referem as próximas transcrições.

E depois claramente, o facto de prestar uma obra socialmente reconhecida pela comunidade, e que a comunidade precisa disto (Entrevista M1).

Penso eu, que até aos dias de hoje, as Misericórdias fazem parte da sociedade, estão ligadas às cidades, sobretudo nas áreas menos metropolitanas. O Estado, se investe nos serviços sociais, não se pode esquecer nem prescindir das Misericórdias. (Entrevista M6)

Por outro lado, estão muito vulneráveis às alterações políticas, e a cada alteração do Governo, independentemente de se tratar de um partido político mais à esquerda ou à direita, provoca tensões porque pode obrigar a um posicionamento diferente, de procura de novas fontes de financiamento, havendo a ideia genérica de que estas instituições têm poder económico-financeiro. Um posicionamento político central, à partida não implica muitas alterações das políticas públicas, mas qualquer um dos extremos pode implicar alterações no financiamento.

Nós notamos, que quando muda o governo, as Misericórdias são olhadas de outra forma, mas que assumem o papel social do Estado, sabendo ainda assim, que são áreas deficitárias. Partem do principio que como têm muito património, cortam (Entrevista M3).

Outra das questões relacionadas com a identidade, é o papel da Igreja Católica nestas instituições; podendo representar algum nível de influencia no modo como são vistas pelos diferentes stakeholders. A entrevista que se cita em seguida esclarece o papel.

a igreja inspira a SCMP, mas a Igreja não tem nenhuma relação com a SCMP. A sua relação de tutela é muitas vezes uma relação naqueles aspetos, que são mais aspetos relacionados com a vida de uma instituição que está ligada à Igreja, no aspeto do culto, no aspeto religioso. Depois é evidente que tendo nós uma matriz que se inspira nas obras da misericórdia, é natural também que vamos buscar à doutrina social da igreja algumas das bases e dos fundamentos, digamos, ideológicos da organização. Nós não somos uma instituição da Igreja Católica, nem dependemos da Igreja Católica, mas somos uma organização do perímetro da Igreja Católica (Entrevista M1).

Relativamente às tensões internas, foi referido que se considera que as áreas que trabalham mais diretamente a missão social não têm a capacidade de atuar num meio concorrencial, levantando ainda questões relativamente à mobilização de recursos financeiros, como referem as próximas transcrições.

As pessoas acham que a área social per si, não tem capacidade para fazer isso. Já tivemos uma equipa muito preparada para essa área de negócio. Penso que não conhecem bem a área social, e quanto se poderia fazer (Entrevista M1)

para a área social, esta num momento crucial e pode ter uma evolução fantásticas; mas temos que ter essas ferramentas, e nestes últimos anos, a SCMP preocupou-se mais em dar esses recursos à saúde e à cultura. (Entrevista M1)

Também o papel e a imagem que a SCMP reflete externamente poderia ser mais agressivo do ponto de vista do marketing e comunicação. As próximas transcrições revelam este conflito.

Marketing e comunicação é pouco agressiva. Se queremos ir para o mercado e se queremos ter projetos rentáveis e queremos mostrar as respostas que temos num mercado tão competitivo, porque nos não estamos a pensar sozinhos (Entrevista M1)

As entrevistas e análise das transcrições que foram codificadas como sendo possíveis fontes de conflito de identidade afirmam o que foi referido anteriormente, que a missão

social é prioritária e, portanto, traduz a identidade de uma organização sem fins lucrativos. Também as redes sociais (Facebook e Instagram) refletem uma marca consolidada na área social, e claramente não híbrida.

Aprendizagem: o último código do grupo das tensões refere-se ao conjunto de conflitos que surgem no processo de crescimento das organizações. Assim, emergem de conflitos relacionados com o crescimento, escala e flexibilidade no longo prazo, ao mesmo tempo que procuram a estabilidade e a certeza no curto prazo (Smith *et al.*, 2013).

Se por um lado, os resultados financeiros, como os rendimentos e os gastos, podem ser medidos num curto espaço de tempo, por outro, a medição do impacto social normalmente requer muito tempo, o que cria tensões ao nível do planeamento estratégico (Smith *et al.*, 2013).

No contexto deste trabalho de investigação, os conflitos resultantes desta tensão é a que merece uma maior atenção, já que se relaciona diretamente com a questão da adaptação à mudança. É nesta linha de raciocínio que se apresenta a primeira transcrição.

As Misericórdias e as IPSS não têm futuro se não fizerem esta junção e readaptarem-se completamente; os negócios privados e rentáveis são imprescindíveis, não só responder às pessoas que têm capacidade económica para os pagar, mas para nos criarem rentabilidade e sustentabilidade para podermos continuar a fazer o nosso trabalho e a missão social da SCMP; apoiar os que mais precisam e que não têm capacidade económica. Só assim. (Entrevista M2)

A transcrição não se refere apenas ao estudo do caso, mas eventualmente ao universo das organizações não lucrativas, apresentando uma possível resposta às mudanças que a sociedade e os mercados foram registando ao longo do tempo.

O crescimento destas organizações, ao nível da sua dimensão, também não é isento de tensões ou constrangimentos; quanto maior é a sua dimensão, maior é a estrutura de custos fixos, maior é a inércia e maior é a dificuldade de decisão (ineficiência – x). No decurso das entrevistas foram identificadas tensões, ou focos de conflito, relativamente à estratégia de crescimento. As próximas transcrições são reveladoras deste ponto; a dimensão da

SCMP, ao mesmo tempo que possibilitou a sua atuação em mercados diferentes, beneficiários e clientes diversificados, também a transformou numa estrutura mais pesada e conseqüentemente, mais lenta na resposta.

Engraçado que a SCMP já pensa há alguns anos, mas como isto é muito lento e há sempre esta questão do social e do negócio, há dificuldades em avançar. (Entrevista M2)

É uma instituição muito conservadora, a que responde lentamente, que tem ideias avançadas e que consegue, com a experiência que tem, ver uma estratégia a médio longo prazo, mas depois mexe-se muito devagar; e como a sociedade é muito dinâmica, por exemplo na parte social como os recursos financeiros são importantes, nós conseguimos ir à frente, mas quando chega à parte privada, temos dificuldades porque estamos a competir com pessoas e empresas privadas. (Entrevista M2)

Na mesma linha de raciocínio, as próximas transcrições, para além de referirem que a dimensão da Instituição pode representar alguma desvantagem, também apontam a necessidade de modernização.

É complicado mudar certas coisas na SCMP; embora tenha mudado muito e evoluído muito (...) acho que a área social está muito parada no tempo, têm que se modernizar. A SCMP já devia ter novas estruturas, para que o envelhecimento fosse feito por estes novos modelos (Entrevista M7)

A SCMP foi sempre assim, teve sempre crises. É conforme as Mesas, umas são mais evoluídas e outras menos. Este provedor é inovar, aumentou muito a SCMP. A SCMP nunca foi como está, o que também tem os seus senãos. Não se deve manter parada, mas deve-se ter sempre algum cuidado (Entrevista M7)

Embora seja claro que a estratégia de crescimento deva passar pela adaptação da Instituição e dos serviços que presta, aos novos paradigmas sociais, a tensão surge quando a parte comercial é incluída; ou seja, e tal como referido anteriormente, não é na necessidade de financiamento que está a tensão, já que é claramente uma necessidade,

mas sim na forma como a Instituição se deve adaptar e posicionar e atuar nesse sentido. A transcrição seguinte revela o caminho que deve ser tomado, do ponto de vista das novas necessidades sociais.

Estes são os desafios que temos pela frente, mudar este paradigma, responder à economia do envelhecimento que vai nascer. Depois, adaptarmo-nos às transformações que a sociedade está a ter, aos problemas que já não só os problemas dos sem-abrigo, não são só os problemas de violência de género, problemas das crianças em risco, mas também são os problemas dos refugiados, dos imigrantes, das pessoas que precisam de respostas de emergência social. Há aqui uma vasta situação que nós temos que dar resposta (Entrevista M1).

E nesta transcrição, o modo de abordar esta dualidade social/comercial, onde se pode ler que não está em causa o posicionamento nas áreas tradicionais, mas sim a necessidade de se atuar, simultaneamente, num mercado privado.

A SCMP continuará nas áreas tradicionais, e continuará por muitos anos. Mas temos que criar novas estruturas, com mais conforto. Deve apostar em áreas tradicionais, terão sempre beneficiários, mas oferecer outras condições. Seria importante ter, por exemplo, creche e jardins de infância privadas; estruturas autossuficientes e autónomas do Estado; Velhas necessidades com novas oportunidades. (Entrevista M8)

A literatura que se debruça sobre as tensões sentidas nas empresas sociais (Smith *et al.*, 2013; Civera *et al.*, 2020) refere que um dos focos potenciais de conflito é a dicotomia entre o impacto social a longo prazo e o impacto financeiro a curto prazo, e por qual deles a empresa social deve optar. Mas as entrevistas revelam a tentativa de se responder de cum modo diferente, uma estrutura social dividida em 2: uma área puramente social e outra privada, que alimenta e contribua para o menor défice possível, e uma outra estrutura privada. Ora, são três modelos diferentes, mas que se cruzam.

Não se coloca de lado a hipótese que estas tensões existam, mas as entrevistas indiciam que a Instituição reconhece a capacidade de subsidiação cruzada entre as componentes

sociais e comerciais. No fundo, é esse reconhecimento que se traduz na ambidexteridade organizacional, e que lhe tem permitido sobreviver financeiramente ao longo dos séculos.

As entrevistas realizadas aos elementos da equipa da Gestão de Topo, traduziram-se numa ferramenta de análise, em especial, do conjunto de tensões que surgem da gestão de um conjunto de atividades que segue lógicas institucionais diferentes, e cujos stakeholders apresenta também expectativas e necessidades diferentes.

As entrevistas aparentam demonstrar que o conjunto de tensões que resultam da possibilidade de existirem diferentes identidades não apresenta um grande impacto, uma vez que a identidade social é, de facto, muito consensual. Mas não é isso que acontece quando a análise se debruça sobre as questões ligadas ao desempenho e ao crescimento da organização, em que se nota alguma tensão na abordagem estratégica que deve ser tomada.

O conceito de ambidexteridade subjacente à análise do caso não está definido como o equilíbrio entre duas lógicas e modelos diferenciados, embora complementares. Corresponde, sim, à capacidade da organização em atuar em mercados sociais tradicionais, que em momentos de mudanças de paradigma se consegue reorganizar para responder a essas mudanças de um modo social, que consegue implementar um conjunto de serviços privados sociais, que alimentam e atenuam o défice da área social, e ainda consegue atuar em mercados privados; tudo isto, em simultâneo. A questão da ambidexteridade não reside no equilíbrio, na medida em que apenas um sistema isolado se encontra em equilíbrio e não existem sistemas isolados nos mercados. A questão da ambidexteridade reside na capacidade de adaptação e na capacidade de realizar duas atividades distintas com a mesma destreza. E, sendo assim, a resposta a estas tensões não poderá ser apenas uma.

7.2 Ambidexteridade: antecedentes e consequências

As entrevistas realizadas indiciam uma posição consensual no que respeita à identidade organizacional; a leitura da missão enquanto missão social é clara e consensual. Ficou também indiciada a presença de algumas tensões em termos de abordagens estratégicas, nomeadamente na capacidade em atuar em mercados sociais tradicionais, bem como na implementação de serviços privados sociais, por outra palavras entre a prossecução de uma missão essencialmente social e a obtenção de resultados financeiros suficientes para garantir a sua sobrevivência a médio prazo, que não a maximização dos lucros. Da análise interpretativa multinível a que se procedeu, fica clara a ambidexteridade presente no caso em estudo, gerada pelas tensões alimentadas pelo confronto entre os paradoxos institucionais social-comercial, ao longo de séculos de existência e no enquadramento de políticas sociais muito díspares.

A nível individual, o modo como se aprende, se trabalha e como as pessoas se relacionam, em contextos cada vez mais complexos e voláteis, tem vindo naturalmente a mudar. De forma análoga, a capacidade organizacional para criar e gerir estruturas duais internas, que sejam dinâmicas e concomitantemente garantir a estabilidade necessária à realização de economias de escala a longo prazo, explorando novas ideias e processos, poderá constituir a condição necessária e suficiente para a sobrevivência em mercados cada vez mais voláteis e disruptivos. As organizações do terceiro setor, com uma identidade que claramente as afasta da maximização do lucro, estão sujeitas a tensões adicionais internas em virtude de múltiplos *stakeholders*, múltiplas opções estratégicas e das opções externas em termos de política social. É portanto fundamental analisar a suas capacidades dinâmicas, isto é “ a capacidade da organização em integrar, construir e reconfigurar competências internas para responder a ambientes altamente mutáveis” (Teece *et al.* 1997, pp.516).

Conforme já referido atrás, este estudo aplicou uma metodologia com carácter multidisciplinar, de estudo de caso único, com recurso a uma abordagem qualitativa fundamental baseada na teoria da atividade. Esta perspetiva teórica que, do ponto de vista metodológico decorre da Teoria Crítica, assume que a sociedade integra objetos e fenómenos ligados e dependentes entre si, que se condicionam mutuamente e se

transformam a partir de contradições internas mas inovadoras, indicia que os indivíduos constroem a sua história em contextos específicos, assumindo que o sujeito e a sua dimensão social são relevantes para a elaboração da consciência, com base em relações sociais mediadas culturalmente (Vygostky, 1978). As questões sociais, culturais e históricas têm implicações psicológicas e como tal, afetam as perceções individuais sobre essas mesmas relações. A contribuição teórica possibilitada pela teoria da atividade pode, portanto, ser complementada a partir da identificação das perceções dos colaboradores com nível de responsabilidade sobre o processo dialético que fundamenta a ambidexteridade. Mas tal exige a obtenção de dados primários, e o seu tratamento estatístico.

Embora na linha de Easterby-Smith, Graça e Antonacopoulou (2008) se aceite a superioridade relativa da análise qualitativa, a essência de certos fenómenos, “as leis da sua mudança, as suas características qualitativas e quantitativas e a sua causalidade” (Sannino e Engeström, 2018) justificam o recurso a metodologias complementares. É esta também a posição de Easterby-Smith *et al.* (1991, pp.12), quando afirma que o processo de investigação deve envolver a obtenção de dados primários diretamente obtidos pelos investigadores, que permitam levantar novos pontos de vista e gerar mais confiança nos resultados da pesquisa.

No sentido de contribuir para a interpretação do tipo de tensões internas associadas à dualidade no foco de organizações do terceiro setor, uma das questões que podem ser colocadas respeita ao papel dos dirigentes intermédios, enquanto estruturas de governação, na implementação das estratégias e na forma como percecionam o seu papel enquanto agentes de inovação, contribuindo para a gestão paradoxal numa organização ambidextra. Assume-se aqui que podem influenciar, e logo, ter um efeito positivo na geração de ambientes de aprendizagem e de abertura a mudanças. E ainda que de forma complementar, qual o impacto da ambidexteridade na performance da organização percecionado pelos executores de primeira linha das opções estratégicas? Ou seja, qual a perceção dos gestores face aos desafios estratégicos com que a instituição é confrontada no seu contexto ambiental? Como percecionam, em termos relativos, a orientação estratégica para a eficiência ou para a inovação? Quais são as dimensões da leitura que fazem em termos de eficiência e inovação?

Estas questões derivam das questões de investigação que nortearam o presente estudo, nomeadamente de que forma uma organização do terceiro setor realiza atividades do tipo *exploit* e *explore*, como se torna ambidextra e como se confronta face ao duplo paradoxo *exploit/explore* e social/comercial. Propomos então procurar linhas de respostas dentro da organização. Para procurar abordar estas questões, assumidas embora num contexto um tanto marginal ao corpo teórico do estudo do caso, optou-se por uma metodologia quantitativa, cuja triangulação poderá contribuir para a interpretação dos resultados da investigação conduzida. Defende-se que cada uma das abordagens metodológicas contribui de forma distinta, mas complementar, para a compreensão da ambidexteridade organizacional nas suas diferentes conceções. Sublinha-se assim o seu carácter multidisciplinar.

Contributos e limitações da literatura empírica

A maioria dos artigos publicados aborda a ambidexteridade e a distinção e tensões entre o *exploit* e o *explore* do ponto de vista teórico, sem suporte empírico. Tushman e O'Reilly (1996) sugerem que uma das razões para tal pode residir na ambiguidade associada ao estabelecimento de hipóteses sobre o sinal do efeito da interação entre os dois constructos, dadas as tensões que lhe estão associadas e que remetem para diferentes estratégias organizacionais. Esta ambiguidade, de certa forma, é confirmada por uma meta-análise de 117 estudos relativos a cerca de 21.000 empresas, conduzida por Mathias (2014).

Mas muitos estudos empíricos têm vindo a encontrar uma relação positiva, e estatisticamente significativa, entre ambidexteridade e performance ou desempenho organizacional. De entre os estudos empíricos mais citados, Knott (2002) estudou o caso da Toyota, e concluiu pela complementaridade, mas na generalidade trata-se de análises *cross-section* de múltiplas empresas. Bierly e Daly (2001) testaram o impacto da ambidexteridade no desempenho de 98 empresas industriais, sem resultados significativos do ponto de vista estatístico. He e Wong (2004) basearam a sua análise em 206 empresas industriais na Malásia e em Singapura e confirmaram uma interação positiva entre as estratégias baseadas na eficiência e na inovação, positivamente relacionadas com a taxa de crescimento das vendas, ainda que o resultado dos

desequilíbrios relativos possa estar associado com um efeito negativo. Menguc e Aub (2008) partiram de 260 inquéritos lançados a 980 empresas industriais na Austrália, bem como das respostas dadas por um grupo de CEO's; utilizaram dos tipos de constructos, reflexivos e formativos, para examinar o impacto da ambidexteridade no desempenho das empresas (medido com base na percepção dos respondentes), e explorar o efeito assimétrico entre CEO's identificados como inovadores ou seguidores. Os autores concluíram que o efeito do *exploit* é superior ao do *explore*, e que a ambidexteridade interage positivamente com os inovadores, e negativamente com os seguidores. Morgan e Berthon (2008) estudaram a associação ambidextra entre estratégias inovadoras e desempenho em 160 empresas industriais da biociência, no Reino Unido, confirmando uma relação positiva entre ambidexteridade e desempenho. Çómez *et al.* (2011) partiram de um inquérito respondido por 204 gestores de topo e intermédio em empresas industriais na Turquia para explorar as relações entre ambidexteridade no contexto de estratégias de inovação, aprendizagem e desempenho (medido com base na percepção dos respondentes) e o papel da liderança, confirmando um sinal positivo. Cingöz e Akdogan (2013), ainda para o caso de 69 gestores de topo de empresas industriais na Turquia, encontraram uma relação positiva entre flexibilidade. Clauss *et al.* (2020) abordam a ambidexteridade organizacional do ponto de vista da vantagem competitiva, propondo discutir neste contexto o papel da agilidade estratégica face ao paradoxo *exploration/exploitation*. O estudo empírico parte de um inquérito dirigido à indústria alemã de engenharia mecânica e confirma uma relação positiva entre as variáveis latentes e o quadro de vantagens competitivas das empresas.

Mais recentemente, os estudos empíricos têm vindo a sugerir centrar o foco numa dada organização, ou a nível individual dos seus colaboradores, indicando como um dos limites dos estudos a utilização de bases de dados *cross-section* (Bodwell e Chermack 2010; Gurtner e Reinhardt, 2016; Mom *et al.* 2007, 2015; Schnellbacher *et al.*, 2019; Suh *et al.* 2019). Schnellbacher e Heidenreich (2020) analisaram os resultados de um inquérito conduzido aleatoriamente a 415 trabalhadores alemães, concluindo que a ambidexteridade permite ambientes mais inovadores e com níveis mais elevados de conhecimento, contribuindo por essa via para um desempenho empresarial superior.

Na generalidade dos estudos empíricos, a metodologia seguida baseia-se fundamentalmente na análise fatorial exploratória e eventualmente em *path analysis*, assumindo modelos de variáveis latentes formativas.

Design da pesquisa

A literatura empírica tem-se focado quase exclusivamente no setor privado, e no caso da indústria. Menos atenção tem-se sido prestada ao terceiro setor, que se defronta aliás com uma fonte de tensões específica (social/comercial), colocando desafios próprios aos gestores do ponto de vista estratégico. Por outro lado, conforme a literatura relevante tem vindo a sublinhar, faz sentido que a análise seja conduzida para cada instituição individual, confrontada com a sua história, as suas tradições e a sua cultura, mas também com uma economia cada vez mais complexa e desafiadora, cada vez mais marcada pela incerteza. O sentido desta transformação tem-se vindo cada vez mais a estender do contexto global ao regional e local, do setor privado ao terceiro setor.

Este estudo contribui para a discussão do papel da ambidexteridade, bem como do impacto em termos da *performance* ou desempenho numa organização específica, confrontada com tensões particulares entre a missão social e comercial. O modelo conceptual desenvolvido ao longo do estudo assume que o *explore* e o *exploit* são duas faces da organização, contraditórias entre si, que geram tensões e conflitos ao longo de ciclos de mudança no meio ambiente envolvente, no mercado, na sociedade, nas políticas públicas e sociais, na tecnologia. As tensões obrigam a organização a tomar a decisão de optar por mais inovação ou por mais eficiência, e é esse desequilíbrio que obriga a escolha entre estratégias alternativas. Isto é, a ambidexteridade corresponde a uma opção estratégica possibilitada pelas capacidades dinâmicas organizacionais, traduzindo uma relação dinâmica entre o *exploit* e o *explore*.

A aplicação empírica que propomos é pioneira em diversas dimensões. Em primeiro lugar, tanto quanto resultou da análise da literatura, não conhecemos outro estudo análogo conduzido para o terceiro setor, ou para uma das organizações que o integram.

Em segundo lugar, a abordagem não segue a linha mais usual nos estudos empíricos da ambidexteridade. Propomos, em alternativa, abordar a questão: como é que dentro da organização, é percecionada a realização das atividades de *exploit* e *explore*? Quais as

dimensões fundamentais que as constituem? E como se interrelacionam com o desempenho organizacional? Para seguir esta linha de investigação será necessário identificar as dimensões de entre os dois constructos por recurso a análise fatorial. As dimensões identificadas e estatisticamente significativas constituem as variáveis latentes do modelo; a expectativa é que todas confirmem uma relação positiva e significativa com o desempenho organizacional. Voss e Voss (2012) propõem uma abordagem com alguma similitude, quando focam na forma como as combinações estratégicas e funcionais dentro do corpo conceptual da ambidexteridade afetam o desempenho organizacional, mas mantêm-se a um nível de análise com menor grau de desagregação.

O recurso à estimação de modelos estruturais com base em equações de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), ou modelização pela via dos caminhos (*path modelling*) tem vindo a tornar-se mais frequente nomeadamente nas áreas do marketing ou da gestão estratégica. Becker *et al.* (2012, pp. 360) sublinham a importância de se partir da teoria para a operacionalização dos constructos e para a identificação das dimensões. Propomos desenhar um modelo estrutural para analisar o impacto sobre o desempenho organizacional, medido com base nas perceções dos respondentes sobre a melhoria dos serviços e do modelo dos negócios.

O modelo estrutural proposto diferencia-se ainda da literatura, na medida que não assume um modelo de medição formativo, seguindo antes as recomendações e o rigor analítico que muito recentemente tem vindo a ser exigido pela literatura sobre PLS-SEM. Na verdade, a abordagem nos estudos empíricos acima referenciados assume escalas de medição formativas, especificadas como endógenas (Lubatkin *et al.*, 2006; He e Wong, 2004; Voss e Voss, 2012; Diamantopoulos, 2006, 2008) nomeadamente em modelos estruturais, até porque facilita o recurso a testes mais precisos e com maior validade (Ruiz *et al.*, 2008), embora recentemente alguns estudos assumam constructos reflexivo-formativos (vd. Clauss *et al.* 2020). No entanto, como Cadogan e Lee (2013) mostram, particularmente em modelos estruturais, “não é possível generalizar as covariâncias observadas à população” (ob.cit, pp.233), pelo que a interpretação dos resultados pode ser difícil e enviesada. Uma mudança numa variável latente formativa pode ocorrer por diversas razões, por exemplo porque a grandeza dos indicadores, observados ou não, se altera (Jarvis *et al.*, 2003; Cadogan e Lee, 2013). No entanto, o recurso à abordagem do

partial least squares (PLS) e a modelização via *path analysis*, uma forma de regressão múltipla usada para avaliar modelos de causalidade através do exame das relações entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes, relativamente frequente em estudos na área científica da gestão, pode também colocar problemas ao nível da interpretação dos resultados obtidos em software especializado quando as escalas de medição são ambas reflexivas nos constructos de primeira e segunda ordem (Cadogan e Lee, 2013).

Em suma, neste contexto, parece-nos mais adequada a seguinte metodologia: a escolha entre modelos de medição deve ser informada previamente, conduzindo para tal análise confirmatória tetrad para aferir da mesma. Confirmando-se a especificação de escalas de medição reflexivas, o desenho da pesquisa poderia ser formulado em termos de um modelo estrutural, hierárquico, de variáveis latentes, do tipo reflexivo-reflexivo (Becker, Klein e Wetzels, 2012); neste caso, todos os constructos apresentam escalas de medição reflexivas, apropriadas quando se trata de encontrar fatores comuns entre diferentes constructos (Lohmöller, 1989; Chin, 1998; Becker *et al.* 2012). Num modelo deste tipo, a direção da causalidade dirige-se da variável latente para os itens reflexivos; os erros são estimados com base na informação disponibilizada pela matriz das covariâncias dos indicadores (Cardogan e Lee, 2013).

a. Amostra e Dados

Os dados analisados foram obtidos a partir de um inquérito lançado on-line aos gestores de nível intermédio da Santa Casa da Misericórdia do Porto, e que desenvolvem as suas atividades nas diversas estruturas e níveis da organização. O questionário adotado foi elaborado com base em Lubatkin *et al.* (2006), que por sua vez adaptaram a metodologia de He e Wong (2004); apresenta 26 questões, onze das quais têm o objetivo de medir a orientação de *explore*, e outras dez a orientação para *exploit*, sendo que as restantes pretendem captar a presença de capacidades dinâmicas. O inquérito pedia a cada dirigente para avaliar cada questão colocada, com base na sua perceção individual. Todos os itens, com a exceção dos demográficos ou de natureza sócio económica, foram medidos através de uma escala de Likert de 5 pontos. O relativo acordo ou desacordo apresenta

respostas entre o 1 e o 5, onde 1 corresponde à total discordância e o 5 à total concordância. A generalidade dos estudos empíricos segue uma abordagem semelhante.

O inquérito foi respondido por 28 indivíduos, com funções e posições de responsabilidade diversa ao nível intermédio. Foi solicitado aos participantes informação sobre género, idade e *background* educacional, bem como sobre o tempo de serviço na instituição. Dos respondentes, 61% são do sexo feminino. Na sua larga maioria, são relativamente jovens; 75% têm menos de 50 anos, e 39,3% entre 31 a 40 anos. Têm formação académica de nível superior, sendo que cerca de 36% possui formação pós-graduada. Apenas 14% trabalham na instituição há menos de cinco anos.

b. Análise Descritiva

A Tabela que se segue (29) apresenta o resumo das questões colocadas e a média e desvio padrão das respostas obtida em relação aos itens que constituem a ambidexteridade (ET- itens Exploit, EP – itens Explore, ETD - itens de desempenho) e as capacidades dinâmicas. A dimensão da amostra é de 28 observações. Todas as questões colocadas foram respondidas por todos os respondentes.

Em geral, a perceção dos respondentes face às questões colocadas é positiva, indiciando concordância. Os respondentes manifestaram uma perceção mais elevada no que respeita à imagem da organização perante a sociedade, que consideram ter melhorado nos últimos anos. As respostas são também elevadas relativamente à perceção da melhoria nos negócios na última década. As médias amostrais obtidas foram, respetivamente, 4,107 e 4,143. Por outro lado, o consenso nestas questões foi relativamente elevado, dados que os respetivos valores para o desvio padrão estão entre os mais baixos (vd. Tabela 29). O item “melhoria de forma contínua dos serviços” indicia também uma perceção muito positiva e consensual. No entanto, a perceção dos respondentes face à garantia de uma utilização eficiente nos recursos não é tão clara, uma vez que a média amostral de 2,89 indicia desacordo, ainda que esta seja a questão onde o consenso obtido foi mais baixo (desvio padrão de 1,066). Já a perceção dos inquiridos indicia algum grau de desacordo face à importância relativa da implementação de estratégias agressivas na entrada de novos mercados, dirigidas à captação de novos clientes ou à qualidade dos serviços, com médias amostrais de 2,321, 2,786 e 2,89. Como se pode verificar a partir da tabela 29,

esta percepção é relativamente consensual, já que os desvios padrão são relativamente elevados (entre 0,928 e 0,956).

Tabela 29 - Estatística Descritiva

	Média Amostral	Desvio Padrão
ET1.Garante utilização eficiente dos recursos	2,89	1,066
ET2.Avalia de forma sistemática e contínua a satisfação dos clientes	3,143	0,789
ET3. Formação Profissional interna ou externa que promove melhoria das competências	3,250	0,871
ET4. Imagem perante a sociedade melhorou nos últimos anos	4,107	0,724
ET5.Aumento do nível de automação nas suas operações	3,75	0,645
ET6.Ajusta os seus serviços às necessidades dos clientes	3,536	0,823
ET7.Compromisso com a melhoria da qualidade dos serviços e redução dos custos	3,714	0,839
ET8. Estratégias de marketing que permitem aumentar os serviços prestados	2,89	0,956
ETD1. Melhora de forma contínua dos seus serviços	3,643	0,718
ETD2. Nos últimos 10 anos introduziu melhorias nos modelos de negócio	4,143	0,742
EP1.Cultura orientada para a inovação	3,357	0,895
EP2. Estratégias de marketing de captação de novos clientes	2,786	0,939
EP3. Baseia o seu sucesso na capacidade de explorar novas tecnologias	3,107	0,859
EP4. Identifica potenciais desafios e responde em tempo útil	2,929	0,753
EP5. Privilegia a formação de redes externas	3,786	0,619
EP6. Estratégia agressiva na entrada de novos mercados	2,321	0,928
EP7. Tem uma visão única em como resolver um problema social	3,46	0,881
EP8. Procura ter projetos e/ou parcerias com instituições de ensino superior e I&D	3,89	0,567
EP9. Integra novas tecnologias e pensa “outside the box”	3,18	0,819
EP10. Procura formas criativas de garantir necessidades dos clientes	3,36	0,87
EP11. Cria produtos ou serviços inovadores	3,46	0,962
EP12. Cultura orientada para a aprendizagem e tomada de risco	3,11	0,956
<i>Seize</i> . Dedicar tempo à implementação de novos serviços	3,893	0,557
<i>Sense</i> . Monitoriza o contexto externo	3,179	0,710
Tr. Comunicação rápida e eficaz	2,46	0,838
DC. Rápida adaptação a novas oportunidades	3,000	1,000

Fonte: elaboração da autora, com base no SmartPLS, 3.0

c. Análise fatorial exploratória

Como já referido, faz sentido partir da teoria para a operacionalização dos constructos e para a identificação das dimensões distintas dos constructos *exploit e explore*.

Todos os itens foram submetidos a análise fatorial exploratória, por forma a permitir estabelecer a correlação das variáveis observáveis, organizando-as em fatores que, por si, são variáveis não observáveis, a partir do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 26; trata-se de identificar as relações subjacentes entre as variáveis medidas. Tendo em conta as restrições colocadas pela dimensão da base de dados, a análise foi conduzida de forma separada para os constructos do estudo, em particular, *explore* (EP) e *exploit* (ET).

Para avaliar a adequação da análise fatorial à matriz dos dados obtidos através do questionário lançado, foram aplicados o índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o índice de esfericidade. Os valores do índice KMO que indicam que a Análise Fatorial é apropriada variam entre autores. Hair, Anderson e Tatham (2020) consideram que os valores aceitáveis estarão entre 0,5 e 1,0; já Kaiser e Rice (1974) indicam que, para a adequação de ajuste de um modelo de análise fatorial o valor de KMO deve ser maior que 0,8. Os testes efetuados confirmam a consistência dos dados, sendo a recomendação face à análise fatorial de executável e apenas moderadamente satisfatória (Maroco, 2007). O teste de esfericidade de Bartlett avalia em que medida a matriz de covariância é similar a uma matriz identidade, ou seja, não apresentam correlações entre si; avalia ainda a significância geral de todas as correlações numa matriz de dados. Os valores do teste de esfericidade de Bartlett com níveis de significância ($p < 0,005$) permitem rejeitar a hipótese nula de que a matriz de dados é semelhante a uma matriz identidade. No entanto, este teste é muito sensível à dimensão da amostra e à violação do pressuposto de uma distribuição normal multivariada (Maroco, 2007), pelo que usualmente se usa apenas o KMO. As matrizes dos coeficientes de correlação de Pearson entre as variáveis observadas e os *p-values* estão apresentados no Anexo Estatístico.

No caso do constructo *exploit*, as correlações, no geral, não são elevadas; ainda assim, as correlações mais fortes e significativas encontram-se entre ET6 (ajusta os serviços às necessidades dos clientes), ET5 (aumento do nível de automação), ET4 (melhoria da

imagem perante a sociedade) e ET8 (compromisso com a qualidade dos serviços). O KMO obtido foi de 0,7, e o teste de esfericidade de Bartlett apresenta um $p\text{-value} < 0,003$. Rejeita-se, assim, a hipótese nula, concluindo que as variáveis estão correlacionadas significativamente, sendo que a recomendação para aplicação da análise fatorial vai no sentido de ser executável (Maroco, 2007, pp.368).

A melhor qualidade dos resultados foi obtida usando a análise dos componentes principais, com uma rotação varimax. Os fatores comuns retidos foram aqueles que apresentaram um *eigenvalue* superior a 1, em acordo com o *screen plot* e a percentagem de variância retida (Maroco, 2007, pp.404). Por esta via é possível resumir todas as variáveis num conjunto menor de dimensões, com perda mínima de informação. Os fatores identificados são manifestações, que permitem compreender quais as principais influências em cada um dos constructos *Exploit* e *Explore*. Apresentam-se apenas os itens com cargas fatoriais superiores a cerca de 0,5 em valor absoluto

No caso do constructo *exploit*, conforme se pode observar na tabela 30, foram identificados três fatores idealizados como Foco na Identidade, Formação e Estratégias orientadas para a Eficiência. No primeiro caso, parece claro que está subjacente a perceção face à missão e identidade da organização, numa perspetiva de melhoria da qualidade dos serviços, de uma preocupação clara no sentido de os ajustar às necessidades dos clientes, mantendo uma imagem cada vez melhor perante a sociedade, atento o compromisso de redução de custos. Apresentam-se apenas os itens com pesos fatoriais superiores a cerca de 0,5 em valor absoluto; o KMO é de 0,689. O primeiro fator explica 37,41% da variância total. O segundo fator, que contribui com 16% da variância total, mede a perceção dos respondentes face à formação profissional, interna ou externa. Já o terceiro fator inclui dois itens associados à perceção sobre as escolhas estratégicas que permitam acrescer os serviços prestados, no sentido de uma maior eficiência, eventualmente decorrentes da avaliação sistemática e contínua da satisfação dos clientes. Este terceiro fator contribui com 13,5% da variância. No total, explicam 67,01% da variância total. Por outro lado, a quase generalidade das comunalidades são elevadas, indicando que os fatores retidos podem ser utilizados para descrever a estrutura correlacional latente dos itens que contribuem para a medição da perceção dos fatores tradicionalmente associados com a eficiência na utilização dos recursos disponíveis e a

gestão das organizações no sentido de definição de estratégias que permitam aumentar e melhorar a prestação dos serviços.

Tabela 30 - Pesos fatoriais do Constructo *Exploit*

Item	1	2	3
	Foco na Identidade		
ET5. Aumento do nível de automação	0,828		
ET4. A imagem perante a sociedade melhorou nos últimos anos	0,790		
ET6. Ajusta os serviços às necessidades dos clientes	0,785		
ET7. A SCMP compromete-se com a melhoria da qualidade dos serviços e com a redução dos custos	0,698		
		Formação	
ET3. Os colaboradores da SCMP têm formação profissional interna e/ou externa, que promova a melhoria das suas competências		0,809	
			Estratégias de eficiência <i>Exploit</i>
ET8. Tem estratégias de marketing que lhe permitem aumentar os serviços prestados			0,870
ET2. Avalia, de forma sistemática e contínua, a satisfação dos clientes			0,672

Fonte: Elaboração da autora com base em SPSS, versão 26. Método de extração: análise de componentes principais; Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser. Rotação convergida em 6 iterações

No caso do constructo *explore*, as correlações, no geral, são mais elevadas que no constructo anterior; as correlações mais fortes e significativas encontram-se entre EP1 (cultura orientada para a inovação), EP4 (capacidade de identificar potenciais desafios), EP7 (visão única na resolução de problemas sociais), EP10 (formas criativas de garantir as necessidades dos clientes) e EP11 (cultura orientada para a aprendizagem e o risco). O KMO obtido foi de 0,739, e o teste de esfericidade de Bartlett apresenta um *p-value* < 0,001. Rejeita-se assim a hipótese nula, concluindo que as variáveis estão correlacionadas

significativamente, sendo que a recomendação para aplicação da análise fatorial vai no sentido de ser executável, ainda que moderadamente (Maroco, 2007, pp.368).

Foram identificados quatro componentes idealizados como Inovação, Parcerias, Estratégias orientadas para o *Explore* e Orientação para o Mercado. A racionalidade para esta proposta de idealização decorre diretamente da agregação das cargas fatoriais em cada um dos fatores: o primeiro remete para inovação em termos de produtos, mercados ou processos, e considera que a Santa Casa da Misericórdia do Porto apresenta uma visão única, inovadora, na forma como abordar problemas sociais, baseando ainda o seu sucesso na capacidade de explorar novas tecnologias. O segundo fator identificado associa, de forma clara, a importância de parcerias e redes externas. Por sua vez, o terceiro fator indicia o peso relativo das estratégias de marketing, mas desenhadas agora numa perspectiva inovadora, permitindo responder, em tempo útil e com flexibilidade, a novos desafios. Finalmente, o quarto fator, integrando dois itens, pode ser idealizado em termos de uma preocupação percecionado pelos dirigentes intermédios da necessidade de manter uma orientação para novos mercados, sempre numa perspectiva *explore*, pensando “outside the box”. Tal como no caso anterior, apresentam-se apenas os itens com pesos fatoriais superiores a cerca de 0,5 em valor absoluto. O primeiro fator explica 44,31% da variância total, enquanto os restantes contribuem com 13,34 %, 10,01% e 8,617%. No total, explicam 76,288% da variância total. Por outro lado, a quase generalidade das comunalidades são elevadas, indicando que os fatores retidos podem ser utilizados para descrever a estrutura correlacional latente dos itens que contribuem para a medição da percepção dos fatores tradicionalmente associados com criatividade mais elevada, monitorização e adaptação a novas oportunidades e uma cultura organizacionais orientada para a inovação.

Tabela 31 - Pesos Fatoriais do Constructo *Explore*

Item	1	2	3	4
	Inovação			
EP7.A SCMP tem uma visão única em como resolver um problema social de uma maneira	0,673			

inovadora, com potencial para aumentar o nível do impacto ao longo do tempo				
EP11. Cria produtos ou serviços que são inovadores para a organização	0,621			
EP10. Procura formas criativas de garantir as necessidades dos clientes	0,571			
EP1. Cultura orientada para inovação	0,684			
EP3. Baseia o seu sucesso na capacidade de explorar novas tecnologias	0,890			
		Parcerias		
EP8. ter projetos e/ou parcerias com institutos universitários e/ou pesquisa e desenvolvimento		0,731		
EP5. Formação de redes externas		0,783		
			Estratégias <i>Explore</i>	
EP2. Tem estratégias de marketing que lhe permitem captar novos clientes			0,817	
EP12. Cultura orientada para aprendizagem e inovação			0,526	
EP4. A SCMP tem capacidade para identificar potenciais desafios e responder em tempo útil de forma flexível			0,751	

				Orientação para o Mercado
EP6. Tem uma estratégia agressiva na entrada de novos mercados				0,859
EP9. Integra novas tecnologias e pensa outsider the box				0,614

Fonte: SPSS, versão 26. Método de extração: análise de componentes principais; Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser. Rotação convergida em 6 iterações

d. Modelos medida

Uma das questões que deve ser colocada tem a ver com os modelos medida a aplicar no estudo, formativo ou reflexivo. Se porventura as variáveis medidas com base nas questões lançadas no inquérito forem consideradas como a causa das variáveis latentes, devem ser consideradas como escalas formativas, e nessa medida nada se tem a dizer sobre as covariâncias dos itens, que podem ser positivas, negativas ou iguais a zero. Enquanto pré-condições das variáveis latentes, não estão relacionadas de forma causal, ainda assim sendo certamente influenciadas pela percepção dos respondentes. Pelo contrário, constructos que possam ser interpretados como contribuindo para um dado comportamento, capturado pelos seus indicadores, indiciando que uma variação no constructo conduz a uma variação nos seus indicadores (Bollen, 1989), remetem para indicadores que são reflexivos. No caso dos indicadores reflexivos, estes representam manifestações do constructo; se eventualmente for removido um item, tal não modificará a natureza essencial do mesmo (Jarvis, 2003). Do ponto de vista técnico, espera-se que as medidas reflexivas tenham inter correlações mais elevadas; ao definir um constructo reflexivo, os indicadores são vistos como dependentes da variável latente.

Uma abordagem para determinar qual é mais apropriado, escalas formativas ou reflexivas, baseia-se na análise confirmatória *tetrad*, que pode ser aplicada recorrendo ao software Smart-PLS, versão 3. Este software permite a modelização de equações estruturais baseadas em variâncias, com vantagens que têm sido indicadas quando os modelos estruturais são complexos e incluem muitos constructos e indicadores, e ainda

quando as amostras são relativamente pequenas (Rigdon, 2016). O teste permite investigar a hipótese nula de o constructo é de natureza reflexiva, sendo que o PLS oferece vantagem adicional no caso de bases de dados mais pequenas, como é o caso neste estudo da Santa Casa da Misericórdia do Porto.

A abordagem acima referida, com base na análise confirmatória *tetrad*, levanta, contudo, algumas dificuldades no que respeita à sua operacionalização, dado que a verificação da medição exige, em cada uma, pelo menos a consideração de quatro itens; a dificuldade foi ultrapassada no caso da variável latente Estratégias Explore, recorrendo a um item “emprestado”.

Para validar os resultados do modelo PLS- *Path Modelling*, é necessário um processo de duas fases: validação do modelo externo e validação do modelo interno (Chin, 1998). A análise e discussão do modelo seguiu a técnica desenvolvida por Gudergan, Rengle, Wende e Will (2008) para o Smart-PLS3, bem como as linhas de orientação para utilizar e interpretar os resultados propostas por Becket, Klein e Wetzels (2012) e Hair, Risher, Sarstedt e Ringle (2019).

No modelo de medição reflexivo, espera-se que os *tetrad* (τ) sejam não significativos. Nestes termos, os *p-values* devem ser superiores a 0,05 se forem reflexivos. Uma abordagem alternativa é analisar os intervalos de confiança, que devem incluir o zero no caso de escalas reflexivas, caso contrário será formativa. Dado que se analisaram múltiplos *tetrads* ao mesmo tempo, usou-se também o ajustamento de Bonferroni para testes múltiplos simultâneos para intervalos de confiança. Conforme se pode verificar na tabela 32, a generalidade dos *tetrads* apresenta *p-values* superiores a 0,05, sendo que os intervalos de confiança incluem, em todos os casos, o zero, logo as variáveis latentes devem ser consideradas como reflexivas, não se rejeitando a hipótese nula. Esta especificação assume que os indicadores revelam diversas características da variável latente subjacente.

Tabela 32 - Resultados da Análise Confirmatória

	CI low aj.	CI up aj.	Z (1- α)	p-value
Foco na Identidade				
1.Ajusta serviços necessidades dos clientes, compromete-se e com melhoria da qualidade, imagem melhorou, aumento nível automação	-0,055	0,115	2,248	0,503
2.Ajusta serviços necessidades dos clientes, compromete-se e com melhoria da qualidade, imagem melhorou, aumento nível automação	-0,056	0,050	2,248	0,943
Inovação				
1.Cria produtos inovadores, cultura orientada inovação, formas criativas de garantir necessidades clientes, capacidade identificar desafios novos, visão única como resolver problemas sociais	-0,121	0,186	2,586	0,637
2. Cria produtos inovadores, cultura orientada inovação, formas criativas de garantir necessidades clientes, capacidade identificar desafios novos, visão única como resolver problemas sociais	-0,258	0,156	2,586	0,575
4 Cria produtos inovadores, cultura orientada inovação, formas criativas de garantir necessidades clientes, capacidade identificar desafios novos, visão única como resolver problemas sociais	-0,083	0,123	2,586	0,668
6. Cria produtos inovadores, cultura orientada inovação, formas criativas de garantir necessidades clientes, capacidade identificar desafios novos, visão única como resolver problemas sociais	-0,251	0,04	2,586	0,297
10. Cria produtos inovadores, cultura orientada inovação, formas criativas de garantir necessidades clientes, capacidade identificar desafios novos, visão única como resolver problemas sociais	-0,137	0,091	2,586	0,657
Estratégia Explore				

1. Estratégias de marketing para aumentar serviços prestados, cultura orientada para a aprendizagem e risco, identificação de riscos e oportunidades e resposta em tempo útil	-0,115	0,219	2,248	0,533
2. Estratégias de marketing para aumentar serviços prestados, cultura orientada para a aprendizagem e risco, identificação de riscos e oportunidades e resposta em tempo útil	-0,066	0,222	2,248	0,274

Fonte: Smart PLS

A avaliação dos modelos (medida e estrutural), ou seja, a validação do modelo interno e do modelo externo, não é fácil no caso do PLS-SEM. A literatura relevante refere algumas linhas de orientação (Hair *et al*, 2019), mas não consensuais; os critérios usualmente apresentados como mais importantes estão resumidos na tabela 33.

Tabela 33 - PLS-SEM

	Linhas de orientação para o uso do PLS-SEM
Modelos de medição reflexivos	
Consistência da confiabilidade interna	α de Cronbach é o limite inferior, e o CR o limite superior. ρ_A normalmente está entre os dois Mínimo 0,7 (ou 0,6 em investigação exploratória) Máximo de 0,95 para evitar redundância Valor recomendado 0,70 a 0,90.
Validade convergente	AVE $\geq 0,50$
Validade discriminante	Constructos conceptualmente semelhantes: HTMT $< 0,90$ Constructos conceptualmente diferentes: HTMT $< 0,85$ Testar se o HTMT é significativamente mais baixo que o valor limiar
Modelo estrutural	
Colinearidade (VIF)	Crítica se VIF $\geq 0,5$

	Possível se $VIF > 3-5$
R^2	Idealmente, $VIF < 3$ Valores de 0,75, 0,5 e 0,25 são considerados substanciais, moderados ou fracos. Acima de 0,90 indicam sobre ajuste
Q^2	Valores maiores que zero não têm significado Mais elevados que 0,025 e 0,5 informam sobre pequena, média ou grande precisão preditiva do modelo PLS-SEM
Preditor do PLS	Comparar os valores de RMSE com o LM para cada indicador. Colocar $K=10$ e usar dez repetições.
Seleção do modelo	Selecionar o modelo que minimiza o valor em BIC ou GM

Fonte: Hair, Risher, Sarstedt e Ringle, 2019, pp.15-16.

A avaliação de modelos de medição reflexivos exige o exame do grau de confiabilidade na consistência interna, da validade convergente e da validade discriminante. No primeiro caso, valores entre 0,7 e 0,9 (CR) podem ser considerados entre satisfatórios e bons. No que se refere ao α de Cronbach, outra medida de confiabilidade na consistência interna, em geral produz valores mais baixos que o CR, mas a medida é menos precisa (Hair *et al.*, 2019); o verdadeiro valor para a confiabilidade do constructo poderá estar entre estes dois valores. Neste estudo, conforme se pode verificar na Tabela 34, os resultados podem considerar-se bons. Alguns autores sugerem que em modelos PLS *Path Modelling* se deve utilizar também o Rho (Werts, Linn e Jöreskog, 1974; Tenenhaus *et al.*, 2005); os valores de referência situam-se nos 0,7, ou acima, confirmando assim o grau de confiabilidade já referido. Quanto à validade convergente da medida de cada constructo, isto é até que ponto o constructo converge para explicar a variância dos seus itens, a métrica usada foi a variância média extraída (AVE); valores iguais ou superiores a 0,5, como ocorre neste modelo, indicam que o constructo explica pelo menos 50% da variância dos itens (Hair *et al.*, 2019, pp.9). Foram retidas apenas as dimensões que confirmaram a validade convergente e discriminante.

Tabela 34 - Validade Convergente (CR e AVE)

Variáveis Latentes	α de Cronbach	CR	AVE	Rho_A
Foco na Identidade	0,820	0,879	0,646	0,877
Inovação	0,878	0,911	0,673	0,897
Estratégias <i>Explore</i>	0,710	0,821	0,821	0,779
Orientação para o Mercado	0,664	0,851	0,851	0,741

Fonte: Elaboração da autora, com base no Smart PLS3.0

Finalmente, importa avaliar a validade discriminante, ou seja, até que ponto o constructo é empiricamente distinto de outros constructos no modelo estrutural proposto. De acordo com o critério de Fornell-Larcker, o AVE de cada variável deve ser maior que a mais alta correlação quadrada da variável latente com qualquer outra variável latente. O peso (*loading*) de cada indicador deve ser mais elevado que todos os seus *cross-loadings*. Com base neste critério, os valores apresentados na Tabela 35 permitem avaliar positivamente a validade discriminante.

Tabela 35 - Validade Discriminante critério de Fornell-Larcker

Variáveis Latentes	AVE *	Desempenho	Estratégias Inovação	Foco Identidade	Inovação	Orientação Mercado
Desempenho	0,864	0,864				
Estratégias Inovação	0,906	0,454	0,780			
Foco Identidade	0,803	0,621	0,448	0,804		
Inovação	0,820	0,561	0,645	0,509	0,820	
Orientação Mercado	0,922	0,428	0,438	0,248	0,646	0,861

Fonte: Elaboração da autora com base no SmartPLS; * raiz quadrada do AVE

No entanto, este critério tem vindo a ser criticado (Henseler *et al.*, 2015; Voorhees *et al.*, 2016), principalmente para os casos em que os *loadings* dos indicadores se situam entre 0,65 e 0,85. Estes autores propõem em alternativa o uso do critério Heterotrait-Monotrait (HTMT), o valor médio das correlações dos itens relativamente à média geométrica das correlações médias dos itens que medem o mesmo constructo. O ponto de corte situa-se entre os 0,85 e os 0,90, acima dos quais a validade discriminante não deve ser aceite. A Figura 46 apresenta os resultados obtidos, confirmando a validade discriminante do modelo estrutural proposto.

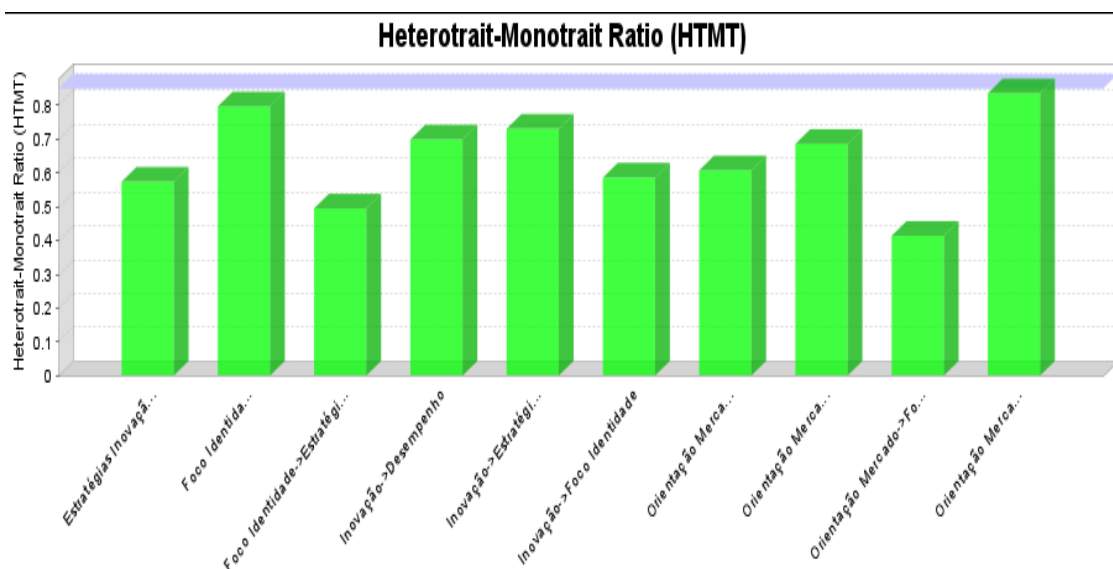


Figura 48 - Validade Discriminante, critério Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Fonte: SmartPLS3.0

e. Avaliação do modelo estrutural

O modelo a estimar está apresentado na Figura 49. O caso em estudo é o da Santa Casa da Misericórdia do Porto; a base de dados foi já descrita. A variável dependente é o Desempenho, medido com base na perceção dos respondentes ao inquérito, com responsabilidade em termos de direção e chefia, face a dois itens: melhoria contínua dos serviços, e melhoria na última década do modelo de negócios.

Na linha da literatura analisada e discutida ao longo deste trabalho, a ambidexteridade relaciona-se com as tensões que surgem da gestão paradoxal de atividades conflitantes entre si, nomeadamente em termos do paradoxo *explore/exploit*. Com base em análise fatorial, foram identificadas diversas dimensões de cada um destes dois constructos; o Foco na Identidade enquanto dimensão do *Exploit*, a par da Formação e Estratégias Orientadas para o *Exploit*, as restantes tomadas enquanto dimensões do *Explore*. Foram ainda verificadas as condições dos modelos medida, e retidas apenas as dimensões que as cumpriam.

A expectativa do estudo vai no sentido de confirmar uma relação positiva entre cada uma das variáveis latentes – Foco na Identidade, Inovação, Orientação para o Mercado e estratégias orientadas para o *Explore*, e o grau de desempenho da organização. Segundo a linha de Gibson e Birkinshaw (2004), dado que a ambidexteridade pode ser conceptualizada como um composto nas suas múltiplas dimensões a relação positiva entre as variáveis independentes e a variável dependente pode permitir indiciar a presença de ambidexteridade na organização em causa.

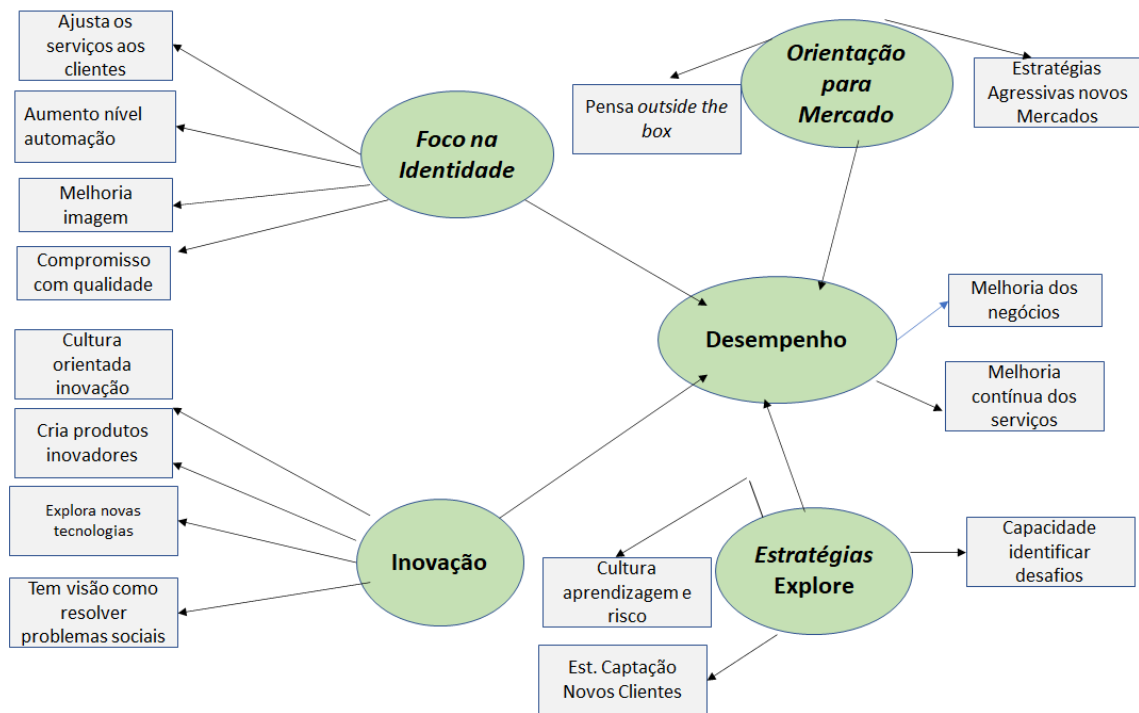


Figura 49 - Modelo estrutural proposto

Segue-se a avaliação dos resultados obtidos com a aplicação do PLS-SEM. Os coeficientes estimados do modelo para a relação entre os constructos foram estimados com base em *partial least squares (two stage approach)*. O algoritmo utilizado para os esquemas de ponderação alternativos foi a ponderação dos caminhos (*path*), que constitui a abordagem recomendada. Este esquema de ponderação fornece o valor de R^2 mais alto para variáveis latentes endógenas e é geralmente aplicável para todos os tipos de especificações e estimativas de modelo de caminho PLS. Para identificar se o modelo é, ou não, robusto, os coeficientes foram também estimados pela técnica *bootstrapping*. Nesta estimação, a amostra original é repetida um número especificado de vezes para gerar amostras aleatórias, re-estimando o modelo para cada amostra; as estimativas dos parâmetros são calculadas como a média das estimativas em todas as amostras. Optou-se pela geração de 500 amostras aleatórias para a estimação *bootstrapping*, sendo o método de estimação não paramétrico dos intervalos de confiança o proposto como referência pelo software SmartPLS3.0 (*Bias-Corrected and Accelerated BCa Bootstrap*).

A avaliação do modelo estrutural é feita essencialmente através do coeficiente de determinação R^2 , que constitui uma medida da capacidade exploratória do modelo. O R^2

obtido foi de 0,487, sendo o valor ajustado de 0,397, o que pode ser considerado moderadamente satisfatório.

A Tabela 36 apresenta o resumo das métricas de previsão a partir da estimação com base na abordagem *two-stage*. As métricas para medir a precisão do modelo estão apresentadas na Tabela 36; quanto mais baixo é o valor, melhor é a qualidade do ajustamento. Na percepção dos respondentes, a melhoria de forma contínua dos serviços constitui o melhor indicador do desempenho da organização, num modelo que utiliza como variáveis latentes o Foco na Identidade, o grau de Inovação, as Estratégias que capacitam a inovação e a Orientação para Mercado, identificadas como dimensões significativas do *Exploit* e *Explore* na organização em causa. A comparação detalhada dos erros de previsão entre PLS-SEM e LM permitiu concluir que são, em praticamente todos os casos, inferiores no PLS-SEM, o que permite concluir por uma capacidade preditiva elevada do modelo.

Tabela 36 - Métricas para medir precisão

	RMSE*	MAE**	Q ²
Melhoria de forma contínua dos serviços	0,694	0,532	0,138
Melhoria dos modelos de negócio	0,749	0,605	0,063
Desempenho (<i>LM value</i>)	1.030	0,772	0,191

Fonte: Elaboração da autora, com base em SmartPLS3.0; * desvio médio quadrático; ** erro médio absoluto

No entanto, o valor estimado para o SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), que mede a raiz quadrada da diferença entre os resíduos da matriz de covariância da amostra e o modelo hipotético foi de 0,124, o que está ligeiramente acima do ponto de corte de referência para um ajustamento de boa qualidade (0,08). O índice de Tucker-Lewis (NFI) calculado pelo SmartPLS 3.0 foi de 0,470, inferior ao ponto de corte ótimo que remete para valores iguais ou acima de 0,95. Tendo em conta todas as informações, e seguindo as linhas de orientação de Hair *et al.* (2019), podemos assim concluir que a qualidade do ajustamento é moderadamente razoável. Pode constatar-se que o Foco na

Identidade exerce um impacto total no Desempenho de 0,463, sendo o mais elevado de todos os constructos, seguido pela Inovação e Orientação para o Mercado.

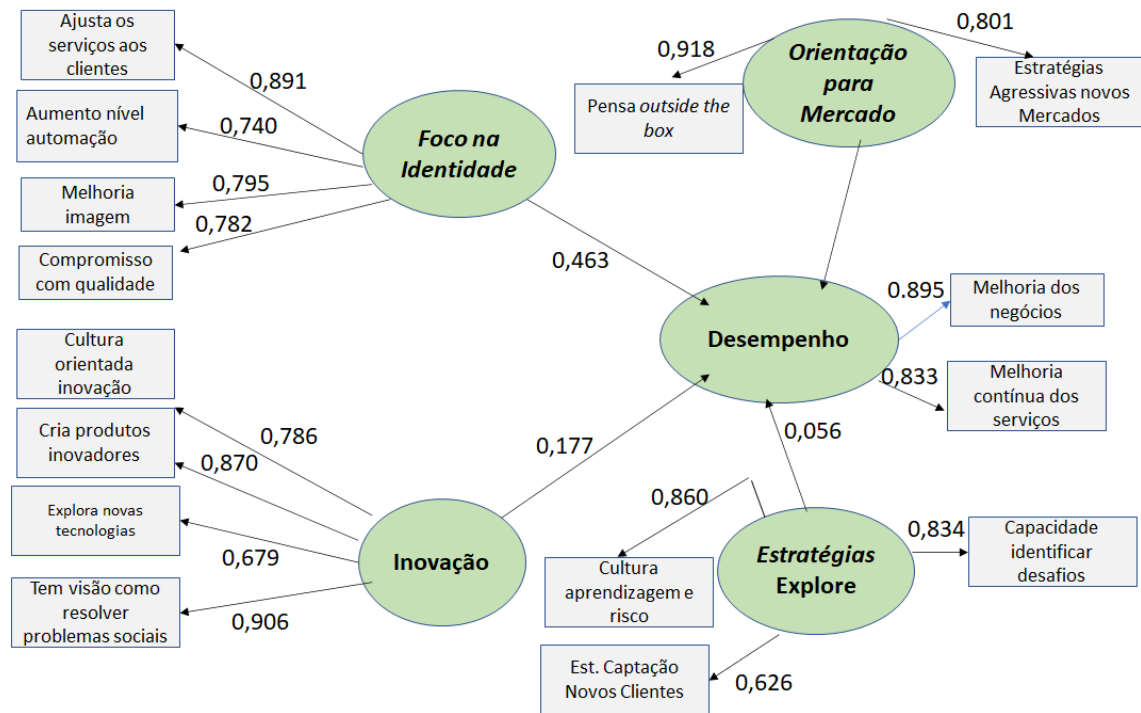


Figura 50 - Resultados do Modelo Estrutural

A Tabela 37 apresenta os resultados da estimação dos coeficientes *path* a partir do método amostral bootrapp que não requer a hipótese de uma distribuição normal, nem tão pouco uma amostra grande. O teste estatístico utilizado foi o teste t para avaliar da significância dos parâmetros estimados. Os coeficientes *path* estimados tendo em conta as dimensões Foco na Identidade, Inovação, Estratégias orientadas para o *Explore* e Orientação para o Mercado, apresentam resultados que do ponto de vista da significância estatística, apenas suportam a influência do foco da identidade. No entanto, estes resultados de certa forma encontram paralelo na literatura de referência, que confirma a existência de sinais positivos, mas apenas estatisticamente significativo para um dos constructos *explore* ou *exploit*, interpretando no sentido da complementaridade (vd. Knott, 2002, Voss e Voss, 2013, Clauss *et al*, 2020, entre outros)

Tabela 37 - Coeficientes *Path* das variáveis latentes (Média Desvio padrão e valores da estatística t)

	Amostra original	Média amostral	Desvio padrão	Estatística t
Foco na Identidade	0,463	0,480	0,232	1,996
Inovação	0,177	0,132	0,290	0,611
Estratégias Inovação	0,056	0,105	0,219	0,255
Orientação para o Mercado	0,174	0,211	0,215	0,809

Fonte: Elaboração da autora com base em SmartPLS 3.0

É sempre importante e relevante compreender quais as dimensões que afetam o desempenho de uma organização. O que propusemos foi interpretar a percepção dos gestores intermédios do caso em estudo, e perceber até que ponto os fatores identificados como dimensões dos dois constructos influenciam o desempenho da organização. O sinal de todas as dimensões é positivo, tal como era esperado. O Foco na Identidade, a primeira das dimensões do *Exploit*, é o único que apresenta significância estatística. Estes resultados reforçam o modelo teórico desenvolvido; a ambidexteridade traduz essencialmente um desequilíbrio existente nas organizações, e não apenas a simultaneidade. Em momentos diferentes, a organização ambidextra procura responder ao contexto externo, adaptando-se e orientando-se para a procura de maior eficiência ou mais procura de inovação. No momento em que teve lugar este estudo e foi conduzido o inquérito, a organização confrontava-se com os efeitos de uma crise financeira, sendo natural que a percepção dos gestores se orientasse no sentido de relacionar o desempenho com a eficiência, não esquecendo a identidade da organização. Este resultado também suporta as conclusões das entrevistas, que a tensão social associada à identidade não é questionada.

No entanto, o estudo apresenta limitações. A base de dados é muito pequena, e condiciona as opções metodológicas. Por outro lado, refere-se a um dado momento no tempo, e tal não permite avaliar o impacto de alterações na percepção dos respondentes. Seria também interessante analisar o paradoxo social vs. comercial, e ver como é percecionado de dentro da organização. Mas abre seguramente pistas de investigação para o futuro, e permitiu

abordar algumas das questões de investigação, conceptual e metodologicamente abordadas através da lente da teoria da atividade numa perspetiva diferente.

A análise das entrevistas conduzidas permitiu compreender melhor a dualidade implícita no paradoxo, também apoiou a resposta à segunda subquestão SQ2 (*No caso em estudo, as estratégias e os processos desenhados no contexto da missão social e da sua atividade comercial privilegiam objetivos de controlo de custos e eficiência (Exploit), embora paradoxalmente confrontando-se com flexibilidade e abertura ao risco (Explore)?*). Não se trata de uma questão que apresente uma resposta simples; enquanto paradoxo, a eficiência e a inovação podem ser consideradas como metades de uma mesma moeda, o ideal é seguirem sempre juntas, o que nem sempre acontece. Embora se refira nas entrevistas realizadas que a inovação, a adaptação e a flexibilidade são caminhos necessários, e de facto, o percurso histórico demonstrou exatamente isso, por outro, também se observou alguma resistência ao risco. A Santa Casa da Misericórdia do Porto avança e recua, promovendo inovações ao nível dos serviços prestados, na criação de funções organizacionais pouco comuns nas organizações sem fins lucrativos, na inovação social que apoia e promove e, simultaneamente, frisa a necessidade de reflexão, de controlo interno e eficiência. De facto, a resposta a esta subquestão é que as estratégias e processos desenhados no contexto da missão social e comercial nem sempre privilegiam objetivos de controlo em detrimento da flexibilidade e abertura ao risco. Segundo Teece e Pisano (1994), as capacidades dinâmicas são uma fonte de vantagem competitiva, que se guiam por dois aspetos chave: a natureza dinâmica onde as organizações estão inseridas, e o papel que a gestão de topo assume no contexto do dinamismo e das mudanças que ocorrem. A realização e análise dos questionários permitiu concluir que a liderança está, de facto, relacionada positivamente com as atividades de inovação e eficiência e, portanto, relacionada com a ambidexteridade. Esta última afirmação leva-nos à quinta subquestão SQ5 (*A organização em estudo pode ser classificada como ambidextra, confirmando a sua capacidade para prosseguir um objetivo central de eficiência, abrindo-se simultaneamente ao risco e a uma cultura potenciadora de inovação?*), podendo referir que a análise das entrevistas e dos questionários apoia a classificação da Santa Casa da Misericórdia do Porto, como sendo uma organização ambidextra. Embora seja clara a sua identidade enquanto organização sem fins lucrativos, cuja missão é, sem dúvida alguma, social, a necessidade de garantir a sustentabilidade

financeira é, também, um dado adquirido; o problema coloca-se no modo, na estratégia e na forma de alcançar esta sustentabilidade. Mas é a capacidade da organização em reconhecer a subsidiação cruzada entre a missão social e o comercial, que se traduz na ambidexteridade organizacional.

7.3 Síntese final

Este capítulo apresentou a última parte do trabalho empírico, onde foram analisados os resultados dos questionários e das entrevistas realizadas. Numa primeira parte, foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos membros da Mesa Administrativa e Comissão Executiva; os dados recolhidos através das entrevistas foram utilizados para a aplicação da perspetiva teórica de análise (apresentada no capítulo anterior) e para aplicação de análise qualitativa através de software específico para o efeito. Tendo em consideração que se analisa um duplo paradoxo, e que a organização em estudo pode ser considerada como uma empresa social, a codificação também teve em conta as tensões presentes da literatura (Smith *et al.*, 2013). Os resultados mostram que as tensões estão mais concentradas no desempenho (estratégias contraditórias) e na aprendizagem (conflitos que surgem no processo de crescimento da organização), podendo ser observado que a identidade da Organização não é uma fonte de tensão substancial.

De seguida, foram aplicados um conjunto de questionários à gestão intermédia, que demonstraram que o *exploit* pode ser explicado através de três fatores: foco na identidade, Formação e Estratégias orientadas para a eficiência, e que no total explicam mais de 67% da variância total. No caso do *explore*, os quatro componentes são a inovação, parcerias, estratégias de inovação e orientação para os mercados, e que explicam mais de 76% da variância total. Os resultados obtidos a partir da análise estatística reforçam o modelo teórico desenvolvido; a ambidexteridade traduz essencialmente um desequilíbrio existente nas organizações, e não a simultaneidade ou o equilíbrio estático entre as duas forças.

Este capítulo encerra a apresentação dos resultados do trabalho empírico, e no próximo, será possível acompanhar a discussão do caso, dos resultados e da contribuição desta tese.

“We must not forget that when radium was discovered no one knew that it would prove useful in hospitals. The work was one of pure science. And this is a proof that scientific work must not be considered from the point of view of the direct usefulness of it. It must be done for itself, for the beauty of science, and then there is always the chance that a scientific discovery may become like the radium, a benefit for mankind”

Marie Curie

8 Conclusões

O grau de inovação tecnológica e a interconectividade de pessoas, recursos, mercados e empresas têm vindo a tornar o mundo mais complexo, mais incerto e volátil, exigindo mais das organizações em termos de conhecimentos e competências diferenciadas. Deste modo, a capacidade de gerir a resposta às alterações externas, através da implementação de estratégias adequadas para garantir a criação de vantagem competitiva, assume um papel cada vez mais importante (Grant, 1996). Naturalmente, o grau de incerteza externo e a capacidade de resposta por parte das organizações fazem surgir tensões internas. A questão que se coloca, no seio de todo este contexto de instabilidade, é: de que forma as organizações podem sobreviver? Uma das respostas está na ambidexteridade organizacional. Para Tushman e O’Reilly (1996), a ambidexteridade é a capacidade de realizar, simultaneamente, inovação incremental e radical; os autores argumentam que para garantir o sucesso sustentável a longo prazo, não é suficiente aumentar o grau de alinhamento da estratégia, estrutura e cultura organizacional. Existem vários exemplos de empresas ambidexas, como a Hewlett-Packard, que competem em segmentos de mercado já maduros, através de inovação incremental, e em novos mercados com inovação radical (Tushman e O’Reilly, 1996).

A ambidexteridade é ela própria um paradoxo; a gestão de atividades que são conflitantes, embora complementares, faz surgir um conjunto de tensões e conflitos no processo de planeamento estratégico das organizações. E se considerarmos que a ambidexteridade pode ser a resposta para a sobrevivência no longo prazo, então não se pode colocar de lado o papel da dinâmica dos mercados. Ou seja, no que respeita às organizações, não se trata apenas de sobrevivência, mas de capacidade de adaptação às

alterações dos mercados onde estão inseridas, num mundo cada vez mais complexo e volátil nas preferências dos consumidores, em termos políticos, sociais, climáticos ou tecnológicos. Este trabalho assume a ambidexteridade enquanto uma capacidade dinâmica, que não se comporta de um modo homogêneo, mas que contribui para criar as condições que permitem a reorganização interna das organizações face aos novos desafios com que é defrontada.

Segundo a literatura, a ambidexteridade está muito relacionada com as tensões que surgem da gestão paradoxal de atividades conflitantes entre si. E, embora este conceito tenha sido analisado do ponto de vista do paradoxo *explore/exploit*, existem muitas outras tensões, como adaptabilidade/alinhamento, flexibilidade/eficiência, inovação radical ou incremental. No contexto desta tese, é discutida uma outra fonte de tensão: objetivos sociais *versus* objetivos comerciais. Na verdade, muitas das organizações do terceiro setor evoluíram para modelos híbridos, num percurso no qual foram pressionadas a procurar fontes de rendimento alternativas. Naturalmente que a missão social, classicamente deficitária e dependente de subsídios estatais, colide com novos modelos de negócio presentes em mercados concorrenciais. Esta situação cria tensões internas na definição da estratégia, na cultura, no desempenho, e na própria identidade. Novos riscos surgem, e à medida que a organização privilegia os objetivos comerciais, afasta-se daquela que é missão para a qual foi criada – a social. Mas é certo que são criadas também oportunidades a que importa responder. A ambidexteridade organizacional constitui assim uma forma de entender estas organizações, nos seus riscos e desafios.

O objetivo principal deste trabalho de investigação foi, em primeiro lugar, estudar a ambidexteridade enquanto capacidade dinâmica que prepara, capacita e promove a adaptação em momentos de mudança. A ambidexteridade é assumida enquanto capacidade dinâmica, seguindo Teece *et al.* (1997), que estudaram a relação entre os dois conceitos, e ainda O'Reilly e Tushman (2013), que defendem que a ambidexteridade organizacional deve ser estudada através da abordagem das capacidades dinâmicas. A visão das capacidades dinâmicas pode ajudar as organizações a reconfigurar os seus ativos, à face de mudanças externas e, independentemente da corrente teórica que se

adote, as capacidades dinâmicas podem apoiar as organizações na aquisição de competências específicas que lhes permitam ser mais resilientes ao longo do tempo.

A investigação conduzida seguiu uma metodologia de caso único. A Santa Casa da Misericórdia do Porto, uma organização que pertence ao terceiro setor, com uma história de mais de 500 anos de existência, marca presença nos mercados da Educação, Social, Justiça, Saúde, Ensino Especial, Património de Rendimento, Agricultura e Cultura. A complexidade do caso, a sua relevância e posicionamento no terceiro setor, bem como o percurso histórico que apresenta, justificam claramente a opção.

A lente de análise teórica do caso foi a Teoria da Atividade, que observa as tensões como fontes de aprendizagem e desenvolvimento. A teoria da atividade permitiu descrever, interpretar e observar as ligações entre sistemas de atividade, e de que forma é que os elementos constitutivos se afetam uns aos outros, sendo possível identificar os focos de tensão, e levando à criação de uma *framework* de análise multidimensional que se traduziu num relevante instrumento de análise. Foi ainda utilizada uma abordagem dialética, focada nas tensões e contradições que têm origem nas práticas estratégicas.

Do ponto de vista metodológico, começou-se por uma pesquisa exploratória e descritiva, nomeadamente bibliográfica e documental, bem como de outras fontes de informação secundária, e procedeu-se à análise de conteúdos. Foi desenvolvido um modelo de análise que possibilitou o estudo do percurso histórico da Santa Casa da Misericórdia do Porto. O estudo de campo baseou-se na realização de entrevistas à gestão de topo e, num âmbito específico, na aplicação de questionários à gestão intermédia. A análise dos dados foi fundamentalmente qualitativa. No entanto, a análise e interpretação dos fenómenos colocou algumas questões suplementares, para as quais foi necessário recorrer pontualmente a uma metodologia analítica quantitativa na análise dos questionários conduzidos à gestão intermédia da instituição. A complementaridade das metodologias utilizadas permitiu abordar as questões de investigação de uma forma holística e, dada a complexidade do conceito de ambidexteridade, tornou o estudo mais completo, embora a larga maioria tenha sido, de facto, abordada qualitativamente. Como referem Denzin e Lincoln (2000: 5), “A combinação de múltiplas práticas metodológicas, materiais

empíricos, perspectivas e observadores num único estudo é melhor compreendida, então como uma estratégia que acrescenta rigor, amplitude, complexidade, riqueza e profundidade a qualquer investigação”. De igual modo, e na linha de Teece (2021), a *framework* das capacidades dinâmicas tende a assumir o processo estratégico com uma perspectiva *top-down*, reconhecendo a importância dos gestores intermédios em todas as fases de identificação de oportunidades, na tradução e implementação da estratégia definida pela gestão de topo, tornando assim importante auscultar estes intervenientes. Assim, e considerando que a ambidexteridade pode ser contextual, o estudo de apenas uma estrutura, a gestão de topo ou a intermédia, não seria suficiente. Embora a metodologia mista não esteja ainda muito presente na investigação em gestão, a verdade é que tudo indica que os resultados obtidos através da recolha e análise de dados, com recurso a metodologias qualitativas e quantitativas, estão a resultar numa maior profundidade e amplitude das conclusões (Jogulu e Pansiri, 2011).

8.1 Sumário da Investigação

No enquadramento da análise e discussão do conceito de ambidexteridade e da sua relevância para o estudo do caso da Santa Casa da Misericórdia do Porto, foram colocadas quatro questões de investigação. Posteriormente, partindo destas questões principais e da revisão da literatura, foram detalhadas seis subquestões, cujo objetivo foi apoiar, explorar e guiar o estudo de caso. A tabela 38 apresenta novamente as questões e subquestões formuladas para guiar o estudo.

Tabela 38 – Questões e subquestões de investigação

Questões de investigação
QI1 - Como é que uma organização do terceiro setor realiza atividades de <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> ?
QI2 - Como é que uma organização se torna ambidextra, à luz da abordagem das capacidades dinâmicas?
QI3 - Quais são as tensões, oposições e contradições presentes no processo de gestão da ambidexteridade, como uma capacidade dinâmica?

QI4 - De que forma é que a abordagem das capacidades dinâmicas contribui para a gestão paradoxal numa organização ambidextra?
Subquestões de investigação
SQ1: A Organização do terceiro setor em estudo, no longo prazo, indicia capacidade de reação à mudança?
SQ2: No caso em estudo, as estratégias e os processos desenhados no contexto da missão social e da sua atividade comercial privilegiam objetivos de controlo de custos e eficiência (<i>Exploit</i>), embora paradoxalmente confrontando-se com flexibilidade e abertura ao risco (<i>Explore</i>)?
SQ3: No caso em estudo, a interação entre a gestão de topo e as estruturas coletivas internas traduziram-se em práticas estratégicas que capacitam a mudança, embora existam tensões e contradições entre a missão social e a atividade comercial?
SB4: No caso em estudo, existem capacidades dinâmicas, no longo e no curto prazo, em termos de identificação de oportunidades e reconfiguração estratégica de ativos e procedimentos por forma a permitir ambidexteridade na organização?
SQ5: A organização em estudo pode ser classificada como ambidextra, confirmando a sua capacidade para prosseguir um objetivo central de eficiência, abrindo-se simultaneamente ao risco e a uma cultura potenciadora de inovação?
SQ6: Pode a organização ser considerada como tendo sucesso enquanto organização ambidextra?

O objetivo da primeira questão de investigação foi perceber se a Santa Casa da Misericórdia do Porto realiza atividades de *explore* e *exploit* e se sim, como é que as realiza. Foi possível responder a esta questão através da consulta de dados secundários, nomeadamente, da informação presente nos documentos estratégicos disponíveis no website. Sendo a investigadora um quadro da Instituição, tal permitiu e facilitou a observação direta, possibilitando a compreensão e visão sistémica das atividades desenvolvidas. As atividades de *exploit* estão relacionadas com todas as iniciativas que visam a escolha, eficiência, seleção, implementação e execução, enquanto que as atividades de *explore* estão relacionadas com todas as iniciativas que visam o risco, a pesquisa e desenvolvimento, a experimentação e a flexibilidade.

Vejam alguns exemplos, na área da Cultura. A Casa da Prelada dedica-se, entre outros, à componente arquivística da Instituição e a todos os processos que lhe estão inerentes, e tem realizado um conjunto de iniciativas de melhoria incremental dos arquivos, tanto arquivo intermédio como arquivo histórico – são atividades claramente de melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços que prestam. No último ano, foi concebido e implementado, de forma adicional, um conjunto de atividades de cursos livres, laboratórios de jardinagem e a comercialização de cedência de espaços que, claramente, respondem não só ao paradoxo *explore/exploit*, mas ainda ao paradoxo social/comercial, indiciando um comportamento de experimentação e tomada de risco. No que se refere à área social, a certificação da qualidade pela norma ISO 9001:2015 para as três ERPI's (Estrutura Residencial para Idosos) e SAD (Serviço de Apoio Domiciliário), em conjunto com o esforço de capacitação dos recursos humanos, indicia a preocupação pela melhoria contínua dos serviços prestados, identificando-se nesta área, o *exploit* enquanto dominante. No entanto, tal não quer dizer que não exista inovação, porque o conjunto de projetos financiados que visam a inovação social mostra de facto o contrário. O Relatório de Atividades de 2019 apresenta os projetos de inovação social que estão a ser desenvolvidos, inseridos em redes de parceria e que promovem a criação, transferência de novo conhecimento; são projetos financiados, cujo objetivo é criar novas soluções para responder a problemas da sociedade. Pretendem passar de uma lógica assistencialista para uma lógica de capacitação dos beneficiários, e devem demonstrar resultados, bem como o impacto social que estão a gerar. Tanto a análise quanto a resposta a esta questão de investigação não são lineares; o caso é complexo, diferenciado e não tem apenas uma resposta, mas depende da área que se está a analisar. De facto, o que se pode concluir é que existem atividades que visam a eficiência, a contenção de custos e a melhoria contínua, mas também existem atividades de inovação e de tomada de risco; como é feito depende essencialmente da área de atuação, e das suas características, apresentando assim um comportamento variável.

A segunda questão de investigação pretende perceber de que forma é que uma organização se torna ambidextra, à luz da abordagem das capacidades dinâmicas. A metodologia que apoiou a resposta a esta questão foi a análise multidimensional de um caso com cinco séculos de existência, assumindo a ambidexteridade como uma

capacidade dinâmica, que se desenvolve ao longo do tempo. A trajetória da instituição foi obviamente o resultado das escolhas estratégicas que foram sendo tomadas, das tensões que foram sendo acumuladas e da forma como foram sendo resolvidas, da capacidade que a instituição foi demonstrando em termos de resiliência e adaptação. De facto, tal como Acemoglu *et al.* (2020) sublinha, as instituições estão em fluxo constante, mas a sua trajetória é influenciada por escolhas passadas, realçando a importância da dependência do caminho e, portanto, as condições iniciais determinam as trajetórias seguintes e a forma como reagem às mudanças. Segundo Nelson (2008), a perspetiva evolucionária tem que ser incluída na dinâmica da economia; ainda que os atores económicos, sejam individuais ou organizacionais, não tenham forma de conhecer inteiramente o contexto onde estão inseridos, têm que participar. Esta participação envolve a utilização de rotinas que no passado apresentaram resultados satisfatórios, mas na perspetiva evolucionária, também têm a capacidade de fazer alguma coisa nova, de aprendizagem e de inovar em caso de oportunidade (Nelson, 2008, pp.10). Embora o papel da inovação proposta por Schumpeter seja a base da perspetiva evolucionista, está num contexto de ciclo fechado que apenas é quebrado pela destruição criativa; no caso da perspetiva evolucionista, o ciclo não é fechado, é uma linha contínua ao longo do espaço e do tempo, na qual as estruturas organizacionais evoluem. No contexto da investigação que se prosseguiu, trabalho, tempo e a conseqüente evolução que este provoca representam variáveis essenciais. Os resultados da análise multidimensional mostram que a dimensão histórica não pode nem deve ser colocada de lado; a investigação conduzida em termos históricos representou uma oportunidade, contribuindo para a investigação sobre persistência organizacional, permitindo clarificar alguns dos canais de tensões de persistência e mudança.

A análise foi construída a partir de cinco dimensões: três externas (História, Eventos e Políticas) e duas internas (Outcomes e Governação/Tensões), representando a possibilidade de interpretação dos focos de mudanças e das respostas da Santa Casa da Misericórdia do Porto, incluindo as tensões que daí advieram. A ferramenta desenvolvida para suportar esta análise mostra que o percurso foi marcado por alterações estratégicas que ora privilegiaram as atividades de eficiência ou inovação, ora focaram de forma

prioritária na missão social, e outras alturas em que a sustentabilidade financeira foi mais importante. Foram encontradas variações no comportamento e resposta à mudança:

- O caso do século XX - 1ª República e depois nos anos 70, onde a prioridade foi a sustentabilidade financeira e a realização de investimentos de melhoria dos serviços;
- O caso do século XX – Década de 80 e 90, onde a prioridade foi a sustentabilidade financeira, mas as atividades desenvolvidas foram de inovação;
- O caso dos séculos XIX e XX, onde se deteta um certo grau de equilíbrio entre a missão social a sustentabilidade financeira;
- O caso dos séculos XV e na fase pós-guerra do século XX, onde a missão social e a eficiência são prioritárias.

A análise permite observar que no momento imediatamente a seguir a uma grande mudança externa, a Organização segue a tendência de se fechar e, portanto, investe em atividades que visam a eficiência, a melhoria interna e a reorganização. Passado um determinado tempo, responde com inovação, e quando o faz, consegue crescer; ou seja, tem a capacidade de capitalizar a sua ambidexteridade.

A análise multidimensional da Santa Casa da Misericórdia do Porto indicia um comportamento ambidextro, com clara capacidade de resposta à mudança, transformando a ambidexteridade numa capacidade dinâmica que já faz parte da sua cultura organizacional. A análise multidimensional, para além de explicar como é que a organização se tornou ambidextra, também permite responder à subquestão 1, relativa à capacidade de mudança. De facto, todo o estudo de caso revela que uma das razões principais para a sua sobrevivência foi exatamente esta capacidade de adaptação ao meio ambiente. Tanto quanto se conhece, não existem estudo empíricos que analisem o comportamento ambidextro (ou não) das organizações do terceiro setor, aplicado a um espaço temporal tão longo como esta tese apresenta. Assim, não é possível confirmar com outras investigações os resultados obtidos, mas a aplicação de um modelo que interligue as várias dimensões pode ser um ponto de partida para outros estudos. Ainda assim, a interligação entre dimensões internas e externas mostra que o comportamento

organizacional de resposta indicia claramente a existência de ambidexteridade enquanto capacidade de adaptação nesta organização.

A terceira questão de investigação referente às tensões, oposições e contradições presentes no processo de gestão da ambidexteridade, como uma capacidade dinâmica, foi abordada através da aplicação da *framework* teórica de análise, a teoria da atividade. Esta abordagem, que teve origem na União Soviética nos anos 30, tornou-se fundamental na área da psicologia, e foi sendo desenvolvida ao longo do tempo. O trabalho “Learning by Expanding” de Engeström, (1987) desenvolveu o modelo e apresenta-o como um conjunto de triângulos, entre os quais se pode observar uma relação tripla, representando uma mediação mútua - a relação entre os indivíduos e o seu ambiente é mediado pela utilização de instrumentos, a relação entre a comunidade é mediada pela divisão do trabalho e um sistema de distribuição dos produtos, e a relação do indivíduo e a comunidade é mediada por normas, regras e tradições.

Esta tese segue a metodologia de Jarzabkowski (2003), segundo a qual o estudo da dinâmica interna da organização, através da teoria de atividade, possibilita o estudo dos padrões das atividades estratégicas e permite perceber se estes padrões promovem a capacitação para a mudança. Portanto, e do mesmo modo que o modelo clássico de Engeström (1987), a relação entre os componentes (Gestão de Topo, Atividades Estratégica e Estruturas Coletivas) é representada como um triângulo, mediada através de práticas estratégicas, como planeamento, alocações de recursos, monitorização e controlo. A escolha da teoria da atividade, enquanto perspetiva teórica de análise, apresentou claros benefícios: possibilitou a representação gráfica da Santa Casa da Misericórdia do Porto num duplo sistema de atividade, em particular o objetivo da missão social e outro, da atividade comercial; e permitiu ainda identificar tensões e contradições no processo de gestão da ambidexteridade e traduzir as atividades em ações, com um dado contexto cultural e histórico, representando uma organização como um sistema de atividade. De facto, e segundo Blackler e Regan (2009) que estudam a reorganização de serviços sociais através da teoria de atividade, a ênfase que a teoria da atividade coloca na mudança desfaz de alguma forma as fronteiras entre investigação, intervenção e desenvolvimento coletivo.

Assim, o modelo acima citado foi aplicado à informação recolhida nas entrevistas e aos documentos estratégicos que definem os papéis e responsabilidades dos membros das estruturas coletivas. Com base na teoria da atividade, a análise dos conteúdos e a interpretação dos dados sustentam a conclusão de que existem mais tensões nas estratégias comerciais. Neste sentido, parece claro que a Santa Casa da Misericórdia do Porto deve privilegiar as fontes de rendimento públicas, como os acordos e protocolos com o Estado, ou o financiamento que advém dos projetos financiados, e não devem ser desenvolvidos serviços privados. No entanto, alguns dos entrevistados apresentam uma perspectiva contrária, defendendo que devem ser procuradas fontes de financiamento alternativas. No caso do paradoxo inovação/eficiência, aparentemente as tensões são as mesmas; por um lado defende-se a inovação e, por outro, é debatida a obrigatoriedade de garantir redução de gastos e controlo interno. Os resultados obtidos mostram, no sentido da análise conduzida por Jarzabkowski (2003) nas três Universidades estudadas, que as contradições estão relacionadas com a dinâmica interna da organização, apresentando tensões sobre a atividade passada e futura.

A crescente complexidade destes dois sistemas de atividade, que não apresentam apenas tensões e contradições internas, mas tensões entre os dois sistemas, também é acompanhada por um processo de mudança. E, neste processo, deve ser realizada reflexão e procura de novas abordagens para a resolução das tensões, resultando não só num processo de aprendizagem organizacional, mas também de mudança e inovação (Blackler, Crump e McDonald, 1999).

Foi ainda com base na teoria da atividade que se abordou a subquestão 3, na qual se pretendia perceber e interpretar as interações entre a gestão de topo e as estruturas coletivas, e a forma como capacitam a mudança. Embora a teoria da atividade seja debatida por Blackler (1993) no sentido que a abordagem não explica como é que as mudanças ocorrem, não clarifica a origem das contradições e não explica de que forma é que a aprendizagem surge a partir das contradições, o que esta tese também questiona, a verdade é que a sua aplicação permitiu sustentar que as tensões e contradições indiciam a capacitação para a mudança e a sua própria continuidade. No fundo, a criação de estruturas funcionais ao longo do tempo permitiram não só melhorar os processos de

trabalho e, conseqüentemente, os serviços prestados, mas também tornar a Instituição mais robusta e mais preparada para as possíveis alterações. Todas estas tensões e contradições que são originadas pelas interações entre os componentes aparecem, na verdade, como essenciais para o processo de mudança.

Atente-se agora a subquestão de investigação 2, a partir da qual se pretendia perceber se a estratégia da Santa Casa da Misericórdia do Porto, no contexto da missão social e da sua atividade comercial, privilegia critérios de eficiência na alocação dos recursos de que dispõe, embora defrontando-se com atividades de inovação. A resposta a esta questão foi abordada com mais do que uma ferramenta metodológica: a análise multidimensional, que permitiu observar a tendência em termos históricos e, portanto, de evolução, e com a análise das entrevistas e questionários realizados. Perante o percurso histórico, o caso revela a existência do duplo paradoxo, embora haja períodos em que aparentemente subsistiram simultaneamente, mas defende-se que o desequilíbrio provocado pela mudança é que obrigou a Instituição a reposicionar-se. Assim, do ponto de vista histórico, não é possível responder afirmativamente a esta questão; de facto, existe um duplo paradoxo, mas é abordado enquanto resposta ao desequilíbrio que o meio ambiente provoca, e não como uma estratégia tão clara que se consiga responder de um modo linear. A análise do percurso histórico permite inferir que a missão social é prioritária, mas apenas em momentos muito específicos é que funcionou de forma isolada – especialmente no início do seu funcionamento; ao longo do tempo, tem sido clara a preocupação de garantir sustentabilidade financeira. Relativamente ao paradoxo eficiência/inovação, coloca-se a mesma resposta: o posicionamento é influenciado por um conjunto de dimensões internas e externas, caracterizadas pelo modelo desenvolvido para a análise histórica – três dimensões externas (História, Eventos e Políticas) e duas dimensões internas (*Outcomes* e Governação/Tensões).

Esta conclusão também é suportada pelas entrevistas realizadas à Gestão de Topo, embora seja patente alguma resistência ao risco. A literatura revela que as organizações mais recentes são menos afetadas pela inércia organizacional, permitindo uma resposta mais rápida já que não apresentam estruturas organizacionais tão formalizadas em comparação às mais antigas (Huergo e Jaumandreu, 2004); também a dimensão da organização, a par das múltiplas áreas onde atua, resulta numa menor tolerância ao risco financeiro.

Ainda assim, a análise do caso revela que tem sido promovido um conjunto de inovações sociais e organizacionais que lhe permitem avançar enquanto Instituição do terceiro setor, e assinala complementarmente a importância de garantir um nível elevado de controlo interno. Na verdade, quando o nível de controlo interno é considerável, existe ainda espaço para reflexão de novas práticas organizacionais e, quiçá, inovação. Os questionários que foram efetuados aos diversos níveis de gestão interna permitem concluir no mesmo sentido. Na verdade, a perceção dos gestores apenas confirma, do ponto de vista estatístico, a influência do foco da identidade no desempenho organizacional.

A ambidexteridade traduz essencialmente um desequilíbrio existente nas organizações. Em momentos diferentes, a organização ambidextra procura responder ao contexto externo, adaptando-se e orientando-se para a procura de maior eficiência ou mais procura de inovação. Este estudo foi conduzido numa fase em que a organização e a sociedade se confrontavam com os efeitos de uma grave crise de saúde pública/financeira, sendo natural que a perceção dos gestores se orientasse no sentido de relacionar o desempenho com a eficiência, mantendo o foco na identidade da organização.

A quarta subquestão pretendia perceber e avaliar, no caso em estudo, a presença de capacidades dinâmicas, no longo e no curto prazo, por forma a permitir ambidexteridade organizacional, a partir da análise de documentos estratégicos. Procedeu-se à listagem, classificação e discussão de um conjunto de atividades que representassem a capacidade de identificação de oportunidades e a reconfiguração de estratégias. Metodologicamente, assumiu-se uma vertente de exploração e conhecimento da organização, a partir da análise de documentos que estão disponíveis publicamente. Listaram-se um conjunto de atividades de *sense*, que inclui classicamente exemplos como pesquisa de mercado, investimento em investigação e desenvolvimento, entre outros, que, no caso da Santa Casa da Misericórdia do Porto, são a consolidação dos sistemas de gestão da qualidade, a criação de áreas de responsabilidade de gestão do risco, processos e projetos, a elaboração de estudos, criação de gabinete de inovação social, entre outros. No caso do *seize*, que incluem atividades como investimento na comercialização ou na definição de modelos de negócio, destacam-se a implementação de soluções ao negócio e à logística hospitalar, o desenvolvimento de aplicações na área da Cultura e o desenvolvimento de

modelos de negócio para a criação de um novo serviço de apoio domiciliário. No caso do *reconfigure*, que inclui processos como gestão do conhecimento e investimento em novas competências, destaca-se a inclusão de requisitos de economia circular e sustentabilidade nos cadernos de encargo, na organização de encontros de especialistas, na organização de congressos, na dinamização de projetos de inovação no âmbito da promoção de competências pessoais e sociais, entre outros.

O conjunto destas atividades, distribuídas por uma tríade dimensional, mostra que a Instituição não parou no tempo, evoluiu e continua a evoluir para novos modelos de trabalho, numa clara adaptação ao meio espacial e temporal onde está inserida. Também foi isto que o seu percurso histórico nos mostrou, com exemplos como a melhoria das condições sanitárias dos hospitais e com a aposta na formação internacional que ofereceu aos seus colaboradores, e num caminho que tem sido de profissionalização e acima de tudo, de adaptação a esta incerteza que o mundo carrega.

A subquestão 5 pretendia estudar se a Santa Casa da Misericórdia do Porto pode ser, ou não, classificada como ambidextra. Esta questão foi central em todo o estudo, manteve-se em aberto em todas as suas fases e foi partilhada pelas metodologias utilizadas. A análise do seu percurso histórico, as mudanças por que foi passando e as respostas estratégicas, evidencia claramente capacidade de resposta à mudança, bem como também apresenta a capacidade de se reorganizar internamente, escolhendo entre missão social e comercial, eficiência e inovação, para se adaptar e garantir a sua existência ao longo dos seus anos de existência. A ambidexteridade apresenta-se como uma capacidade de desempenhar ambas as atividades, com igual destreza, que embora sejam contraditórias e que criem tensões, são complementares e necessárias para a obtenção de vantagem competitiva das organizações. Não se trata de discutir a questão da identidade da Santa Casa da Misericórdia do Porto, mas sim as tensões que possam advir desta dimensão. A partir da análise do conteúdo, as entrevistas mostraram claramente que o risco de integridade da missão não está em causa; a sua identidade é clara: a missão social para a qual foi criada. As tensões, num estado mais avançado, encontram-se no modo, ou seja, na estratégia para alcançar a sustentabilidade financeira para continuar a prestar os seus serviços ao conjunto de beneficiários que deles usufruem. Mas a capacidade da Santa

Casa da Misericórdia do Porto é também evidente no reconhecimento da subsidiação cruzada entre uma face social e uma face comercial; é nesta capacidade que se traduz a ambidexteridade organizacional. Pelo exposto, este trabalho de investigação permite sustentar que tanto em termos do seu percurso histórico, quanto no seu posicionamento atual, de facto a Santa Casa da Misericórdia do Porto pode ser caracterizada como uma organização ambidextra.

Resta abordar a quarta questão de investigação, que pretende responder à seguinte pergunta: de que forma é que a abordagem das capacidades dinâmicas contribui para a gestão paradoxal da organização ambidextra? Foi já referido anteriormente que a ambidexteridade é, na verdade, uma capacidade dinâmica, e, segundo a posição que esta tese assume, na verdade a abordagem das capacidades dinâmicas deve ser a lente através da qual a ambidexteridade é analisada. A dimensão dinâmica que lhe está associada é a chave para perceber o conceito, já que se as organizações não forem incitadas a reagir e a inovar, acabam por desaparecer. Segundo o trabalho seminal de Charles Darwin, “On the Origin of Species by Means of Natural Selection”, os organismos evoluem gradualmente através do processo de seleção natural; neste processo, os organismos que apresentam variações genéticas adequadas ao meio ambiente, tendem a propagar mais descendentes que os organismos da mesma espécie, mas que não têm essa variação, influenciando assim a composição genética geral das espécies. No contexto das organizações, a ambidexteridade é a capacidade que permite às organizações a sua sobrevivência no meio ambiente, influenciando a indústria na qual está inserida. Portanto, a dimensão dinâmica é indissociável deste conceito, porque os desequilíbrios obrigam a reação, e assim, a observação de uma organização que esteja num ambiente estável não garante ou possibilita a sua classificação como sendo ambidextra, a não ser que exista um percurso anterior que o comprove.

Assim, para além de se afirmar que a abordagem das capacidades dinâmicas representa a lente mais adequada para estudar a ambidexteridade organizacional, também se defende que o conceito de equilíbrio não se pode aplicar de um modo transversal. Se não existem organizações isoladas, independentemente da sua visão interna ou externa, então também não se pode falar de equilíbrio absoluto. Para Junni *et al.* (2013), que estudam a relação entre ambidexteridade organizacional e desempenho, em alguns dos casos nos quais

existem níveis similares de *exploit* e *explore*, na realidade os níveis das duas atividades são baixos, ou seja o equilíbrio não é necessariamente a situação ideal.

A escolha estratégica através da qual a organização se posiciona, seja de eficiência ou de inovação, pode ser realizada, ou não, de forma simultânea; o objetivo é a adaptação, e consequente evolução, mediante o meio ambiente. Antecipam-se tensões no seu sistema, até porque são esses conflitos que levam à aprendizagem, mas não se pode classificar de uma forma binária o comportamento ambidextro, ou como é que as organizações conseguem adquirir esta capacidade. Existe aqui um comportamento claramente híbrido, dinâmico e que permite a adequação, a adaptação e a sobrevivência destas organizações.

Finalmente, a última subquestão, e talvez a mais difícil e suscetível de discussão: pode a organização ser considerada como tendo sucesso enquanto organização ambidextra? A classificação de sucesso de uma organização não é simples. O artigo de Junni *et al.* (2013) refere que existe uma relação positiva significativa entre ambidexteridade organizacional e desempenho, com a presença forte de variáveis moderadoras. O estudo do caso vai nesse sentido, indiciando que o percurso que tem feito ao longo da sua existência, a sua dimensão atual e o seu posicionamento, a par da resiliência que tem demonstrado, se traduz no sucesso enquanto organização ambidextra, essencialmente porque foi o conjunto destas capacidades que lhe permitiu a sua sobrevivência.

8.2 Conclusões Finais

Para Taródy (2016) a ambidexteridade organizacional é, neste momento, a área mais ativa e com mais popularidade na literatura de gestão estratégica. Ainda assim, a investigação existente foca-se quase exclusivamente no setor privado, colocando de lado tanto o setor público, como o terceiro setor (Smith e Umans, 2015; Vario, 2017). Esta tese procura responder ao *gap* ao estudar a ambidexteridade numa organização do terceiro setor, enquanto capacidade dinâmica. Por outro lado, propõe uma outra forma de se analisar a ambidexteridade, como o desequilíbrio induzido por um duplo paradoxo, não se limitando a observar apenas uma dualidade.

A SCMP é uma organização com significativo peso histórico, político e institucional na economia social em Portugal, cuja dimensão e portfólio diverso de serviços lhe confere algum grau de distinção perante a grande maioria das restantes organizações do setor. Tendo isto em consideração e embora o desenvolvimento de um estudo de caso possa dificultar a generalização das suas conclusões, as tensões, desafios e paradoxos que este caso enfrenta, são, no geral, aplicáveis ao setor estudado. Como Park (2019) coloca, estas organizações perseguem simultaneamente dois “coelhos”, a missão social e o comercial, e embora se reconheça a dificuldade da sua gestão, os resultados demonstram que não tem que representar uma escolha – é uma tensão não exclusiva, cujo modelo de subsidição cruzada dentro da organização pode e deve ser adotado. Não obstante, a análise das práticas estratégicas permite concluir que o sistema de atividade relativo à missão social não apresenta tantas tensões quanto no sistema de atividade relativo ao comercial, o que é confirmado com a análise das tensões – as questões relacionadas com a identidade são as menos realçadas, ao contrário do desempenho e da aprendizagem, muito ligadas à estratégia, priorização e crescimento.

A adoção de modelos de organizações híbridas ou de empresas sociais pode responder à evolução natural dos mercados e à necessidade de sobrevivência destas organizações. Embora tenha sido essencial a criação de subsídios para que haja efetivamente uma substituição do papel do Estado e para o crescimento da economia social, por outro criou dependência e, conseqüentemente, alguma inércia.

Assim, a ambidexteridade pode representar a resposta para estas organizações. Não se trata apenas de adaptação enquanto condição de sobrevivência, mas tomar a ambidexteridade como capacidade dinâmica, ou seja, a organização adapta-se ao meio ambiente e também cria descontinuidades no mercado, como por exemplo na resposta a uma nova necessidade social (Teece, 2021). No caso da organização em estudo, o exemplo da alteração social na forma como se olha para os problemas das crianças, provocou uma transformação do serviço prestado no Recolhimento de Órfãs Nossa Senhora da Esperança. A SCMP adaptou-se, mas também manteve o serviço prestado anteriormente, o que vai de encontro ao que March (1991) defende, isto é, o equilíbrio entre o novo conhecimento e a exploração do já existente. A investigação conduzida permitiu concluir que foi esta capacidade de apresentar um comportamento moldável ao contexto, tanto interno como externo, que permitiu à SCMP

sobreviver ao longo de 521 anos - foi o desequilíbrio provocado pelos choques externos que provocou o reposicionamento da estratégia.

8.3 Contributos

Este trabalho visa contribuir para a forma como se analisam os fenómenos da ambidexteridade e das capacidades dinâmicas, propondo a Teoria da Atividade enquanto instrumento metodológico central. A Teoria da Atividade, geralmente designada como CHAT, observa as tensões e contradições como fontes de aprendizagem e desenvolvimento. Traduz-se, assim, num importante contributo, permitindo descrever, interpretar e observar as ligações nos sistemas de atividade e entre diferentes sistemas, bem como compreender de que forma é que os componentes afetam os outros, e identificar os focos de tensão, representando uma *framework* de análise multidimensional. Assim, a terminar esta tese, importa destacar as contribuições que resultam do seu desenvolvimento, sejam contributos teóricos, metodológicos e para a prática, que se detalham de seguida.

Contributos teóricos

A ambidexteridade organizacional está a tornar-se um paradigma da teoria organizacional, embora ainda numa fase inicial e bastante focada para demonstrar que as organizações ambidexas têm níveis de desempenho superiores (Taródy, 2016). Os autores O'Reilly e Tushman (2013) e, na mesma linha, Teece *et al.* (2017), defendem que a investigação da ambidexteridade deve ser abordada através das lentes das capacidades dinâmicas, sendo a posição defendida por esta tese. A capacidade de uma organização em se reinventar em tempos de mudança também representa a capacidade estratégica em saber aproveitar as oportunidades e reorganizar-se internamente para se adaptar, escolhendo entre atividades que são paradoxais, contraditórias e que exigem a capacidade em gerir tensões e contradições.

Em termos globais, há neste trabalho um conjunto de contribuições teóricas que se consideram ser novas, distintas e que agregam valor à corrente investigação no domínio da ambidexteridade organizacional.

Em primeiro lugar, a assunção de que a ambidexteridade assume um papel fundamental na sobrevivência das organizações, que representa um paradoxo e que uma das lentes através das quais deve ser analisada é a das capacidades dinâmicas, já é defendida por vários investigadores (O'Reilly e Tushman, 2013; Teece *et al.*, 1997) A contribuição deste trabalho de investigação é juntar a conceptualização da ambidexteridade enquanto paradoxo clássico de *explore/exploit* com a conceptualização da ambidexteridade enquanto paradoxo social e comercial, na explicação da sobrevivência e na capacidade de adaptação das organizações.

Acredita-se que a confluência das duas conceptualizações pode ajudar, tanto os investigadores como os gestores, na compreensão da ambidexteridade enquanto motor de adaptação à mudança. A revisão da literatura desenvolvida ao longo do trabalho permitiu perceber que os trabalhos realizados em cada um dos eixos estão mais próximos do que parece à primeira vista, e que na investigação, por vezes, é necessário tornar a análise mais complexa para obter um produto mais simples.

Tanto quanto se sabe, a investigação da ambidexteridade clássica, digamos assim, corre numa pista paralela à investigação da ambidexteridade nas organizações do terceiro setor. Se, por um lado, a importância económica e social das organizações sociais é reconhecida e relatada em vários relatórios, por outro lado as mudanças da sociedade ao longo do tempo alteraram a estrutura destas organizações, tornando premente o aprofundamento da investigação nesta área.

Neste sentido, e tal como referido ao longo deste trabalho de investigação, a missão social destas organizações é prioritária, formando a base da sua existência enquanto organização que trabalha com e para a sociedade, sendo reconhecida a sua importância. Mas independentemente do local de atuação destas organizações, e particularizando para o estudo em caso, não deixam de ter que implementar melhorias, que respondem ao aumento da exigência dos *stakeholders*, e garantir que se adaptam à evolução económica e tecnológica das sociedades. Assim, a ambidexteridade organizacional pode constituir uma estratégia, *per si*.

As organizações do terceiro setor enfrentam um problema de produtividade conhecido por enfermidade de Baumol, apresentando gastos elevados com recursos humanos o que

também coloca em causa a sua sustentabilidade financeira. O problema da produtividade no contexto da enfermidade de Baumol não tem solução, uma vez que não se pode colocar um médico a atender 20 utentes, ou um auxiliar de lar a prestar cuidados a mais que um utente simultaneamente. Deste modo, as instituições muito afetadas por este problema devem procurar garantir a diversificação dos serviços e inovar noutras áreas. Assim, a ambidexteridade é fundamental também neste contexto.

Relembre-se que o impacto das crises financeira e pandémica, ou as alterações expectáveis no mercado de trabalho devido à inteligência artificial, entre outros, já marcaram as últimas décadas e é expectável que continuem a marcar as próximas; as mudanças disruptivas nos sistemas sociais que se esperam reforçam a importância da ambidexteridade enquanto capacidade de adaptação e sobrevivência.

Assim, o contributo deste trabalho no contexto da economia social foi explorar e aprofundar a importância da ambidexteridade para estas organizações, contribuindo para uma discussão que pode e deve ser alargada.

Dada a revisão de literatura, tanto quanto se sabe, o estudo da ambidexteridade enquanto duplo paradoxo ainda não foi realizado. Esta tese contribuiu para o início de uma discussão que pode promover mais investigação em duas áreas: a ambidexteridade enquanto ciclo de adaptações estratégicas, e a sua aplicação em investigação na gestão das organizações da economia social. Não é apenas importante para a gestão destas organizações num sentido mais amplo, mas também porque a ambidexteridade, que está presente seguramente em muitas delas, também pode ter características que permitam aprofundar o conceito.

Em segundo lugar, o modelo que se apresenta, não propondo um novo conceito de ambidexteridade, procurou contribuir para a explicação do fenómeno da ambidexteridade, assentando no conceito de dinamismo e instabilidade, e considerando que a ambidexteridade é uma capacidade dinâmica. Relembra-se Wilhelm *et al.* (2015), que refere a importância do impacto do dinamismo ambiental no desempenho das capacidades dinâmicas, embora ainda pouco explorado; também Eisenhardt e Martin (2000) defendem que o padrão das capacidades dinâmicas depende do grau do dinamismo

do mercado. O modelo apresentado, graficamente estilizado, poderá ser desenvolvido para ter em consideração o grau do dinamismo do mercado onde a organização está inserida. O seu enquadramento num contexto de paradoxo duplo enriquece a análise, apresentando quatro componentes principais: missão social, missão comercial, *exploit* e *explore*; é movido por mudanças, empurrando a organização a definir uma estratégia de resposta e adaptação, mas que simultaneamente têm que gerir tensões, oposições e contradições que decorrem das diferentes atividades. Mas também se defende que a chave da ambidexteridade está no desequilíbrio, e o ganho em desempenho não está apenas no desenvolvimento de atividades contraditórias, mas sim na estratégia definida para fazer a escolha. Assim, esta abordagem sugere que a ambidexteridade está mais relacionada com a opção estratégica e com a natureza dinâmica da capacidade, e menos com a arquitetura organizacional. Ainda assim, considera-se que a arquitetura ideal será a híbrida, em concordância com Cameron (1986), permitindo níveis de flexibilidade e adaptação mais elevados.

Um dos contributos que se considera mais relevante neste estudo consiste na aplicação da teoria da atividade. Com base nesta *framework* ou instrumento descritivo, foi possível analisar a atividade da organização, dirigindo a atenção para “um processo dialético, através do qual a consciência, a aprendizagem e o desenvolvimento, simultaneamente desenham e são desenhados” (Gay, Rieger e Bennington, 2001, pp. 509) pela ambidexteridade. Conforme Engeström (1987) sublinha, as contradições não traduzem apenas conflitos ou problemas, mas refletem tensões estruturais que se vão acumulando ao longo do tempo que geram conflitos, mas também tentativas inovadoras de alterar a atividade. Representando contradições constantemente a funcionar, a teoria da atividade permite, de facto, analisar a ambidexteridade sob uma nova lente, de uma forma inovadora, contribuindo para a compreensão do desequilíbrio que sustenta o conceito. “O equilíbrio é uma exceção e as tensões, perturbações e inovações locais são a regra e o motor da mudança” (Cole e Engeström, 1993, pp.8).

Esta tese seguiu a metodologia de Jarzabkowski (2003), tendo possibilitado o estudo dos padrões das atividades estratégicas e permitindo perceber se estes promovem a capacitação para a mudança. Portanto, e do mesmo modo que o modelo clássico, a mediação entre os componentes (Gestão de Topo, Atividades Estratégica e Estruturas

Coletivas) é feita através de práticas estratégicas, como planeamento, alocações de recursos, monitorização e controlo.

Finalmente, a escolha da teoria da atividade, enquanto perspetiva teórica, possibilitou a representação gráfica da Santa Casa da Misericórdia do Porto num duplo sistema de atividade, um que apresentam os objetivos da missão social e da atividade comercial. Permitiu ainda identificar tensões e contradições no processo de gestão da ambidexteridade e traduzir as atividades em ações, com um dado contexto cultural e histórico, representando uma organização como um sistema de atividade. A investigação baseada na teoria da atividade gerou dados mais ricos, permitindo compreender melhor as mudanças que ocorrem no sistema de atividade. A *framework* facilitou a representação holística do sistema e a identificação das fontes de tensão, num cenário de comparação entre o sistema de atividade que tem como objetivo a missão social e o sistema de atividade que tem como objetivo a missão comercial.

O modelo proposto, interligado com a *framework* de análise, representa um modelo ideal de respostas similares, mas que realça a importância da dependência do caminho e da aquisição de competências e capacidades que se mostram determinantes para a sobrevivência a longo prazo. No estudo de caso, e com recurso aos principais pontos históricos, ficou demonstrado que existem padrões que contribuem para a ambidexteridade, não só do ponto de vista estratégico, mas incorporados na cultura organizacional; tendo em conta que a ambidexteridade só poderá ser observada nos momentos em que a organização a aplica, é necessário incluir uma variável histórica que permita, de facto, aprofundar o seu estudo enquanto capacidade dinâmica.

Contributos metodológicos

A utilização e aplicação da teoria da atividade, enquanto metodologia de análise, não representa uma novidade por si só, tendo sido aplicada nas áreas da educação, psicologia, na gestão, no estudo de sistemas de informação, entre outros. Roth e Lee (2007) referem-se à teoria da atividade como um dos segredos mais bem guardados da academia, e embora a sua análise seja direcionada à educação, a verdade é que, de um modo geral, pode ajudar a ultrapassar um conjunto de dualismos que originam contradições e tensões

nos sistemas de atividade. A escolha da teoria da atividade enquanto lente teórica permitiu a visualização do sistema de atividade, da sua estrutura, do conteúdo e das características do caso em estudo, focando as práticas estratégicas da missão social e comercial. Assim, tem o potencial de se tornar numa ferramenta de desenvolvimento organizacional, permitindo a criação de novas ideias para melhorar práticas futuras.

A teoria da atividade não é apenas uma metodologia, mas fundamentalmente é uma lente teórica que permite a análise das práticas humanas no contexto multidimensional das atividades individuais e na interação social (Kuutti, 1996). Esta lente teórica foca-se nos processos de transformação coletiva, apresentando uma perspetiva relacional entre a criação de conhecimento e as novas práticas organizacionais (Engeström, 1987; Jarzabkowski e Wolf, 2015).

No contexto desta investigação, no entanto, permanecia por explorar o seu contributo para o estudo da ambidexteridade, enquanto ferramenta de análise das tensões que a compõem. Essa abordagem foi introduzida por este trabalho, sendo de sublinhar três pontos centrais da contribuição metodológica decorrente da aplicação desta lente teórica. Em primeiro lugar, se a teoria da atividade se foca nos processos de transformação e a ambidexteridade é uma capacidade dinâmica que permite às organizações se adaptarem, então a posição que esta investigação assume é que o denominador comum é a mudança e a evolução. A aplicação desta lente teórica ao estudo da ambidexteridade pode contribuir para o aprofundamento do conceito em termos empíricos, apoiando a investigação a debruçar-se sobre quais são as tensões e contradições que podem agir como força para permitir às organizações transformarem-se para adquirirem esta capacidade, alterando o sistema de atividade em si. Por outro lado, a adoção de um sistema de atividade que analisa as práticas estratégicas permite uma visão mais dinâmica da estratégia.

Ainda assim, importa referir algumas limitações e dificuldades. Embora apresente inúmeras vantagens e potenciais, e que de facto se verificaram, a verdade é que ainda não é totalmente claro de que forma é que a representação gráfica fornece informação para que sejam feitas mudanças; ainda não foram desenvolvidos métodos e ferramentas que possam ser utilizadas para resolver tensões específicas; e a sua utilização não é fácil. No caso do estudo da ambidexteridade, a representação do duplo sistema de atividade (social e comercial) representou uma vantagem, mas a captura do sistema é realizada num

determinado momento temporal, não permitindo incorporar uma variável contínua no tempo. Ou seja, a sua utilização permite estudar a ambidexteridade, enquanto capacidade que tem na sua base o conflito entre polos, as tensões e contradições internas que existem em cada sistema, e assim, permite o aprofundamento da sua natureza, mas tem que ser analisado em momentos diferentes porque não incorpora a variável tempo. Ainda assim, e numa perspetiva prática, pode permitir a perceção da relevância da criação de processos de aprendizagem coletiva e organizacional de forma a perceber e quiçá contribuir para a resolução de tensões organizacionais.

Relativamente ao segundo contributo metodológico, o estudo de Smith *et al.* (2013), tendo em consideração o crescimento do terceiro setor, realça a importância de aprofundar o conhecimento sobre a tipologia das tensões que surgem da gestão do paradoxo social/comercial. Os autores acrescentam que a chave para perceber estas organizações pode residir na gestão de atividades paradoxais. Neste contexto, o estudo do caso que foi conduzido contribuiu com uma abordagem metodológica qualitativa, para o aprofundamento da discussão das tensões sociais que estão presentes na gestão da organização em estudo. Os resultados mostram que as tensões estão mais presentes no desempenho (estratégias contraditórias) e na aprendizagem (conflitos que surgem no processo de crescimento da organização), enquanto que a identidade da Organização não é uma fonte de tensão muito relevante.

A longa história de muitas destas organizações do terceiro setor, a par das múltiplas áreas de negócio onde atuam, representam uma oportunidade de estudo nas mais variadas áreas da gestão. O estudo de caso que foi conduzido utilizou a História como instrumento de interpretação, que embora não sendo exaustivo, possibilitou a identificação de padrões comportamentais de ambidexteridade, partindo de uma perspetiva evolucionista e contendo mais do que uma dimensão. Seria importante replicar a sua utilização para outras organizações, ou na realização de um estudo comparativo.

A investigação quantitativa veio complementar a investigação qualitativa, permitindo a perspetiva dos quadros superiores sobre a tensão social/comercial. Por um lado, confirmou que a identidade da Organização não é uma fonte de tensão substancial e, sendo assim, a missão social por si só não representa conflito interno; por outro, permitiram reforçar que a ambidexteridade traduz essencialmente um desequilíbrio.

Contributos para a prática

A importância das organizações do terceiro setor na sociedade está a ser realçada no contexto atual provocado pela pandemia mundial. No entanto, a fragilidade que caracteriza grande parte destas organizações vai obrigar a um planeamento estratégico muito mais eficaz, de forma a garantir a sua sustentabilidade a longo prazo. A investigação que foi conduzida contribui para o debate sobre a gestão das organizações do terceiro setor, sublinhando as vantagens decorrentes da ambidexteridade, e questionando de que forma estas organizações podem ser ambidextras. Este estudo mostra que a ambidexteridade, enquanto capacidade dinâmica, representa a oportunidade de adaptação e sobrevivência, sendo importante perceber de que forma é que se podem gerir as tensões decorrentes da gestão da missão social e comercial; o risco da integridade da missão é real, e deve ser gerido de modo integrado. Mas enquanto a literatura se debruça sobre o paradoxo social/comercial, este estudo insere o paradoxo clássico da ambidexteridade entre eficiência/ inovação, o que aumenta a sua complexidade. Embora o conjunto de serviços sociais que são prestados por estas organizações esteja bastante ligado aos subsídios que as suportam, o estudo mostra que é necessário investir em inovação, para que se consigam adaptar em momentos de alteração das necessidades da sociedade, políticas sociais, ou para liderarem essas mesmas mudanças. Cabe à organização saber adaptar-se e gerir os dois lados, num jogo de instabilidade que lhe permite a estabilidade no longo prazo. Também é importante perceber que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas é um processo contínuo, para o qual contribuem processos de criatividade organizacional, gestão do conhecimento e gestão do risco, enquanto ferramenta que apoia a identificação de oportunidades internas e externas, cabendo à organização não encontrar apenas a estabilidade, mas sim interpretar as suas competências chave como vantagens temporárias e criar ativamente novas competências (Taródy, 2016).

O trabalho desenvolvido mostra em que áreas é que os gestores devem focar os seus esforços em situações de mudança, salientando a necessidade de criar, selecionar e priorizar as oportunidades. No caso em estudo, a experiência histórica da organização permitiu a identificação das oportunidades e a leitura das alterações sociais, mas a sua dimensão nem sempre lhe permite uma resposta mais ágil e rápida. O maior desafio dos gestores é possibilitar a criação de processos internos que aumentem o nível de flexibilidade organizacional. Na generalidade das organizações do terceiro setor em Portugal, o escasso

acesso a recursos financeiros limita a capacidade de inovação, ainda que apoiadas por programas europeus de financiamento. Porém, a gestão ainda é pouco profissionalizada e uma aposta em quadros mais preparados, bem como a aposta em redes de parcerias tanto para o desenvolvimento de novas respostas como para a criação de novo conhecimento, parece-nos fundamental.

8.4 Limitações e futuras linhas de investigação

Limitações

Considerando que este trabalho é o resultado de um longo processo de investigação, devem ser apresentadas as limitações associadas, bem como as linhas de investigação que poderão resultar deste trabalho.

A utilização de uma metodologia de estudo de caso pode suscitar diversas limitações metodológicas. Se, por um lado, os procedimentos adotados tentam visar um nível de qualidade elevado, por outro, o estudo de caso também é dependente da experiência e sensibilidade do investigador. A ala mais positivista contesta a metodologia de estudo de caso, referindo que não é possível generalizar os resultados, mas segundo Yin (2009), o objetivo do estudo de caso não é a generalização estatística, mas sim, a generalização analítica; esta opinião é partilhada por Stake (1995), que considera que os estudos de caso permitem generalizações, uma vez que são estudos aprofundados. Por outro lado, e tendo em consideração que a compreensão de um fenómeno exige o seu estudo no contexto no qual ocorre, e que existe alguma dificuldade no acesso a organizações para a realização destes trabalhos, a verdade é que o contexto no qual este estudo de caso foi desenvolvido permitiu a observação direta do problema.

Ainda assim, as constatações apresentadas neste trabalho resultam de uma investigação reduzida em termos de dimensão da amostra (um estudo de caso e relativamente poucos entrevistados) e é limitado a um contexto (Portugal, no terceiro setor).

Como outra limitação e tendo em conta que este trabalho é demarcado no tempo, destaca-se a impossibilidade de acompanhar a organização e os gestores num intervalo de tempo de cinco a dez anos, com o objetivo de perceber de que forma é que o sistema de atividade

se desenvolve ao longo do tempo e de que forma é que as contradições contribuem para a capacitação para a mudança.

Futuras linhas de investigação

A gestão das organizações sem fins lucrativos tem sido considerada como um tema secundário na literatura de gestão estratégica. Em Portugal, a análise destas organizações ainda que se tenha vindo a pautar por alguns estudos interessantes, reporta essencialmente a estudos de diagnóstico, procedendo fundamentalmente à sua caracterização. No entanto, o setor social representa 10% das entidades ativas em Portugal, sendo que o setor privado representa 89% e o setor público 1% (Informa, 2020). A crescente relevância da economia social e o seu impacto na economia mundial reclama o desenvolvimento de novas linhas de investigação que permitam compreender melhor a gestão destas organizações, do seu papel no crescimento económico e ainda na contribuição para o entendimento de conceitos como a resiliência organizacional, adaptação e evolução.

Os temas abordados neste trabalho de investigação devem ser aprofundados por outros investigadores, mas enumeram-se algumas ideias para trabalhos futuros.

Em primeiro lugar, este estudo apresenta uma metodologia de estudo de caso único, o que pode dificultar a generalização dos resultados. No entanto, ainda que se possa admitir que a dimensão e complexidade da Santa Casa da Misericórdia do Porto é, em média, superior ao da generalidade das instituições incluídas no setor da Economia Social em Portugal, seria de todo o interesse alargar o estudo, controlando a dimensão e especificidades. Seria interessante perceber, primeiro, se estas organizações realizam tanto atividades de eficiência como de inovação, qual é o comportamento organizacional (contextual ou estrutural) e quais os fatores que levam (ou não) à formação de uma capacidade de ambidexteridade, principalmente à face de mudanças e crises no mercado. Por outro lado, seria também interessante alargar o estudo por forma a permitir a análise da ambidexteridade ao nível individual, nomeadamente no que se refere aos colaboradores. Não basta que a definição de estratégias *top-down* se traduza em estruturas físicas de inovação e eficiência, se o comportamento organizacional dos colaboradores o não

permitir. Isto é, deve estudar-se a ambidexteridade por parte dos colaboradores, assumindo assim uma perspectiva totalmente contextual.

Ainda sobre o estudo de caso apresentado, e mantendo a *framework* de análise, também seria interessante realizar um estudo comparativo entre duas organizações com a mesma dimensão, mas entre países. Será que o contexto cultural e/ou as variáveis entre localizações geográficas têm um papel preponderante na dinâmica organizacional? E quanto ao paradigma social, será que é o mesmo e qual é o seu peso nas tensões? E se considerarmos dois países da União Europeia, será que as políticas sociais têm o mesmo impacto em ambos? E quais são as fontes de financiamento e de que forma é que influenciam a inovação e a missão comercial?

Em segundo lugar, ainda na mesma linha referida anteriormente, seria interessante perceber se existe diferença entre áreas de negócio relativamente ao duplo paradoxo; ou seja, a área social que é reconhecida como sendo uma área marcadamente dependente de subsídios governamentais, mas que também apresenta um comportamento cada vez mais próximo da inovação social, apresenta diferenças com a área da saúde? Historicamente, estas duas áreas estiveram entroncadas uma na outra, mas hoje apresentam as mesmas tensões numa organização sem fins lucrativos?

Em terceiro lugar, e tendo em consideração que a definição de empresas sociais também inclui empresas do setor lucrativo que realizam atividades que visam ao cumprimento de uma missão social, sugere-se a aplicação da metodologia de Smith *et al.* (2013), que analisa as tensões existentes nestas organizações, comparando-as com as empresas sociais cuja missão social é a mais importante. Esta abordagem poderia permitir o aprofundamento das seguintes questões: existem diferenças entre os dois tipos de empresas sociais? Qual é a tensão que representa o maior grau de conflito? Qual é o grau de risco de integridade de missão? Qual é a melhor abordagem estratégica?

Em quarto lugar, a investigação qualitativa desenvolvida neste estudo de caso baseou-se num conjunto pequeno de entrevistas e enquadradas num espaço temporal curto. Tendo em consideração que a ambidexteridade apresenta um comportamento dinâmico, seria interessante desenvolver um estudo durante um prazo temporal mais alargado, como por exemplo, dois ou três anos. Este alargamento permitiria perceber melhor e,

consequentemente, aprofundar as tensões e contradições nas organizações, com recurso à metodologia qualitativa.

Em quinto, e tendo em consideração que a ambidexteridade é tomada como um duplo paradoxo, também seria importante aprofundar a relação entre os quatro componentes, e perceber de que forma é que cada um restringe ou facilita a existência do outro. Neste sentido, aconselha-se uma abordagem teórica, de aprofundamento dos conceitos e dos *drivers*. Será que o comportamento das organizações em momentos de mais estabilidade económica se mantém? E qual é o impacto da pandemia do COVID-19 nesta dupla dualidade? Será que alterou estruturalmente as organizações do ponto de vista estratégico e de comportamento dinâmico?

Em sexto lugar, a teoria da atividade, enquanto contributo metodológico, deve ser aplicada não só sob a perspetiva da ambidexteridade, mas também na análise das tensões que as organizações sociais enfrentam interna e externamente. Sugere-se mais investigação sob esta dupla perspetiva, e que poderá representar uma oportunidade de contribuição não só metodológica, mas também como contribuição para a gestão das organizações. Embora o seu contributo para o estudo tenha sido importante, a falta de literatura empírica não ajuda a corroborar a sua eficiência, pelo que é essencial que se alongue o estudo nesta área.

Por último, e tendo em conta que a investigadora se aventurou pela História de Portugal (e não só) como ferramenta de análise de comportamento ao longo do tempo, seria interessante aplicar esta ferramenta ao percurso de outras organizações, lucrativas ou não, de forma a aprofundar o entendimento sobre qual o papel do percurso histórico, enquanto conjunto de opções estratégicas, mudanças internas, no posicionamento e na sobrevivência atual. Neste trabalho, esta análise permitiu concluir que a abordagem evolucionista das organizações pode ajudar a perceber quais são os processos que transformam as organizações ao longo do tempo, assumindo o desequilíbrio como motor de mudança.

Referências bibliográficas

- Ab Hamid, M. R., Sami, W., & Mohmad Sidek, M. H. (2017). Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion. *Journal of Physics: Conference Series*, 890, 012163.
- Abramitzky, R. (2015). Economics and the Modern Economic Historian. *The Journal of Economic History*, 75(4), 1240–1251.
- Adler, J. H. (1965). *Absorptive Capacity*. Brookings Institution.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System. *Organization Science*, 10(1), 43–68.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.
- Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., Fernández-Rodríguez, V., & Ariza-Montes, A. (2018). Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 42–52.
- Alexander, J. (2000). Adaptive Strategies of Nonprofit Human Service Organizations in an Era of Devolution and New Public Management. *Nonprofit Management and Leadership*, 10(3), 287–303.
- Aliyu, A. A., Bello, M. U., Kasim, R., & Martin, D. (2014). Positivist and Non-Positivist Paradigm in Social Science Research: Conflicting Paradigms or Perfect Partners? *Journal of Management and Sustainability*, 4(3), 79–95.
- Amado, M. (2007). Qualificar o Terceiro Sector: uma perspetiva de formação. *VeZ e Voz - Inovação E Qualidade no Terceiro Sector*, nº 1, Série II, Ano XV, dezembro, pp. 51-56.

- Ambos, T. C., Mäkelä, K., Birkinshaw, J., & D'Este, P. (2008). When Does University Research Get Commercialized? Creating Ambidexterity in Research Institutions. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1424–1447.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Amorim, Inês. (2018a). *Sob o Manto da Misericórdia, Volume I - Contributos para a História da Santa Casa da Misericórdia do Porto (1499-1668)*. Almedina
- Amorim, Inês. (2018b). *Sob o Manto da Misericórdia, Volume II - Contributos para a História da Santa Casa da Misericórdia do Porto (1668-1820)*. Almedina
- Amorim, Inês. (2018c). *Sob o Manto da Misericórdia, Volume III - Contributos para a História da Santa Casa da Misericórdia do Porto (1820-1910)*. Almedina
- Amorim, Inês. (2018d). *Sob o Manto da Misericórdia, Volume IV - Contributos para a História da Santa Casa da Misericórdia do Porto (1910 aos nossos dias)*. Almedina
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies. *Long Range Planning*, 43(1), 104–122.
- Anheier, H. K. (2004). The third sector in Europe: Five theses. In *Strategy mix for nonprofit organisations*, 285-299. Springer, Boston, MA.
- Ashmore, M. (1989). *The Reflexive Thesis: Wrighting Sociology of Scientific Knowledge* (1st ed.). University of Chicago Press.
- Attia, M., & Edge, J. (2017). Be(com)ing a reflexive researcher: a developmental approach to research methodology. *Open Review of Educational Research*, 4(1), 33–45.

- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability–Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing*, 69(4), 61–83.
- Audebrand, L. K. (2017). Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: the case for (re)introducing worker cooperatives. *M@n@gement*, 20(4), 368.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421.
- Azevedo, C., Franco, R.C. & Meneses, J.W(2010): Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos – O desafio da Inovação Social. ImoEdições
- Bakhurst, D. (2009). Reflections on activity theory. *Educational Review*, 61(2), 197–210.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@n@gement*, 21(4), 1278.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing Productive Tensions in Hybrid Organizations: The Case of Work Integration Social Enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658–1685.
- Becker, J.-M., Klein, K., & Wetzels, M. (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning*, 45(5–6), 359–394.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369.

- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2), 238.
- Benner, M. J., & Veloso, F. M. (2007). ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective. *Journal of Operations Management*, 26(5), 611–629.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2012). *Qualitative research methods for the social sciences* (8th ed.). Pearson Education
- Berger, R. (2013). Now I see it, now I don't: researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, 15(2), 219–234.
- Bergold, J., & Thomas, S. (2012). Participatory Research Methods: A Methodological Approach in Motion. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 13(1).
- Berlin, James A. and Robert P. Inkster. 1980. Current-Traditional Rhetoric: Paradigm and Practice. *Freshman English News*, 8 , p.1-4, 13-14.
- Best, B., Miller, K., McAdam, R., & Moffett, S. (2020). Mission or margin? Using dynamic capabilities to manage tensions in social purpose organisations' business model innovation. *Journal of Business Research*, 1–15.
- Bierly, P. & P.S. Daly. (2001). "Exploration and Exploitation in Small Manufacturing Firms" *61th Annual Meeting Academy of Management*, Washington, D.C. (August 3-8).
- Billis, D. (2010). Towards a theory of hybrid organizations. In Billis, D. (ed.), *Hybrid Organizations and the Third Sector*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 46–69
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the Distinctive Contribution of Ambidexterity to the Field of Organization Studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298.

- Bitencourt, C. C., de Oliveira Santini, F., Ladeira, W. J., Santos, A. C., & Teixeira, E. K. (2020). The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis. *European Management Journal*, 38(1), 108–120.
- Blackler, F. (1993). Knowledge and the theory of organizations: organizations as activity systems and the reframing of management. *Journal of Management Studies*, 30(6), 863–884.
- Blackler, F., & Regan, S. (2009). Intentionality, Agency, Change: Practice Theory and Management. *Management Learning*, 40(2), 161–176.
- Blackler, F., Crump, N., & McDonald, S. (1999). Managing Experts and Competing through Innovation: An Activity Theoretical Analysis. *Organization*, 6(1), 5–31.
- Blackler, F., Crump, N., & McDonald, S. (2000). Organizing Processes in Complex Activity Networks. *Organization*, 7(2), 277–300. <https://doi.org/10.1177/135050840072005>
- Blake, Mathias. (2014). “Exploration, Exploitation, Ambidexterity and Firm Performance: A Meta-Analysis”, in https://www.researchgate.net/publication/273771671_Exploration_Exploitation_Ambidexterity_and_Firm_Performance_A_Meta-Analysis
- Bobillo, A. M., López-Iturriaga, F., & Tejerina-Gaite, F. (2010). Firm performance and international diversification: The internal and external competitive advantages. *International Business Review*, 19(6), 607–618.
- Bodwell, W., & Chermack, T. J. (2010). Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. *Technological Forecasting and Social Change*, 77(2), 193–202.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables* (1st ed.). Wiley-Interscience.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1.

Bryson, J. M. (1988): A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 1, pp. 73-81.

Cadogan, J. W., & Lee, N. (2013). Improper use of endogenous formative variables. *Journal of Business Research*, 66(2), 233–241. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.006>

Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539–553.

Cantoni, D. and Yuchtman, N. (2020). Historical Natural Experiments: Bridging Economics and Economic History. In Bisin, A. and Federico, G., editors, *Handbook of Historical Economics*. Amsterdam: North-Holland.

Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796.

Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 207–218.

Carneiro, Miguel (2006). “A Economia Social em Portugal”, in *La Economía Social en Iberoamérica – un Acercamiento a su Realidad* (pp. 233-255). Valência: Fundación Iberoamericana de la Economía Social.

Carreira, Henrique Medina (1996). “As Políticas Sociais em Portugal”, in Barreto, A. (Org.). *A Situação Social em Portugal 1960-1995* (pp. 365-498). Lisboa: Instituto de Ciências Sociais.

- CEPESE. 2017a. *Os Provedores da Santa Casa da Misericórdia do Porto (1499-2017), I*. Almedina
- CEPESE. 2017b. *Os Provedores da Santa Casa da Misericórdia do Porto (1499-2017), II*. Almedina
- CEPESE. 2017c. *Os Provedores da Santa Casa da Misericórdia do Porto (1499-2017), III*. Almedina
- Chaves, Rafael; Monzón, José Luis (2007). A Economia Social na União Europeia - Síntese, International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (CIRIEC) e Comité Económico e Social Europeu
- Cheng, C. C. J., & Chen, J. (2013). Breakthrough innovation: the roles of dynamic innovation capabilities and open innovation activities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(5), 444–454.
- Chetkovich, C., & Frumkin, P. (2003). Balancing Margin and Mission. *Administration & Society*, 35(5), 564–596.
- Chin, W.W. (1998) Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22, 7-16.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2013). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (1st ed.). Harvard Business Review Press.
- Cingöz, A. ş., & Akdoğan, A. A. (2013). Strategic Flexibility, Environmental Dynamism, and Innovation Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 582–589.
- Civera, C., Cortese, D., Mosca, F., & Murdock, A. (2020). Paradoxes and strategies in social enterprises' dual logics enactment: A csQCA between Italy and the United Kingdom. *Journal of Business Research*, 115, 334–347.

Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2020). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1–11.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. *The Economic Journal*, 99(397), 569.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128.

Cole, M. & Engeström, Y. (1993). A cultural-historical approach to distributed cognition. In G. Salomon (Ed.), *Distributed cognitions, psychological and educational considerations* (pp. 1-46). Cambridge: Cambridge University Press

Colombo, M. G., Piva, E., Quas, A., & Rossi-Lamastra, C. (2020). Dynamic capabilities and high-tech entrepreneurial ventures' performance in the aftermath of an environmental jolt. *Long Range Planning*, 102026.

Çömez, P. I., Erdil, O., Alpkın, L., & Kitapçı, H. (2011). The Effects Of Ambidexterity And Generative Learning On Inn Ovative Firm Performance: The Mediating Effect Of Transformational Leadership. *Journal of Global Strategic Management*, 2(5), 76.

Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 3–20.

Coryn, C. L. S., Noakes, L. A., Westine, C. D., & Schröter, D. C. (2010). A Systematic Review of Theory-Driven Evaluation Practice From 1990 to 2009. *American Journal of Evaluation*, 32(2), 199–226.

Creswell, J. W. (2008). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 3rd Edition* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.

Dees, J. G. (1998). Enterprise Non-profits. *Harvard Business Review*, 76(1), 55-67.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. 2002. *The qualitative inquiry reader*. London: Sage Publications.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (2000). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. in Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. coord., *Handbook of Qualitative Research*, 2a edição, Thousand Oaks, Sage, pp. 1-29.

Di Stefano, G., & Peteraf, M. (2012). The elephant in the room of Dynamic Capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Academy of Management Proceedings*, 2012(1), 14597.

Di Stefano, G., Peteraf, M., & Verona, G. (2014). The Organizational Drivetrain: A Road to Integration of Dynamic Capabilities Research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307–327.

Diamantopoulos, A. (2006). “The error term in formative measurement models: Interpretation and modelling implications”, *Journal of Modelling in Management*, 1 (1), pp. 7-17

Diamantopoulos, A. (2008). “Formative indicators: Introduction to the special issue”, *Journal of Business Research*, 61 (12) pp. 1201-1202.

Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269–277.

Djurić, I., Nikolić, Đ.L., & Vuković, M. (2010). The role of case study method in management research. *Serbian Journal of Management* 5 (1), 175 – 185

Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436.

Dun & Bradstreet. (2016). Longevidade empresarial em Portugal. Retrived from <https://biblioteca.informadb.pt/files/files/Estudos/SE-longevidade-empresarial-em-Portugal.pdf>

Duncan, Robert B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (eds.), *The management of*

organization design: Strategies and implementation. New York: North Holland: 167-188;

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.

Dyer, J. H., Singh, H., & Hesterly, W. S. (2018). The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3140–3162.

Easterby-Smith, M, R. Thorpe and P. Jackson. (2008). *Management Research*. 3rd ed, SAGE Publications Ltd., London;

Easterby-Smith, M., Antonacopoulou, E., Simm, D., & Lyles, M. (2004). Constructing Contributions to Organizational Learning. *Management Learning*, 35(4), 371–380.

Easterby-Smith, M. P. V., E. Antonacopoulou, M. Graca, and J. Ferdinand. 2007. Organizational learning and dynamic capabilities. In *The Evolution of Business Knowledge*. (pp. chapter 4). Oxford: Oxford University Press;

Easterby-Smith, M., Graça, M., Antonacopoulou, E., & Ferdinand, J. (2008). Absorptive Capacity: A Process Perspective. *Management Learning*, 39(5), 483–501.

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, 20, S1–S8.

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>

Eisenhardt, K. & J. Martin. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10), 1105-1121;

Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). CROSSROADS—Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments. *Organization Science*, 21(6), 1263–1273.

Engeström, Y. (1987) Learning by expanding. An activity theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.

Engeström, Y. (1993). Developmental studies of work as a testbench of activity theory: The case of primary care medical practice. In S. Chaiklin & J. Lave (Eds.), *Understanding Practice: Perspectives on Activity and Context* (Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives, pp. 64-103). Cambridge: Cambridge University Press.

Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133–156.

Enriquez de la O, J. F. (2015). Individual decision-making by top executives as a valuable resource for strategic management – A resource-based view and dynamic capability approach. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 2–14.

Etzioni, A. (1973). The Third Sector and Domestic Missions. *Public Administration Review*, 33(4), 314.

Evans, M. A. (1992). Control and paradox in teacher conversations with shy children. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 24(4), 502–516.

Félix, Sónia. (2017). Criação e sobrevivência de empresas em Portugal. Banco de Portugal.

Feyerabend, P. (2020). *Contra o Metodo* (Filosofia ed.). UNESP.

Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440.

Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005): O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada. John Hopkins University, Baltimore e Universidade Católica, Porto.

Franco, Raquel Campos. (2005). Defining The Nonprofit Sector: Portugal. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Nº 43, Setembro, Universidade Católica, Porto, pp 9-44.

Fredberg, T. (2014). If I Say It's Complex, It Bloody Well Will Be. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 171–188.

Fukuzawa, M. (2015). Dynamic Capability as Fashion. *Annals of Business Administrative Science*, 14(2), 83–96.

Gay, G., Rieger, R. & Bennington, T. (2001). Using mobile computing to enhance field study. In T. Koschmann, R. Hall, & N. Miyake (Eds.), *CSCL2: Carrying forward the conversation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.

Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741–763.

Gioia, D., Patvardhan, S., Hamilton, A., & Corley, K. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7, 123-193.

Goosen, Martin C., Bazzazian, Navid and Phelps, Corey (2012). Consistently capricious: The performance effects of simultaneous and sequential ambidexterity. Paper presented at the annual meetings of the Academy of Management.

Götsch, M., Klinger, S., & Thiesen, A. (2012). "Stars in der Manege?" Demokratiethoretische Überlegungen zur Dynamik partizipativer Forschung. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 13(1).

Govindarajan, V. and Srivastava, A., (2016) "Strategy When Creative Destruction Accelerates", Tuck School of Business Working Paper No. 2836135.

Grant, K., & Grant, C. (2008). Developing a Model of Next Generation Knowledge Management. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 5, 571–590.

Grant, Robert (1996). Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387.

- Grant, Robert (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Grant, Robert. (1991). A Resource Based Theory of Competitive Advantage. Strategy: critical perspectives on business and management. *California Management Review*.
- Guerra, R. de A., Tondolo, V. G., & Camargo, M. E. (2016). O Que (Ainda) Podemos Aprender sobre Capacidades Dinâmicas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(01), 44–64.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Gupta, A. K., Tesluk, P. E., & Taylor, M. S. (2007). Innovation At and Across Multiple Levels of Analysis. *Organization Science*, 18(6), 885–897.
- Gurtner, S., & Reinhardt, R. (2016). Ambidextrous Idea Generation-Antecedents and Outcomes*. *Journal of Product Innovation Management*, 33, 34–54.
- Güttel, W. H., & Konlechner, S. W. (2009). Continuously Hanging by a Thread: Managing Contextually Ambidextrous Organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61(2), 150–172.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015a). Ambidexterity for Corporate Social Performance. *Organization Studies*, 37(2), 213–235.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015b). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297–316.
- Haim Faridian, P., & Neubaum, D. O. (2020). Ambidexterity in the age of asset sharing: Development of dynamic capabilities in open source ecosystems. *Technovation*, 102125.
- Hair, J. F., Black, W. C., & Babin, B. J. (2020). *Multivariate Data Analysis (7th Edition) Seventh (7th) Edition (7th ed.)*. Pearson Education, Inc.

- Hair, J., Hult, T. G. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Second ed.). SAGE Publications, Inc.
- Hairston, M. (1982). The Winds of Change: Thomas Kuhn and the Revolution in the Teaching of Writing. *College Composition and Communication*, 33(1), 76.
- Hansmann, H. (1987). Economic theories of nonprofit organizations. *The nonprofit sector: Research handbook*, 27-42.
- Harding, S. (1987). The Method Question. *Hypatia*, 2(3), 19–35.
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017). Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 18(1).
- Hashim, N., & Jones, M. L. (2007). *Activity Theory: A framework for qualitative analysis*. 4th International Qualitative Research Convention (QRC), Malaysia.
- Hayek, F. A. (1943). Scientism and the Study of Society. *Economica*, 10(37), 34-63.
- He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494.
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18: 339-360
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *SSRN Electronic Journal*, 997–1010.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102.

- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)ever-Changing World. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–1250.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations* (1st ed.). Wiley-Blackwell.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Heracleous, L., & Wirtz, J. (2014). Singapore Airlines. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 150–170.
- Hespanha, Pedro: *et al.* (2000). Entre o Estado e o Mercado – as Fragilidades das Instituições de Protecção Social em Portugal. Coimbra: Quarteto
- Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building Theoretical and Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research in Management. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1385–1399.
- Holland, R. (1999). Reflexivity. *Human Relations*, 52(4), 463–484.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development. *Organization Science*, 15(1), 70–81.
- Hoopes, D. G., & Madsen, T. L. (2008). A capability-based view of competitive heterogeneity. *Industrial and Corporate Change*, 17(3), 393–426.
- Huergo, E., & Jaumandreu, J. (2004). How Does Probability of Innovation Change with Firm Age? *Small Business Economics*, 22(3/4), 193–207.

Iacono, Jessica & Brown, Ann & Holtham, Clive & Uk, A & Brown@city, Ac & Uk, Chimsakda & Holtham@city, Ac & Uk,. (2010). The use of the Case Study Method in Theory Testing: The Example of Steel eMarketplaces.

Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. (2019). What explains resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 101947.

Informa. (2020). *O setor social em Portugal - Retrato do Tecido Empresarial*. <https://biblioteca.informadb.pt/read/document.aspx?id=2625>

Instituto da Segurança Social, I.P. (2014). Guia Prático – Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social. Retrieved from http://www.seg-social.pt/documents/10152/15030/constituicao_ipss

Instituto Nacional de Estatística. (2019). Conta Satélite da Economia Social 2016. Retrieved from: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=379958840&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982–1007.

Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5–18.

Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199–218.

Jarzabkowski P., Wolf C. 2015. An activity theory approach to strategy as practice. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (2nd ed.): 165–183. Cambridge: Cambridge University Press. Google Scholar

- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23–55.
- Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). Hard to disagree, mostly. *Strategic Organization*, 6(1), 101–106.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2015). On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, 14(3), 248–259.
- Jogulu, U. D., & Pansiri, J. (2011). Mixed methods: a research design for management doctoral dissertations. *Management Research Review*, 34(6), 687–701.
- Johnson, P., & Duberley, J. (2000). *Understanding management research*. London, SAGE Publications Ltd
- Judge, W. Q., & Blocker, C. P. (2008). Organizational capacity for change and strategic ambidexterity. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 915–926.
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). A meta-analysis of the effect of organizational ambidexterity on performance. *Academy of Management Proceedings*, 2013(1), 17601.
- Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage. *European Business Review*, 28(4), 431–448.
- Kaplan, Robert S., and Allen S. Grossman. (2010). The Emerging Capital Market for Nonprofits. *Harvard Business Review* 88 (10)
- Katou, A. A., Budhwar, P. S., & Patel, C. (2020). A trilogy of organizational ambidexterity: Leader's social intelligence, employee work engagement and environmental changes. *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.043>

- Kauppila, O.-P. (2010). Creating ambidexterity by integrating and balancing structurally separate interorganizational partnerships. *Strategic Organization*, 8(4), 283–312.
- Khan, K. U., Xuehe, Z., Atlas, F., & Khan, F. (2019). The impact of dominant logic and competitive intensity on SMEs performance: A case from China. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(1), 1–11.
- Khan, Z., Amankwah-Amoah, J., Lew, Y. K., Puthusserry, P., & Czinkota, M. (2020). Strategic ambidexterity and its performance implications for emerging economies multinationals. *International Business Review*, 101762.
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2006). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25(4), 871–884.
- King, A., & Lakhani, K. (2011). The Contingent Effect of Absorptive Capacity: An Open Innovation Analysis. Harvard Business School. Working Paper
- Knott, A. M. (2002). “Exploration and Exploitation as Complements” N. Bontis , C.W. Choo eds. *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings*. Oxford University Press, New York, 339-358.
- Kong, E. (2008). The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations. *International Journal of Management Reviews*, 10(3), 281–299.
- Kriz, A., Voola, R., & Yuksel, U. (2014). The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights. *Journal of Strategic Marketing*, 22(4), 287–299.
- Kuhn, T. S. (1963). The Function of Dogma in Scientific Research, in A. C. Crombie (ed.), *Scientific Change*, New York: Basic Books, pp. 347–369
- Kuuluvainen, Arto. (2011). Dynamic capabilities in the international growth of small and medium-sized firms. (Doctoral thesis, Turku School of Economics, Finland). Retrieved from <https://www.researchgate.net/>

Kuutti, K. (1996). "Activity theory as a potential framework for human-computer interaction research". In B. Nardi (Ed.), *Context and consciousness: activity theory and human-computer interaction* (pp. 17-44). Cambridge, MA: MIT Press.

Kuutti, K. (1996). Activity Theory as a Potential Framework for Human-Computer Interaction Research. In B. A. Nardi (Ed.), *Context and Consciousness: Activity Theory and Human-Computer Interaction* (pp. 17-44). Cambridge, MA: MIT Press

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863.

Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 797–818.

Lavine, M. (2014). Paradoxical Leadership and the Competing Values Framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 189–205.

Lawlor, D. A., Tilling, K., & Davey Smith, G. (2017). Triangulation in aetiological epidemiology. *International Journal of Epidemiology*, dyw314.

Leana, C. R., & Barry, B. (2000). Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life. *The Academy of Management Review*, 25(4), 753-759.

Lee, J., Lee, K., & Rho, S. (2002). An evolutionary perspective on strategic group emergence: a genetic algorithm-based model. *Strategic Management Journal*, 23(8), 727–746.

Lenz, S. (2012). Participatory Research in Argentina: Three Experiences in the Educational Field within the Context of the Reinstatement of Democracy. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 13(1).

Leontev, A. A. (1981). *Psychology and the Language Learning Process (Language Teaching Methodology Series)*. Pergamon Pr.

- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a Metatheoretical Perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127–149.
- Li, S., Easterby-Smith, M., & Hong, J. F. L. (2019). Towards an understanding of the nature of dynamic capabilities in high-velocity markets of China. *Journal of Business Research*, 97, 212–226.
- Liao, J. J., Kickul, J. R., & Ma, H. (2009). Organizational Dynamic Capability and Innovation: An Empirical Examination of Internet Firms. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 263–286.
- Liaw, S.-S., Huang, H.-M., & Chen, G.-D. (2007). An activity-theoretical approach to investigate learners' factors toward e-learning systems. *Computers in Human Behavior*, 23(4), 1906–1920.
- Lin, C., & Tsai, H.-L. (2016). Achieving a firm's competitive advantage through dynamic capability. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 260–285.
- Lin, L.-H., & Ho, Y.-L. (2016). Institutional Pressures and Environmental Performance in the Global Automotive Industry: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Long Range Planning*, 49(6), 764–775.
- Lohmöller, J.B. (1989). *Latent Variable Path Modelling with Partial Least Squares*, Physica-Verlag, Heidelberg.
- Lopes, Maria Antónia (2002), “As Misericórdias: de D. José ao final do século XX” in José Pedro Paiva (dir.), *Portugaliae Monumenta Misericordiarum 1. Fazer a história das Misericórdias*, Lisboa, Universidade Católica/União das Misericórdias Portuguesas, pp. 79-117.
- Lopes, Maria Antónia (2010) *Protecção Social em Portugal na Idade Moderna*, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra
- Lopes, Maria Antónia (2017). “Misericórdias [1974-1983] in *Dicionário de História de Portugal: o 25 de Abril*”.

- Lopes, Maria Antónia (com a colaboração de João Lourenço Roque) (2000) “Pobreza, Assistência e Política Social em Portugal nos Séc. XIX e XX”, in *A Cidade e o Campo*. Colectânea de estudos. Coimbra, Centro de História da Sociedade e da Cultura, pp. 63-83
- Lopes, Maria Antónia e Guimarães, Sá. (2008). *História Breve das Misericórdias Portuguesas, 1498-2000*. Imprensa da Universidade de Coimbra
- Lopes, Maria Antónia. (2010). *Proteção Social em Portugal na Idade Moderna*, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra
- Lourenço, Diogo de Melo. (2015). *Hayek's Scientism Essay and the Social Aspects of Objectivity and the Mind*, FEP Working Papers, n.º. 560, Maio. <http://wps.fep.up.pt/wps/wp560.pdf>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672.
- Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018). Dynamic Balancing of Exploration and Exploitation: The Contingent Benefits of Ambidexterity. *Organization Science*, 29(3), 449–470.
- Macbeth, D. (2001). On “Reflexivity” in Qualitative Research: Two Readings, and a Third. *Qualitative Inquiry*, 7(1), 35–68.
- Madden, T.(2012).Organizational Ambidexterity and Not-for-profit Financial Performance (Doctoral Thesis, University of Tennessee, USA). Retrieved from https://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/1419/
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Maroco, João. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*. Edições Sílabo, 3ª Edição.

- Martini, A., Laugen, B. T., Gastaldi, L., & Corso, M. (2013). Continuous innovation: towards a paradoxical, ambidextrous combination of exploration and exploitation. *International Journal of Technology Management*, 61(1), 1.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656.
- McKechnie, L. E. F. (2008). Observational research. In Given, L. M. (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods* (pp. 573–577). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mendes, A. (2018). *Importância económica e social das IPSS em Portugal*. CNIS.
- Mendes, Américo. 2018. Importância Económica e Social das IPSS em Portugal. Confederação Nacional das IPSS em Portugal.
- Menguc, B., & Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity–firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 455–470.
- Menon, Adwaita Govind. (2008). Revisiting Dynamic Capability. *IIMB Management Review*. 20. 22-33.
- Mertens, D. M., & Hesse-Biber, S. (2012). Triangulation and Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 75–79.
- Mir, R., & Watson, A. (2000). Strategic Management and the Philosophy of Science: The Case for a Constructivist Methodology. *Strategic Management Journal*, 21(9), 941-953.
- Mittenthal, R. A. (2002): Ten Keys to Successful Strategic Planning for Nonprofit and Foundation Leaders - Strategies to achieve social impact. TCC Group, Roosevelt, USA, pp 1-12. Consultado em Agosto de 2013 em:
- Mohajan, H. K. (2017). Knowledge Management Strategy to Improve Business Sector. *Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 17(3), 19–32.

Mom, T. J. M., Fourné, S. P. L., & Jansen, J. J. P. (2015). Managers' Work Experience, Ambidexterity, and Performance: The Contingency Role of the Work Context. *Human Resource Management, 54*(S1), s133–s153.

Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies, 44*(6), 910–931.

Mom, T. J. M., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies, 44*(6), 910–931.

Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge, 4*(3), 179–187.

Montgomery, C., Wernerfelt, B., & Balakrishnan, S. (1989). Strategy Content and the Research Process: A Critique and Commentary. *Strategic Management Journal, 10*(2), 189-197.

Morf, M. E., & Weber, W. G. (2000). I/O Psychology and the bridging of A. N. Leont'ev's activity theory. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne, 41*(2), 81–93.

Morgan, R. E., & Berthon, P. (2008). Market Orientation, Generative Learning, Innovation Strategy and Business Performance Inter-Relationships in Bioscience Firms. *Journal of Management Studies, 45*(8), 1329–1353.

Murphy, E., & Rodriguez-Manzanares, M. A. (2008). Using activity theory and its principle of contradictions to guide research in educational technology. *Australasian Journal of Educational Technology, 24*(4).

N. Venkatraman, C.H. Lee, B. Iyer Strategic ambidexterity and sales growth: a longitudinal test in the software sector (2007). Unpublished manuscript (earlier version presented at the Academy of Management Meetings, 2005). Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.1790&rep=rep1&type=pdf>

Nemanich, L. A., Keller, R. T., & Vera, D. (2007). Managing the exploration/exploitation paradox in new product development: how top executives define their firm's innovation trajectory. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 04(03), 351–374.

Neuman, L. W. (2007). The Meanings of Methodology. In L. W. Neuman (Ed.), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (3rd ed.). Allyn and Bacon.

Nicolini, D., & Monteiro, P. (2016). The Practice Approach: For a Praxeology of Organizational and Management Studies. In A. Langley & H. Tsoukas (Eds.). *The SAGE Handbook of Process Research* (pp. 110-126). London: SAGE Publications Ltd.

Nunes, F.; Reto, L & Carneiro, M. (2001). O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades. Lisboa: Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo

Nwanegbo-Ben, John. (2013)The Philosophy of Management Science, The Case of a Neglected Special Science .*International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4 (11), 1914-1925;

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–22.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.

O'Reilly, M. L., & Tushman, C. A. 2004. The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4): 74-81.

Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.

Paiva, José Pedro (2002a), “Introdução” in José Pedro Paiva (dir.), *Portugaliae Monumenta Misericordiarum I. Fazer a história das Misericórdias*, Lisboa, Universidade Católica/União das Misericórdias Portuguesas, pp. 11-16.

Paiva, José Pedro e Fontes, Paulo F. Oliveira. (2011). *Portugaliae monumenta misericordiarum - vol. 9: Misericórdias e secularização num século turbulento: 1910-2000*. Lisboa: União das Misericórdias Portuguesas.

Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.

Petro, Y., Ojiako, U., Williams, T., & Marshall, A. (2019). Organizational Ambidexterity: A Critical Review and Development of a Project-Focused Definition. *Journal of Management in Engineering*, 35(3), 03119001.

Piaget, J. (1967). *Encyclopedie De La Pleiade: Logique Et Connaissance Scientifique* (First edition. ed., Vol. 23). Gallimard.

Piao, M. (2010). Thriving in the New: Implication of Exploration on Organizational Longevity. *Journal of Management*, 36(6), 1529–1554.

Piening, E. P. (2013). Dynamic Capabilities in Public Organizations. *Public Management Review*, 15(2), 209–245.

Pisano, G. P. (2015). A normative theory of dynamic capabilities: Connecting strategy, know-how, and competition. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper* (16–036). Retrieved from https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-036_3be51325-1fb0-421a-afca-4571d958ebf9.pdf

Poole, M. S., & van de Ven, A. H. (1989). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *The Academy of Management Review*, 14(4), 562.

Popadiuk, S. (2012) Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. *International Journal of Information Management*, 32 (1), 75-87

Popadiuk, S., Luz, A. R. S., & Kretschmer, C. (2018). Capacidades Dinâmicas e Ambidestria: Como estes Conceitos se Relacionam? *Revista De Administração Contemporânea*, 22(5), 639-660.

Popper, Karl. (1959). *The Logic of Scientific Discovery*, New York: Basic Books.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1st ed.). Free Press.

Porter, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980). University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496175>

Prahalad, C. K., University of Michigan), Gary Hamel (London Business School), & Harvard Business School Publishing. (1999). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business School Publishing.

Probst, B. (2015). The Eye Regards Itself: Benefits and Challenges of Reflexivity in Qualitative Social Work Research. *Social Work Research*, 39(1), 37–48.

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach†. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 65–171.

Quintão, C. (2004): Terceiro Sector: Elementos para referenciação teórica e conceptual. *Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção; Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho*. V Congresso Português de Sociologia. Universidade do Minho.

Quintão, C. (2011). *O Terceiro Sector e a sua renovação em Portugal: uma abordagem preliminar* (IS Working Papers, n.º 2, abril 2011, 18 p. Retrieved from <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54358>

R. Xie, H. Ling and C. Zhang, (2011) Effect of business process management on firm performance: An ambidexterity perspective. *2011 International Conference on Business Management and Electronic Information*, Guangzhou, 341-345.

Rahman, Md Shidur. (2017). “The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language “Testing and Assessment” Research: A Literature Review”, *Journal of Education and Learning*; Vol. 6, No. 1, pp.102-112

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695.

Reficco, E., Layrisse, F., & Barrios, A. (2020). From donation-based NPO to social enterprise: A journey of transformation through business-model innovation. *Journal of Business Research*.

Resolução do Parlamento Europeu. (2009). Economia Social. (2008/2250(INI)), retrieved from: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A52009IP0062>

Rigdon, E. E. (2016). Choosing PLS path modeling as analytical method in European management research: A realist perspective. *European Management Journal*, 34(6), 598–605.

Ringle, Sarstedt, & Straub. (2012). Editor’s Comments: A Critical Look at the Use of PLS-SEM in “MIS Quarterly.” *MIS Quarterly*, 36(1), iii. <https://doi.org/10.2307/41410402>

Roberts, K. H., Hulin, C. L., & Rousseau, D. M. (1978). *Developing an Interdisciplinary Science of Organizations (Social and Behavioral Science Series)* (1st ed.). Jossey-Bass Inc Pub.

Rosenkopf, L., & Nerkar, A. (2001). Beyond local search: boundary-spanning, exploration, and impact in the optical disk industry. *Strategic Management Journal*, 22(4), 287–306.

Roth, W. M., & Lee, Y. J. (2007). “Vygotsky’s Neglected Legacy”: Cultural-Historical Activity Theory. *Review of Educational Research*, 77(2), 186–232.

Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Organization Science*, 20(4), 759–780.

Rousseau, D. (1985). Issues of level in organizational research: Multilevel and cross-level perspectives. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behaviour*, vol. 7: 1-37. Greenwich, CT: JAI Press

Ruiz, D. M., Gremler, D. D., Washburn, J. H., & Carrión, G. C. (2008). Service value revisited: Specifying a higher-order, formative measure. *Journal of Business Research*, 61(12), 1278–1291. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.015>

Sá, Isabel dos Guimarães e Paiva, José Pedro (2004), “Introdução” in Isabel dos Guimarães Sá e José Pedro Paiva (dir.), *Portugaliae Monumenta Misericordiarum 3. A fundação das misericórdias: o reinado de D. Manuel I*, Lisboa, União das Misericórdias Portuguesas/Universidade Católica, pp. 7-21.

Sá, Isabel dos Guimarães e Paiva, José Pedro (2004), “Introdução” in Isabel dos Guimarães Sá e José Pedro Paiva (dir.), *Portugaliae Monumenta Misericordiarum 3. A fundação das misericórdias: o reinado de D. Manuel I*, Lisboa, União das Misericórdias Portuguesas/Universidade Católica, pp. 7-21.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997): The Third World’s Third Sector In Comparative Perspective. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, 24. Baltimore, Maryland. Retrieved from: http://www.admcf.com/jhu/pdfs/CNP_Working_Papers/CNP_WP24.pdf

Salamon, L. M., and Anheier, H. K. (eds.) (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*, Manchester University Press, Manchester.

Sannino A., Engeström Y. *Cultural-historical activity theory: founding insights and new challenges*. Kul'turno-istoricheskaya psikhologiya = Cultural-historical psychology, 2018. Vol. 14, no. 3, pp. 43—56. (In Russ., abstr. in Engl.).

Santa Casa da Misericórdia do Porto. (2014). Relatório de Contas 2013. Retrieved from: <https://www.scmp.pt/documentos-estrategicos/relatorios-de-gestao>

- Santa Casa da Misericórdia do Porto. (2015). Relatório de Contas 2014. Retrieved from: <https://www.scmp.pt/documentos-estrategicos/relatorios-de-gestao>
- Santa Casa da Misericórdia do Porto. (2016). Relatório de Contas 2015. Retrieved from: <https://www.scmp.pt/documentos-estrategicos/relatorios-de-gestao>
- Santa Casa da Misericórdia do Porto. (2017). Relatório de Contas 2016. Retrieved from: <https://www.scmp.pt/documentos-estrategicos/relatorios-de-gestao>
- Santa Casa da Misericórdia do Porto. (2018). Relatório de Contas 2017. Retrieved from: <https://www.scmp.pt/documentos-estrategicos/relatorios-de-gestao>
- Santa Casa da Misericórdia do Porto. (2019). Relatório de Contas 2018. Retrieved from: <https://www.scmp.pt/documentos-estrategicos/relatorios-de-gestao>
- Santa Casa da Misericórdia do Porto. (2020). Plano de Atividades e Orçamento 2020. Retrieved from: <https://www.scmp.pt/documentos-estrategicos/plano-de-atividades>
- Santa Casa da Misericórdia do Porto. (2020). Relatório de Contas 2019. Retrieved from: <https://www.scmp.pt/documentos-estrategicos/relatorios-de-gestao>
- Sarkees, M., & Hulland, J. (2009). Innovation and efficiency: It is possible to have it all. *Business Horizons*, 52(1), 45–55.
- Sasson, A. and Minoja, M. (2010), “Banking on ambidexterity: a longitudinal study of ambidexterity, volatility and performance”, *Handbook of Research on Strategy Process*, Edward Elgar Publishing, Williston, pp. 240-263;
- Scanlon, E., & Issroff, K. (2005). Activity Theory and Higher Education: evaluating learning technologies. *Journal of Computer Assisted Learning*, 21(6), 430–439.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64.

- Schnellbacher, B., & Heidenreich, S. (2020). The role of individual ambidexterity for organizational performance: examining effects of ambidextrous knowledge seeking and offering. *The Journal of Technology Transfer*, 45(5), 1535–1561.
- Schnellbacher, B., Heidenreich, S., & Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity – A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. *European Management Journal*, 37(4), 442–454.
- Schriber, S., & Löwstedt, J. (2020). Reconsidering ordinary and dynamic capabilities in strategic change. *European Management Journal*, 38(3), 377–387.
- Schumpeter, J. 1939. *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York Toronto London: McGraw-Hill Book Company.
- Scott, B. B. (2011). *Organizational Learning: A Literature Review*. IRC Research program, Queen's University IRC.
- Seanor, P., Bull, M., Baines, S., & Ridley-Duff, R. (2013). Narratives of transition from social to enterprise: you can't get there from here! *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(3), 324–343.
- Sfirtsis, T., & Moenaert, R. (2010). Managing the interaction of exploration and exploitation: Ambidexterity as a high-order dynamic capability. *Research in Competence-Based Management*, 5, 35–57.
- Sherlock, M. F., & Gravelle, J. G. (2009). *An Overview of the Nonprofit and Charitable Sector*. Congressional Research Service.
- Siggelkow, N., & Levinthal, D. A. (2003). Temporarily Divide to Conquer: Centralized, Decentralized, and Reintegrated Organizational Approaches to Exploration and Adaptation. *Organization Science*, 14(6), 650–669.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894.

Smith, E. & Umans, T. (2015). Organizational ambidexterity at the local government level: the effects of managerial focus. *Public Management Review*, 17(6), 812-833.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536.

Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2–3), 448–461.

Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442.

Soares, M. C., Fialho, J.A.S., Chau, F.Gageiro, J., and Pestana, M. H. (2012). *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social*. Lisboa: SERGA – Serviços, Organização e Gestão.

Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26(3), 259–276.

Stake, R. E. & SAGE. (1995). *The Art of Case Study Research*. SAGE Publications.

Strauss, K., Lepoutre, J., & Wood, G. (2017). Fifty shades of green: How microfoundations of sustainability dynamic capabilities vary across organizational contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 38(9), 1338–1355.

Suh, T., Khan, O. J., Schnellbaecher, B., & Heidenreich, S. (2019). Strategic Accord And Tension For Business Model Innovation: Examining Different Tacit Knowledge Types And Open Action Strategies. *International Journal of Innovation Management*, 24(04), 2050039.

Tar, Zoltán. (1977). *A Escola de Francoforte*. Edições 70.

Taródy, D. (2016). Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 39–52.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth* (Reprint ed.). Oxford University Press.

Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352.

Teece, D. J. (2021). Evolutionary Economics, Routines, and Dynamic Capabilities. In R. Nelson, K. Dopfer, J. Potts, & A. Pyka (Eds.), *The Handbook of Evolutionary Economics* (Routledge) (1st ed., pp. 1–34). Routledge.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:73.0.CO;2-Z

Teece, David., & Pisano, Gary (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556.

Tribunal de Contas (2007). Relatório de Contas. Auditoria à Segurança Social / IPSS – Apoios à Deficiência. N.º 13/20017 – FS/SRATC

Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2012). Mechanisms for Managing Ambidexterity: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317–332.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–29.

Tushman, M., Smith, W. K., Wood, R. C., Westerman, G., & O'Reilly, C. (2010). Organizational designs and innovation streams. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1331–1366.

Tushman, M.L. and Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation', in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds.): *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 7, JAI Press, Greenwich, CT, pp.171–222;

União das Misericórdias Portuguesas. (2019). Quem somos nas Misericórdias 2019. Retrieved from: <https://www.ump.pt/Home/uniao/noticias-ump/ump-quem-somos-nas-misericordias-2019/>

Van Looy, B.; Martens, T.& Debackere, K. Organizing for continuous innovation: On the sustainability of ambidextrous organizations. (2005). *Creativity and Innovation Management*, 14 (3), 208-221

Van Slyke, D. M. (2006). Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 157–187.

Vario, A.J. (2017). *Organizational Ambidexterity in Nonprofit Organizations: A Descriptive Case Study to Uncover The Innovative Practices of a New England-based Nonprofit Organization As Perceived by KEY Organizational Decision Makers*, Northeastern University College of Professional Studies, Doctorate Thesis.

Vaz, C. R., Lezana, A. G. R., & Maldonado, M. U. (2017). Sustainability in the automotive sector: An analysis of structured content. *Journal on Innovation and Sustainability. RISUS ISSN 2179-3565*, 8(2), 79.

Visscher, Klaasjan & Weerd-Nederhof, Petra & Looy, Bart. (2006). Organizing for exploration and exploitation. *Stochastics An International Journal of Probability and Stochastic Processes*.

Vogel, R., & Güttel, W. H. (2012). The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review. *International Journal of Management Reviews*, n/a.

- Volberda, H. W. (1999). *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. Oxford University Press, USA.
- Voorhees, C. M., Brady, M. K., Calantone, R., & Ramirez, E. (2015). Discriminant validity testing in marketing: an analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 119–134.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains. *Organization Science*, 24(5), 1459–1477.
- Vygotsky, L. S., & Kozulin, A. (1986). *Thought and Language - Revised Edition* (Second Edition, Revised ed.). The MIT Press.
- Vygotsky, L. S., Cole, M., John-Steiner, V., Scribner, S., & Souberman, E. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes* (Revised ed.). Harvard Univ Pr.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Westenholz, A. (1993). Paradoxical Thinking and Change in the Frames of Reference. *Organization Studies*, 14(1), 37–58.
- Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routines under High and Low Levels of Environmental Dynamism. *British Journal of Management*, 26(2), 327–345.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Wohlgemuth, V., & Wenzel, M. (2016). Dynamic capabilities and routinization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1944–1948.

- Wu, Q., He, Q., Duan, Y., & O'Regan, N. (2012). Implementing dynamic capabilities for corporate strategic change toward sustainability. *Strategic Change*, 21(5–6), 231–247.
- Xie, X., Gao, Y., Zang, Z., & Meng, X. (2019). Collaborative ties and ambidextrous innovation: insights from internal and external knowledge acquisition. *Industry and Innovation*, 27(3), 285–310.
- Yigit, M. (2013). *Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration in Organizations* (Unpublished master dissertation). Blekinge Institute of Technology, School of Management.
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

Anexo I

Santa Casa da Misericórdia do Porto

Estabelecimentos por área de negócio, 2020

Tabela A1-1 - Estabelecimentos da área de exploração Ambiente

AMBIENTE		
Estabelecimento	Parque da Prelada	Parque José Avides Moreira
Propósito	Espaço físico com aproximadamente 60.000 m ² , corresponde à mata e ao recinto onde se ergue o “Castelo” da Quinta da Prelada. Está previsto iniciar um parque de Auto caravanismo. Também está prevista a instalação do Sport Clube do Porto.	Projeto conjunto da Misericórdia do Porto e da Lipor ²⁴ . O Parque é composto por hortas terapêuticas, sociais e pedagógicas, estufas, viveiros, pomares, uma zona com animais e ainda jardins e um parque infantil. É constituído por três hectares de terreno, 230 talhões para hortas biológicas, com parque infantil e de merendas, jardins, animais, pomar, estufas e viveiros, plantas aromáticas e medicinais.
Nota Comercial	Parque de autocaravanas	Aluguer de talhões – Tem uma taxa de ocupação de 100%.

²⁴ Serviço Intermunicipalizado de Gestão de Resíduos do Grande Porto

Tabela A1-2 - Estabelecimentos da área de exploração Artes e Cultura

ARTES E CULTURA				
Estabelecimento	Centro Cultural D. Francisco de Noronha - Casa da Prelada	Museu da Misericórdia do Porto (MMIPO)	Gabinete Religioso e do Culto	Centro de Conservação e Restauro
Propósito	Espaço cultural que acolhe o Arquivo Histórico da Misericórdia do Porto, integra uma Biblioteca especializada, de acesso livre, salas de leitura e várias áreas que estão preparadas para a realização de iniciativas de natureza lúdico/cultural.	Divulgação de coleções de arte e Igreja da Misericórdia.	Gestão da área do culto e Igreja Privativa	Restauro de peças de arte.
Nota comercial	Cedências de espaços, visitas, cursos livres e laboratórios de jardinagem.	Venda de bilhetes para o Museu, exposições temporárias, visitas de autor e cedência de espaços.	Não tem	Restauro de peças

Tabela A1-3 - Estabelecimentos da área de exploração Desenvolvimento Agrícola

DESENVOLVIMENTO AGRÍCOLA	
Estabelecimento	Quinta d'Alva
Propósito	Propriedade agrícola, com produção de vinho, azeite e fruta. E ainda, disponibiliza quartos para turismo.
Nota comercial	Turismos e venda de produtos.

Tabela A1-4 - Estabelecimentos da área de exploração : Educação

EDUCAÇÃO	
Estabelecimento	Colégio Nossa Senhora da Esperança
Propósito	Tem a valência social de Creche, com acordo de cooperação celebrado com o Centro Distrital da Segurança Social do Porto, e ministra a Educação Pré-escolar, também no âmbito de um acordo de cooperação celebrado com o Centro Distrital da Segurança Social do Porto e a Direção Regional de Educação do Norte. O Colégio funciona, também, em regime de paralelismo pedagógico para os 1.º, 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e ensino secundário.
Nota Comercial	Colégio privado

Tabela A1-5 - Estabelecimentos da área de exploração Ensino Especial

ENSINO ESPECIAL		
Estabelecimento	Centro Integrado de Apoio à Deficiência	Centro Professor Albuquerque e Castro
Propósito	Possui as seguintes valências: <ul style="list-style-type: none"> • Centro de Atividades Ocupacionais (90 clientes) - As Atividades Ocupacionais destinam-se a pessoas com deficiência grave, com idade igual ou superior a 16 anos. 	Centro de produção de livros, publicações e outros materiais em Braille.

	<ul style="list-style-type: none"> • Lar Residencial (29 clientes) - destinada a alojar jovens e adultos com deficiência, de ambos os sexos, de idade não inferior a 16 anos; • Escola de Ensino Especial (7 clientes) – Destina-se a alunos com necessidades educativas especiais, dos 6 aos 18 anos. • Formação Profissional (60 clientes) - vocacionada para o desenvolvimento de cursos de Formação destinada a pessoas com deficiência e/ou incapacidades ou outros problemas no domínio da inserção socioprofissional, a partir dos 16 anos. 	
Nota comercial	Não tem	Venda de livros

Tabela A1-6 - Áreas do Património

PATRIMÓNIO		
Estabelecimento	Património de Rendimento	Residências Universitárias
Propósito	Está dividido em 3 grandes áreas: Operacional, Imobiliário e Cultural/Histórico.	Alojamento para a comunidade académica que estuda na cidade do Porto
Nota Comercial	Aluguer de imóveis, lugares de parques de estacionamento, etc.	Aluguer de quartos

Tabela A1-7 – Área da Saúde

SAÚDE		
Estabelecimento	Hospital da Prelada	Centro Hospitalar Conde de Ferreira
Propósito	Unidade de saúde, que integra o Serviço Nacional de Saúde desde a fundação (1988). A atividade clínica do Hospital da Prelada é desenvolvida em regime de Ambulatório e de Internamento.	Unidade assistencial de referência na área da Saúde Mental. Presta serviços de Hospital de Dia, Terapia Ocupacional, Consulta Externa, Centro de Dia para doentes de Alzheimer e outras Demências e o Internamento.
Nota Comercial	Toda a atividade	Consultas privadas e Centro de Dia.

Tabela A1-8 - Projetos Especiais

Projeto	Breve descrição
Humaniza	Apoio integral a pessoas com doenças avançadas e seus familiares, no sentido de tornar os cuidados paliativos uma parte exemplar de apoio humanizado na saúde e na sociedade portuguesa. Projeto financiado pela Fundação “La Caixa”, no âmbito do Programa de Apoio Integral a Pessoas com Doenças Avançadas.
Chave de Afetos	Solução integrada com componente tecnológica e humana que monitoriza as pessoas idosas de forma contínua, contribuindo para uma diminuição do isolamento sénior. Programa financiado pelo Portugal Inovação Social, através do instrumento “Parcerias para o Impacto”.
NutriAge	Promoção do envelhecimento saudável através da implementação de uma dieta atlântica. Projeto incluído no Programa INTERREG Espanha-Portugal, sob o título “Soluções avançadas para um envelhecimento saudável através da nutrição no marco da Euro Região Galiza-Norte de Portugal”, e financiado pelo FEDER (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional),.
Incorpora	Promoção de oportunidades de trabalho a pessoas que têm mais dificuldades em encontrar um emprego. Projeto financiado pela Fundação La Caixa.
Plataforma + Emprego	Criar aos utentes que acompanha, oportunidades acrescidas de inserção laboral. Projeto financiado pelo Portugal Inovação Social, através do instrumento “Parcerias para o Impacto”.
Lifana	Solução de apoio a uma nutrição saudável para indivíduos com + de 60 anos. O Projeto Lifelong Food and Nutrition Assistance Package (Lifana) é resultado de uma parceria com o Luxembourg Institute of Science and Technology, o Luxembourg Institute of Health, a Fraunhofer AICOS, a Gociety Solutions, a Unie van Katholieke Bonden van Ouderen, a Cereneo Schweiz AG e a Sonae Modelo Continente.
Ópera "Lugar Comum"	Abordar a temática da Violência Contra a Mulher junto de públicos mais vulneráveis (mulheres vítimas de violência, idosos, sem abrigo,

	<p>peças em situação de emergência social, peças com deficiência, assim como crianças e jovens institucionalizados).</p>
POISE ²⁵ - CIAD	<p>Qualificação de peças com deficiência e incapacidade. Projeto financiado pelo Portugal Inovação Social.</p>
POISE - CIAD	<p>Inclusão ativa de população com deficiência/incapacidade - Qualificação de peças com deficiência e ou incapacidade. Projeto financiado pelo Portugal Inovação Social.</p>

²⁵ POISE: Programa Operacional da Inclusão Social e Emprego.

Tabela A1-9 - Estabelecimentos da área de exploração Social

SOCIAL, MULHER E JUVENTUDE										
Estabele.	ERPI S. Lázaro	ERPI N ^a Sr. ^a Misericórdia	ERPI Pereira de Lima	Serviço de Apoio Domiciliário	Casa de St. António	Casa da Rua	CAS D. Manuel Martins	Serviço de Saúde	Dep. Intervenção Social	Colégio Barão de Nova Sintra
Propósito	Estas estruturas destinam-se a indivíduos seniores, com autonomia ou em situação de perda de independência/ autonomia, beneficiando da intervenção de equipas técnicas multidisciplinares, com profissionais experientes, que proporcionam um apoio biopsicossocial e cuidados de saúde.			Destina-se a indivíduos e/ou famílias residentes no concelho do Porto, que por motivo de doença, deficiência, ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente a satisfação das	Resposta social que visa apoiar, em regime de acolhimento protegido, mulheres vítimas de violência doméstica, com ou sem filhos.	Equipamento social cujo objetivo geral é prestar apoio à população sem-abrigo respeitando a sua dignidade pessoal e social.	Disponibiliza vagas especiais para situação de emergência, num total de 10, destinadas a situações encaminhadas pela Linha Nacional de Emergência Social (LNES), para o acolhimento de curta duração de indivíduos/famílias que se encontrem	Equipa clínica de apoio à área social	Gestão da área social, e dos projetos especiais	Lar de Infância e Juventude, de acolhimento de crianças ou jovens, do género masculino, com idades compreendidas entre os 6 e os 21 anos, que se encontrem em situação de perigo. O

			suas necessidades e/ou atividades de vida diárias.			desalojados e necessitem de uma resposta imediata.			projeto integra ainda o Apartamento de Pré-Autonomização Manuel Ramos destinado a preparar os jovens para o ingresso na vida autónoma de forma segura e integrante.
Nota Comercial	Divididos em dois edifícios autónomos – Um com área residencial para seniores com capacidade económica e outro para acolhimento social.	Não tem	Não tem	Não tem	Não tem	Não tem	Não tem	Não tem	Não tem

Tabela A1-10 - Estabelecimento da área de exploração : Justiça

JJUSTIÇA	
Estabelecimento	Estabelecimento Prisional Santa Cruz do Bispo - Feminino
Propósito	Projeto de cooperação, com a Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais, na gestão do Estabelecimento Prisional.
Nota Comercial	Não tem.

Tabela A1-11 – Serviços Partilhados

SERVIÇOS PARTILHADOS E CORPORATIVOS									
Departamentos / Gabinetes	Contabilidade e Finanças	Gestão Administrativa e do Património	Recursos Humanos e Formação Profissional	Controlo Interno	Gabinete da provedoria	Sistemas de Informação	Auditoria Interna	Marketing e Comunicação	Novos Negócios e Inovação Social
Propósito	Integra as áreas de Contabilidade, Contas a pagar, Contas a Receber, Faturação, Tesouraria e Centro de Conferências de Fatura.	Gestão Administrativa, Gestão Logística e Central de Compras e Gestão do Património.	Gestão de Recursos Humanos; integra, ainda, a Academia da Misericórdia.	Apoio à Gestão. Dividido em 2 áreas: Controlo de Gestão e Gestão do Risco e Controlo	Assessoria à Mesa Administrativa e agenda do Provedor e Mesários.	Gestão dos sistemas de informação.	Planeamento e realização de Auditorias internas.	Gestão da imagem, marketing e comunicação da Misericórdia.	Desenvolvimento de novos negócios, parcerias e fontes de receita. Desenvolvimento da área de inovação social

Anexo II

Paradigmas de Investigação

Tabela A2-1 - Natureza e Extensão dos Paradigmas de Investigação

Abordagem	Positivismo	Pós-positivismo	Teoria Crítica e outras	Construtivismo	Participatório
Ontologia	Realismo naïve - a realidade é “real” e pode ser apreendida	Realismo Crítico – a realidade “real” pode ser apreendida, mas de forma imperfeita e probabilística	Realismo histórico-realidade virtual desenhada por valores éticos, políticos, sociais, culturais e de género, cristalizados no tempo	Relativismo – realidades construídas	Realidade participativa-realidade subjetiva-objetiva, co-criada pela mente
Epistemologia	Dualista/Objetivista Descobertas verdadeiras	Dualista/Objetivista modificado. Descobertas provavelmente verdadeiras	Transacional/ subjetivista Descobertas mediadas pelos valores	Transacional/ subjetivista Descobertas criadas	Subjetividade crítica
Metodologia	Experimental ; verificação de hipóteses.	Experimental modificado;	Dialética	Hermenêutica	Participação política na ação

	Destaque dos métodos quantitativos	falsificação de hipóteses; pode incluir métodos qualitativos			colaborativa na investigação; primazia da prática; uso da linguagem como base em contexto experimental
Axiologia	Proposicional. O conhecimento é um fim em si mesmo, valioso por si	Proposicional. O conhecimento é um fim em si mesmo, valioso por si	Proposicional/transacional. O conhecimento é fonte de poder, enquanto forma de emancipação social	Proposicional/transacional. O conhecimento é instrumental, enquanto forma de emancipação social, valioso	O saber prático enquanto equilíbrio de autonomia, cooperação e hierarquia é um fim em si mesmo, intrinsecamente valioso

Fonte: Neuman, 2007, adaptado de Aliyu *et al.*, 2014, pp. 81

Anexo III

Questionários

Tabela A-3-1 – Matrix de Correlações

	ET1- A SCMP garante uma utilização eficiente dos recursos	ET2 - Avalia, de forma sistemática e contínua, a satisfação dos clientes	ET3 - Os colaboradores da SCMP têm formação profissional interna e/ou externa, que promova a melhoria das suas competências	ET4 - A imagem da SCMP perante a sociedade melhorou nos últimos anos	ET5 - A SCMP tem aumentado o nível de automação nas suas operações	ET6 - Ajusta os seus serviços às necessidades dos clientes	ET7 - A SCMP compromete-se com a melhoria da qualidade dos serviços e com a redução dos custos	ET8 - Tem estratégias de marketing que lhe permitem aumentar os serviços prestados	ETD - Nos últimos 10 anos, a Misericórdia introduziu melhorias nos modelos de negócio em que atua (social, saúde, educação,etc.)	Tr - A comunicação na SCMP é rápida e eficaz, facilitando as alterações em processos e/ou serviços	
Correlação	ET1- A SCMP garante uma utilização eficiente dos recursos	1,000	0,192	-0,049	0,109	0,283	0,232	0,250	0,061	0,158	0,472
	ET2 - Avalia, de forma sistemática e contínua, a satisfação dos clientes	0,192	1,000	-0,104	0,161	0,214	0,487	0,277	0,310	0,331	0,228
	ET3 - Os colaboradores da SCMP têm formação profissional interna e/ou externa, que promova a melhoria das suas competências	-0,049	-0,104	1,000	0,241	0,049	0,162	-0,049	-0,011	-0,055	-0,212
	ET4 - A imagem da SCMP perante a sociedade melhorou nos últimos anos	0,109	0,161	0,241	1,000	0,525	0,563	0,521	0,122	0,437	0,336
	ET5 - A SCMP tem aumentado o nível de automação nas suas operações	0,283	0,214	0,049	0,525	1,000	0,599	0,403	-0,045	0,304	0,154
	ET6 - Ajusta os seus serviços às necessidades dos clientes	0,232	0,487	0,162	0,563	0,599	1,000	0,584	0,305	0,518	0,266
	ET7 - A SCMP compromete-se com a melhoria da qualidade dos serviços e com a redução dos custos	0,250	0,277	-0,049	0,521	0,403	0,584	1,000	0,188	0,295	0,296
	ET8 - Tem estratégias de marketing que lhe permitem aumentar os serviços prestados	0,061	0,310	-0,011	0,122	-0,045	0,305	0,188	1,000	0,124	0,434
	ETD - Nos últimos 10 anos, a Misericórdia introduziu melhorias nos modelos de negócio em que atua (social, saúde, educação,etc.)	0,158	0,331	-0,055	0,437	0,304	0,518	0,295	0,124	1,000	0,359
	Tr - A comunicação na SCMP é rápida e eficaz, facilitando as alterações em processos e/ou serviços	0,472	0,228	-0,212	0,336	0,154	0,266	0,296	0,434	0,359	1,000

Tabela A-3-2 – Matrix de Correlações

	EP1 - A cultura da SCMP é orientada para a inovação	EP2 - Tem estratégias de marketing que lhe permitem captar novos clientes	EP3 - Baseia o seu sucesso na capacidade de explorar novas tecnologias	EP4 - A SCMP tem a capacidade de identificar potenciais desafios e responder em tempo útil e de forma flexível	EP5 - A SCMP privilegia a formação de redes externas (parcerias, por exemplo)	EP6 - Tem uma estratégia agressiva na entrada de novos mercados	EP7 - A SCMP tem uma visão única em como resolver um problema social de uma maneira inovadora, com potencial para aumentar o nível do impacto ao longo do tempo	EP8 - A SCMP procura ter projetos e/ou parcerias com institutos universitários e/ou pesquisa e desenvolvimento	EP9 - A SCMP integra novas tecnologias, e pensa "outside the box"	EP10 - Procura formas criativas de garantir as necessidades dos clientes	EP11 - Cria produtos ou serviços que são inovadores para a organização	EP12 - A cultura da SCMP é orientada para a aprendizagem e tomada de risco	
Correlação	EP1 - A cultura da SCMP é orientada para a inovação	1,000	0,303	0,507	0,568	0,332	0,249	0,616	0,077	0,507	0,487	0,564	0,592
	EP2 - Tem estratégias de marketing que lhe permitem captar novos clientes	0,303	1,000	0,028	0,534	0,290	0,366	0,298	-0,180	0,382	0,229	0,193	0,350
	EP3 - Baseia o seu sucesso na capacidade de explorar novas tecnologias	0,507	0,028	1,000	0,398	0,178	0,226	0,557	-0,125	0,644	0,483	0,467	0,384
	EP4 - A SCMP tem a capacidade de identificar potenciais desafios e responder em tempo útil e de forma flexível	0,568	0,534	0,398	1,000	0,197	0,237	0,490	-0,274	0,375	0,317	0,348	0,466
	EP5 - A SCMP privilegia a formação de redes externas (parcerias, por exemplo)	0,332	0,290	0,178	0,197	1,000	0,182	0,386	0,348	0,221	0,415	0,476	0,532
	EP6 - Tem uma estratégia agressiva na entrada de novos mercados	0,249	0,366	0,226	0,237	0,182	1,000	0,481	0,067	0,497	0,531	0,400	0,329
	EP7 - A SCMP tem uma visão única em como resolver um problema social de uma maneira inovadora, com potencial para aumentar o nível do impacto ao longo do tempo	0,616	0,298	0,557	0,490	0,386	0,481	1,000	0,103	0,497	0,742	0,785	0,466
	EP8 - A SCMP procura ter projetos e/ou parcerias com institutos universitários e/ou pesquisa e desenvolvimento	0,077	-0,180	-0,125	-0,274	0,348	0,067	0,103	1,000	-0,037	0,156	0,231	0,022
	EP9 - A SCMP integra novas tecnologias, e pensa "outside the box"	0,507	0,382	0,644	0,375	0,221	0,497	0,497	-0,037	1,000	0,583	0,408	0,258
	EP10 - Procura formas criativas de garantir as necessidades dos clientes	0,487	0,229	0,483	0,317	0,415	0,531	0,742	0,156	0,583	1,000	0,680	0,442
	EP11 - Cria produtos ou serviços que são inovadores para a organização	0,564	0,193	0,467	0,348	0,476	0,400	0,785	0,231	0,408	0,680	1,000	0,588
	EP12 - A cultura da SCMP é orientada para a aprendizagem e tomada de risco	0,592	0,350	0,384	0,466	0,532	0,329	0,466	0,022	0,258	0,442	0,588	1,000

Tabela A-3-3 – Variance Inflation Factor (VIF)

	VIF
Tem uma visão única em como resolver problemas sociais	3.766
Ajusta os seus serviços às necessidades dos clientes	2.097
Compromisso com a melhoria da qualidade dos serviços	1.652
Cultura orientada para a inovação	1.763
Capacidade para explorar novas tecnologias	1.569
Identifica potenciais desafios e responde em tempo útil	1.597
Cria produtos inovadores	2.830
Formas criativas de garantir necessidades dos clientes	2.359
Capacidade para identificar potenciais oportunidades	1.720
Cultura orientada aprendizagem e risco	1.301
Tem aumentado o nível de automação	1.697
Estratégia Agressiva na entrada de novos mercados	1.329
Estratégia de marketing para novos clientes	1.425
Melhoria da imagem nos últimos anos	1.723
Integra novas tecnologias e pensa <i>outside the box</i>	1.329
Procura formas criativas de garantir as necessidades dos clientes	2.387
Aumento do nível de automação	1.096

