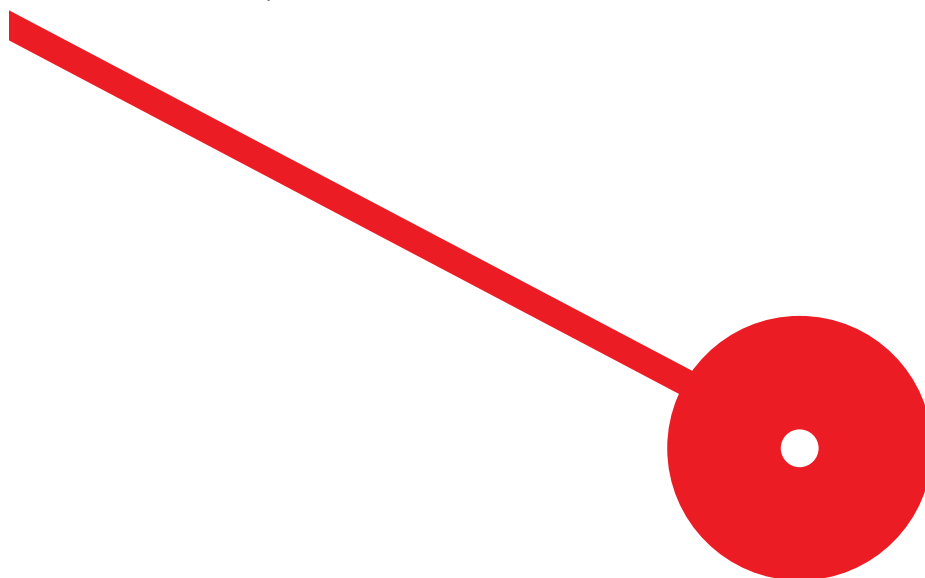




"Plano de Transformação Digital para uma IPSS- O caso da Santa Casa da Misericórdia de Aljezur"

Joana Filipa Jesus da Visitação

10/2024





"Plano de Transformação Digital para uma IPSS- O caso da Santa Casa da Misericórdia de Aljezur"

Joana Filipa Jesus da Visitação

Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Regime Jurídico-Empresarial da Economia Social, sob orientação da Professora e Doutora Deolinda Maria Moreira Aparício Meira e do Mestre Fábio André Pereira Couto

À Santa Casa da Misericórdia de Aljezur, a todas as Misericórdias e IPPSs que se
dedicam ao próximo!

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à Santa Casa da Misericórdia de Aljezur, por me ter dado a oportunidade de frequentar este Mestrado e a confiança em mim depositada no sentido de que a aquisição dos conhecimentos se convertessem numa mais valia para a organização. O espírito de valorização e capacitação dos recursos humanos demonstram o alinhamento da organização com o princípio da primazia das pessoas, ao empenhar-se no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus. Agradeço, sobretudo, à Vice-Provedora que me conduziu até ao Mestrado e que garantiu que me seriam dadas todas as condições para o frequentar, e às minhas Colegas dos Serviços Administrativos, por terem assegurado tudo o que fosse necessário para que eu conseguisse concluir as tarefas académicas.

Quero agradecer também ao meu marido e aos meus filhos, pela motivação que me deram e pela compreensão pelas horas de ausência, bem como aos meus pais por me terem ajudado incondicionalmente em todo este percurso.

Agradeço também aos meus colegas de Mestrado, com quem partilhei nestes últimos anos momentos inesquecíveis e de extrema humanidade, o que nos permite acreditar que é possível transformar o mundo num lugar melhor.

E, por último, mas não menos importante, agradecer ao corpo docente que me acompanhou durante o Mestrado, pela sua disponibilidade e competência, e sobretudo pelo seu humanismo que os torna especialistas da economia social, e à Doutora Deolinda Meira pela sua orientação e incentivo. Agradeço também ao coorientador do projeto, Mestre Fábio Couto, que aceitou o desafio de me acompanhar nesta jornada e que esteve sempre disponível para qualquer questão.

Resumo:

O setor da Economia Social (ES) tem demonstrado ao longo dos tempos que a sua intervenção solidária e natureza altruísta incentivam a reinvenção das organizações para fazer face aos desafios despoletados pelas transformações sociais e para uma melhor prossecução dos seus fins de interesse geral. O setor da economia social é um reconhecido vetor de inovação em várias áreas, nomeadamente na Transformação Digital (TD). Neste contexto, o presente projeto propõe a criação de um Plano de TD para uma Entidade da Economia Social (EES), mais especificamente para a Santa Casa da Misericórdia de Aljezur, com o estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS).

O plano de TD desenvolver-se-á com recurso a um binómio de Modelo de Transformação Digital (MTD)-Modelo de Maturidade Digital (MMD), inicialmente estruturado para cooperativas de serviços, mas adaptado às organizações do setor não lucrativo, sendo esta a natureza da instituição em causa, que desenvolve uma atividade económico-social, que visa a prossecução de fins de interesse geral.

Para a definição do plano de TD importa realizar um conjunto de etapas que preveem a seleção dos modelos MTD e MMD a adotar para a transformação e a avaliação da maturidade digital da organização. Das etapas constam a análise do estado atual da organização e a que nível se pretende chegar com a implementação do plano, bem como a mensuração de atividades que permitirão atingir a meta proposta. Neste projeto apresentaremos a conceção do plano, sendo que o mesmo terá seguimento com a implementação da nossa proposta e respetiva avaliação.

Para a concretização das etapas serão envolvidos os colaboradores e dirigentes da organização, abrindo espaço para sugestões e para a validação de atividades a realizar no processo de TD. Este trabalho conjunto reforça o cumprimento do objetivo proposto, com a participação consciente e ativa dos intervenientes. A TD na ES assume relevância num setor que se depara com limitações à sua atividade, e este projeto pretende demonstrar que a TD tem um papel relevante na sustentabilidade e afirmação das organizações.

Palavras chave: Economia Social; Misericórdias; Instituições Particulares de Solidariedade Social; Transformação Digital; Maturidade Digital

Abstract:

The Social Economy (SE) sector has demonstrated over time that its solidarity-based intervention and altruistic nature encourage organizations to reinvent themselves in order to face the challenges triggered by social transformations and to better pursue their general interest goals. The social economy sector is a recognized vector of innovation in various areas, particularly in Digital Transformation (DT). In this context, this project proposes the creation of a DT Plan for a Social Economy Entity (SEE), more specifically for Santa Casa da Misericórdia de Aljezur, with the status of Private Social Solidarity Institution (IPSS). The DT plan will be developed using a Digital Transformation Model (DTM)-Digital Maturity Model (DMM) binomial, initially structured for service cooperatives, but adapted to organizations in the non-profit sector, which is the nature of the institution in question, which carries out an economic-social activity aimed at pursuing purposes of general interest. To define the DT plan, it is important to carry out a series of steps which include selecting the MTD and MMD models to be adopted for the transformation and assessing the organization's digital maturity. The steps include an analysis of the organization's current state and the level to be reached with the implementation of the plan, as well as the measurement of activities that will enable the proposed goal to be achieved. In this project we will present the design of the plan, which will be followed up with the implementation of our proposal and its evaluation.

In order to carry out the stages, the organization's employees and managers will be involved, making room for suggestions and validating the activities to be carried out in the TD process. This joint work reinforces the fulfillment of the proposed objective, with the conscious and active participation of those involved. TD in the ES is important in a sector that faces limitations to its activity, and this project aims to demonstrate that TD plays an important role in the sustainability and affirmation of organizations.

Key words: Social Economy;Charities; private social solidarity institutions;Digital Transformation;Digital Maturity

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Enquadramento teórico	4
1 As Misericórdias enquanto Entidades da Economia Social.....	5
1.1 Preliminar	5
1.2 Conceito de Economia Social	5
1.2.1 A evolução da Economia Social.....	5
1.2.2 Uma visão internacional do conceito e da importância da Economia Social.....	6
1.2.3 O conceito de Economia Social em Portugal	9
1.2.3.1 O conceito de Economia Social na Constituição da República Portuguesa	9
1.2.3.2 O conceito de Economia Social na Lei de Bases da Economia Social.....	10
1.3 As Misericórdias e os Estatutos que lhe são aplicáveis	14
1.3.1 As Misericórdias.....	14
1.3.2 O Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social.....	18
1.3.3 O Estatuto de Utilidade Pública	22
2 A Transformação Digital	23
2.1 O conceito e relevância da Transformação Digital	23
2.1.1 Modelos de Transformação Digital.....	27
2.3 Maturidade Digital	28
2.3.1 Conceito de Maturidade Digital	28
2.3.2 Modelos de Maturidade Digital.....	29
2.4 A Transformação Digital nas Entidades da Economia Social.....	30
Capítulo II – METODOLOGIA.....	34
Capítulo III – CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	40
1. Caracterização da Instituição	41
1.1 História da Instituição.....	41

1.2	Intervenção Social e Cultural da Instituição.....	42
1.3	Natureza Jurídica e enquadramento legal das respostas sociais	44
1.4	Caracterização dos recursos humanos	46
1.5	Organograma	49
1.5.1	Órgãos Sociais	49
	Assembleia Geral.....	49
1.5.2	Serviços Sociais.....	50
1.5.3	Secretaria Geral	50
2	Estado de Arte Digital da organização	51
2.1	Equipamentos	51
2.1.1	Computadores.....	51
2.1.2	Impressoras e equipamentos.....	52
2.1.3	Dispositivos móveis.....	52
2.1.4	<i>Internet Of Things (Iot)</i>	53
2.2	<i>Softwares</i>	53
2.2.1	<i>Software</i> de Gestão	53
2.2.2	<i>Software</i> de Gestão de Assiduidade.....	54
2.2.3	<i>Software</i> de Controlo de Vigilância	55
2.2.4	<i>Software-as-a-Service (SAAS)</i> em <i>Cloud</i>	55
	2.2.4.1 Gestão de processos de utentes SAAS	55
	2.2.4.2 Plataformas de Compras- Lojas online e E-Business Spot.....	56
	2.2.4.3 E-Business Spot.....	56
2.2.5	Serviços de interoperabilidade	56
2.3	Comunicação	57
2.3.1	Correio eletrónico	57
2.3.2	<i>Website</i> Institucional	57
2.3.3	<i>Software</i> de Videoconferência- <i>Zoom, Skype</i> e <i>Google Meets</i>	57

2.3.4	Aplicações do Grupo Meta- <i>Whatsapp</i> e <i>Messenger</i>	58
2.3.5	Redes Sociais do Grupo Meta- <i>Facebook</i> e <i>Instagram</i>	58
Capítulo IV – PROJETO		59
1	Introdução	60
2	Etapa 1- A seleção do Modelo de Transformação Digital.....	60
3	Etapa 2- A Seleção do Modelo de Maturidade Digital.....	63
4	Etapa 3-Análise As-Is e To-Be (MMD)	65
4.1	Resultados do Posicionamento- <i>DigiSWOT</i> e <i>DigiTriangle</i>	66
4.2	Resultados- Aplicação do MMD	67
4.3	Análise do Modelo de negócio social atual	68
5	Etapa 4 e 5- Elaboração do roteiro e definição do Plano de Transformação Digital	72
5.1	Reestruturação e aquisição de Rede e Equipamentos IT.....	72
4.1.1	Exploração de oportunidades de financiamento para a aquisição de equipamentos	72
4.1.2	Identificação dos recursos físicos IT necessários para a Transformação Digital	73
5.2	Aquisição de Módulos de <i>Softwares</i>	74
5.2.1	Aquisição do módulo de registo do <i>SAAS</i> de utentes	74
5.2.2	Formação para a utilização do Módulo de registo do <i>Software</i> de Gestão de utentes	74
5.3	Validação dos canais de comunicação	75
5.3.1	Utilização de correio eletrónico para Informações internas e/ou individuais	75
5.3.2	Segmentação de caixas de correio eletrónico	76
5.3.3	Reorganização do <i>Website</i>	76
5.3.4	Redes Sociais e <i>Marketing</i> digital	76
5.3.5	Análise de dados	76

5.4	Capacitação para a Literacia Digital.....	77
5.5	Otimização dos recursos disponibilizados pelos módulos do <i>software</i> de Gestão	77
5.6	Segurança e Privacidade.....	78
5.7	Utilização Digital nas atividades com os utentes	79
CAPÍTULO V- CONCLUSÃO		81
Referências bibliográficas.....		84
Legislação		94
Documentos da Instituição.....		96
Apêndices.....		97
	Apêndice I- Guião para a Entrevista Semiestruturada.....	98
	Apêndice II- Inquérito curto	99
	Apêndice III- Entrevista a Técnica de Contabilidade	101
	Apêndice IV- Entrevista a Diretora Técnica.....	102
	Apêndice V- Entrevista a Vice-Provedora da Mesa Administrativa da SCMA	104
	Apêndice VI – Resultados dos Inquéritos.....	108
	Apêndice VII- Resultados do Modelo de Maturidade Digital	112
	Apêndice VIII-Cronograma do Plano de Transformação Digital.....	116
	Apêndice IX- <i>Estado As-Is/To-be</i> (de acordo com as atividades do Plano TD).....	117
	Apêndice X- <i>Checklist</i> do Plano de Transformação Digital.....	118
	Apêndice XI- Guia de Avaliação de implementação das atividades propostas.....	120
Anexos.....		126
	Anexo I – Estrutura do Modelo de Maturidade Digital	127
	Anexo II – Avaliação da Maturidade Digital SCMA pelo Assessment Digital Maturity – e-mail	133
	Anexo III – Avaliação da Maturidade Digital SCMA pelo Assessment Digital Maturity – <i>website</i>	136

Índice de Figuras

Figura 1- Plano de TD adaptado de Etapas genéricas para uma abordagem combinada DTM-DMM de Couto (2023).....	38
Figura 7-Organograma da Santa Casa da Misericórdia de Aljezur	51
Figura 8-MTD adaptado de Couto (2023).....	63
Figura 9-Competências de MD, de acordo com o MMD (Assessment Digital Maturity	64
Figura 10-DigiTriangle.....	66
Figura 11-BMCS SCMA	68

Índice de Gráficos

Gráfico 1-Distribuição de colaboradores por género	47
Gráfico 2-Distribuição de colaboradores por idade.....	47
Gráfico 3-Distribuição de colaboradores por nacionalidade	47
Gráfico 4-Distribuição de colaboradores por nível de ensino	48
Gráfico 5-Distribuição de colaboradores por função	48
Gráfico 6-Inquérito-Idade.....	108
Gráfico 7-Escolaridade-Inquérito	108
Gráfico 8-Utilização de Internet.....	108
Gráfico 9-Internet no telemóvel-inquérito.....	109
Gráfico 10-Internet no Tablet-Inquérito	109
Gráfico 11-Internet no Computador-inquérito	109
Gráfico 12-Internet autonomia- inquérito.....	110
Gráfico 13-Utilização de serviços digitais- inquérito.....	110
Gráfico 14-Importância do Digital- inquérito	110
Gráfico 15-Literacia Digital-inquérito.....	111
Gráfico 16-Digital no trabalho-inquérito.....	111
Gráfico 17-Execução de tarefas digitais-inquérito	111

Índice de Tabelas

Tabela 1-Entidades da ES- Definição e Regulamentação	13
Tabela 2-Análise e tratamento de dados.....	37
Tabela 3- Atividades e Missão das valências	43
Tabela 4-Análise de DigiTriangle de Kääriäinen et al. (2020).....	62
Tabela 5-Modelo de avaliação de acordo com o MMD (Assessment Digital Maturity)	65
Tabela 6-DigiSwot.....	66
Tabela 7-Inputs ao BMCS	72
Tabela 8- Financiamento -TD	73
Tabela 9- Recursos Físicos -TD	73
Tabela 10-Gestão de utentes -TD	74
Tabela 11-Capacitação para o módulo de Gestão de utentes -TD.....	75
Tabela 12-Difusão do correio eletrónico-TD	75
Tabela 13-Dominio institucional no correio eletrónico.....	76
Tabela 14-Otimização do website- TD.....	76
Tabela 15-Redes Sociais-TD	76
Tabela 16-Análise de dados-TD.....	77
Tabela 17-Capacitação-TD.....	77
Tabela 18-Software de Gestão-TD	78
Tabela 19-Segurança e Privacidade-TD	79
Tabela 20-Atividades Digitais para utentes.....	79
Tabela 21-Resultados do MMD	115
Tabela 22-Cronograma do Plano de TD.....	116
Tabela 23-Estado As-Is/To-be da SCMA.....	117
Tabela 24-Checklist do Plano TD-SCMA.....	119
Tabela 25-Guia de Avaliação de implementação TD.....	125
Tabela 26-Estrutura do MMD, de acordo com Digital Maturity.....	132

Lista de abreviaturas

CASES- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CRP- Constituição da República Portuguesa

EES- Entidades da Economia Social

EIPSS- Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social

ERPI- Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

ES- Economia Social

IA- Inteligência Artificial

IOT- *Internet Of Things*

IPSS- Instituição Particular de Solidariedade Social

LBES- Lei de Bases da Economia Social

LQEUP- Lei-Quadro do Estatuto de Utilidade Pública

MD- Maturidade Digital

MMD- Modelo de Maturidade Digital

MTD- Modelo de Maturidade Digital

ONU- Organização das Nações Unidas

RGPD- Regulamento Geral de Proteção de Dados

SAAS-*Software as a Service*

SAD- Serviço de Apoio Domiciliário

SCMA- Santa Casa da Misericórdia de Aljezur

TD- Transformação Digital

UMP- União das Misericórdias Portuguesas

USB- Universal Serial Bus

VAB- Valor Acrescentado Bruto

Nos tempos atuais, a Transformação Digital é um mecanismo essencial para que as organizações em geral aumentem a sua eficiência e eficácia, sendo pioneiras em termos de inovação. A Comissão Europeia tem vindo a destacar em sucessivos documentos, como o *New technologies and digitisation : opportunities and challenges for the social economy and social enterprises* (Comissão Europeia., 2020), que a Economia Social é um interveniente fundamental para a modernização da sociedade, sendo que a modernização do setor da ES potencia o seu desenvolvimento. Os processos digitais estão na ordem do dia e as organizações necessitam de se reorganizar para garantir que estão asseguradas as bases para atender às necessidades funcionais e organizacionais. A pandemia Covid-19 foi um marco revolucionário quanto à perspetiva que a sociedade em geral tinha em relação ao mundo digital. Passámos de um estado de “acessório” para “indispensável” em todos os setores e em todas as idades. Muitos dos processos tecnológicos despoletados mantiveram-se e demonstraram a sua relevância económico-social.

Este Projeto apresenta um plano de Transformação Digital para a Santa Casa da Misericórdia de Aljezur, uma entidade da Economia Social, prestadora de cuidados a pessoas idosas, cujas atividades exigem relações humanizadas e personalizadas. Os recursos digitais poderão assumir-se como ferramentas importantes para a rentabilização do tempo e para uma maior disponibilidade para a função principal de um cuidador: a entrega ao próximo. A Transformação Digital permite também melhorias nas funcionalidades organizacionais, bem como na maximização da missão, valores e visão da organização. Por outro lado, tendo consciência das limitações dos recursos humanos das entidades da Economia Social, este projeto pretende também contribuir para a consolidação da literacia digital da organização, dotando os colaboradores de competências digitais básicas, mas essenciais para a sua autonomia.

Deste modo, no capítulo I será abordado o conceito de Economia Social em Portugal e no mundo, como mote introdutório da exploração da natureza jurídica das Misericórdias e das Instituições Particulares de Solidariedade Social- às quais a organização objeto do projeto está afeta- enquanto Entidade de Economia Social. A pertinência do enquadramento jurídico das entidades mencionadas deve-se à exposição das suas especificidades internas e comunitárias, para uma posterior caracterização da SCMA no capítulo III. Ainda, no capítulo I, serão abordados o conceito de Transformação Digital e a sua relevância na Economia Social, bem como os instrumentos relevantes a adotar por organizações que se proponham a um processo

de Transformação Digital- o Modelo de Transformação Digital e Modelo de Maturidade Digital. Será através do binómio Modelo de Transformação Digital - Modelo de Maturidade Digital, designado no capítulo III destinado à Metodologia, que o plano de Transformação Digital para a SCMA será desenhado. Esta conjugação permite o desenvolvimento de um plano de Transformação Digital orientado para cada organização, com diferentes estágios digitais. Em paralelo com a caracterização da Santa Casa da Misericórdia de Aljezur, a nível organizacional e de intervenção social, será apresentado no capítulo III o Estado de Arte Digital da organização.

No capítulo IV apresentamos a construção de um plano de Transformação Digital para futura implementação, assente numa estrutura apresentada no capítulo II, com etapas definidas e relevantes para o progresso a que o plano se propõe. O plano aplica-se à Misericórdia de Aljezur, e será a partir do seu estado *As-Is* que aprofundaremos as atividades a cumprir para alcançar um estado *To-Be*, em matéria de Maturidade Digital.

Tomei conhecimento do Mestrado através da Direção da Santa Casa da Misericórdia de Aljezur, que fez questão que frequentasse o mesmo, com o objetivo de reforçar a minha formação e adquirir ferramentas para o crescimento da organização. Posto isto, desde o início do Mestrado decidi que a minha Tese revestiria a forma de um projeto que fosse uma mais-valia para a Instituição. No âmbito do mestrado, tive contato com os mecanismos digitais no contexto do setor da Economia Social e em que medida é que os mesmos podem contribuir para uma melhor gestão da atividade das organizações. Coincidentemente, entrei para a organização como animadora sociocultural e fui mobilizada para os serviços administrativos no período da Pandemia Covid-19, para assegurar novos processos administrativos digitais e reforçar a equipa que se empenhava na Transformação Digital da Instituição. Deste modo, a minha motivação na organização e os conhecimentos adquiridos foram um mote mais do que válido para avançar para um projeto desta natureza. Ademais, persiste a expectativa de que este projeto possa ser replicado noutras entidades do setor da Economia Social, com destaque para as Misericórdias e Instituições Particulares de Solidariedade Social, e que possa servir de impulso para a Transformação Digital deste tipo de organizações. O objetivo será também demonstrar que a planificação de um Processo de Transformação Digital com base num binómio Modelo de Transformação Digital- Modelo de Maturidade Digital, permite definir as linhas orientadoras para o progresso de acordo com os recursos físicos e humanos de cada organização.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1 As Misericórdias enquanto Entidades da Economia Social

1.1 Preliminar

O projeto que se apresenta versa sobre uma Misericórdia, sendo que as Misericórdias são entidades jurídicas integradas no setor da ES. Este setor tem uma enorme relevância quer do ponto de vista económico quer do ponto de vista social, pelo que, nesta parte do trabalho, iremos referir o conceito e relevância da ES à luz de documentos internacionais. Abordaremos, ainda, o conceito de ES tal como resulta da Lei de Bases da Economia Social (LBES) e terminaremos com uma breve referência ao regime jurídico das Misericórdias e aos estatutos que se lhe aplicam, designadamente o estatuto das IPSS e o Estatuto de Utilidade Pública.

1.2 Conceito de Economia Social

1.2.1 A evolução da Economia Social

O trabalho desenvolvido pela ES e o seu impacto na vida das pessoas é uma realidade factual que se tem prolongado na história mundial e local. Os seus objetivos, princípios, valores e modos de organização têm assentado, desde os seus primórdios, numa abordagem holística de solidariedade, humanidade e cooperação. Os princípios basilares da ES, segundo Monzón Campos (2023), inspiram-se nos sete Princípios Cooperativos da Aliança Cooperativa Internacional¹:

- a Primazia da pessoa e do objeto social sobre o capital;
- a Adesão Voluntária e aberta;
- o Controlo democrático dos seus membros;
- a Conjugação dos interesses dos membros usuários com o interesse geral;
- a defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade;
- a autonomia de gestão e independência face aos poderes públicos;
- o Destino da maioria dos excedentes para a consecução dos objetivos de desenvolvimento sustentável, dos serviços de interesse para os membros e do interesse geral.

¹ Aliança Cooperativa Internacional-fundada em 19 de agosto de 1895 em Londres (Inglaterra), no decorrer do 1º Congresso Cooperativo. Participaram neste evento delegações da Argentina, Austrália, Bélgica, Inglaterra, Dinamarca, França, Alemanha, Holanda, Índia, Itália, Suíça, Sérvia e (*About International Cooperative Alliance* | ICA, 2024)

A ES, de acordo com Moulaert e Ailenei (2005), esteve ao longo da história presente em diversos movimentos associativos que surgiam para ações de solidariedade e caridade- tais como as confrarias criadas no início da era medieval- ou para satisfazer as necessidades dos seus membros- como o caso das guildas medievais ou as corporações egípcias. Na literatura, o conceito de ES terá surgido em 1830, pelo economista liberal francês Charles Dunoyer, que redigiu o *Nouveau traité d'économie sociale* (Caeiro, 2008). O termo “Economia Social” é apresentado pela primeira vez ao mundo por Charles Gide, na Feira Mundial de Paris, em 1900. Todavia, as bases jurídicas e institucionais deste conceito foram estabelecidas em anos anteriores, com a constituição de cooperativas, mutualidades e associações (Defourny & Develtere, 2009). Atente-se para o facto de a *Sociedade de Pioneiros Equitativos de Rochdale*² ter sido fundada em 1844, em Inglaterra, com a redação de Estatutos que originaram os princípios cooperativos orientadores do setor cooperativo, uma das famílias tradicionais da ES. Na abordagem histórica da ES retém-se que o nascimento das suas organizações advém de pressões resultantes de necessidades significativas não satisfeitas (Defourny & Develtere, 2009).

Ainda que o termo mais consensual em termos europeus seja o termo “Economia Social”, na revisão de literatura sobre o setor encontram-se as mais diversas nomenclaturas - Terceiro Setor, Terceiro Sistema, Setor sem fins Lucrativos, Empresas Sociais, organizações voluntárias, organizações não governamentais, economia social, economia comunitária, economia solidária (Quintão, 2004; Estivill, 2017)

1.2.2 Uma visão internacional do conceito e da importância da Economia Social

Faremos agora uma reflexão sobre a relevância da ES em termos internacionais e em que medida é que diversas organizações internacionais têm contribuído para a consolidação do conceito. Nos últimos tempos, e devido às evidências da atuação das Entidades de Economia Social (EES) nos setores económico e social e à sua capacidade de responder, de modo inovador e empreendedor, a novos desafios societais, a ES tem sido foco de atenção por parte de importantes organizações internacionais

Desde logo, a ES tem destaque no Plano de Ação para a Economia Social (COM (2021) 778, Comissão Europeia, 2021), o qual, na sua resenha introdutória, destaca que existem 2,8 milhões de entidades da ES na Europa, as quais empregam 13,6 milhões de pessoas.

² Sociedade constituída por um grupo de tecelões de Manchester

Quanto à definição do conceito de ES, o Plano menciona que:

A economia social engloba um conjunto de entidades com diferentes modelos empresariais e organizacionais, que operam numa grande variedade de setores económicos (...) que partilham os seguintes princípios e características comuns principais: a primazia das pessoas, bem como do objeto social e/ou ambiental sobre o lucro, o reinvestimento da maioria dos lucros e excedentes na realização de atividades no interesse dos membros/utilizadores («interesse coletivo») ou da sociedade em geral («interesse geral»), e a governação democrática e/ou participativa. (Comissão Europeia,p.3, 2021)

O documento integra no setor, para além das EES tradicionalmente reconhecidas como fornecedoras de bens e serviços aos seus membros ou à sociedade em geral e que são as cooperativas, as mútuas, as associações e fundações, as empresas sociais. As empresas sociais caracterizam-se pela sua

natureza privada, autónoma e independente face ao Estado e outras entidades privadas lucrativas, que prossegue uma atividade de interesse geral, que é gerida de forma empresarial, sem fim lucrativo, ou em que os lucros são principalmente reinvestidos no escopo prosseguido, e que assenta num modo de organização e funcionamento empreendedor, inclusivo, participado, responsável e transparente.(Meira,p.4, 2023)

A Comissão Europeia (2021) reconhece que o setor é um veículo de integração profissional, nomeadamente, de pessoas com deficiência, idosos, desempregados de longa duração, pessoas oriundas de um contexto de migração, de minorias étnicas ou raciais, em especial os ciganos, famílias monoparentais. É também sublinhado o papel do setor na prestação de serviços sociais, destacando a Comissão Europeia (2021) que este setor complementa a ação dos Estados-Membros na prestação dos mesmos, atingindo serviços de qualidade e com práticas económicas sustentáveis. Outra matéria de relevo é o modo de atuação das EES face ao meio envolvente, bem como a sua consciência de sustentabilidade ambiental. A nível mundial, evidencia-se a pertinência do setor para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030, nomeadamente, (...) no seu contributo para a redução da pobreza, no processo de transição para cidades e comunidades sustentáveis, para o consumo e produção responsáveis e para o financiamento sustentável (Comissão Europeia, 2021), participando assim no processo de transição ecológica, através da disponibilização de bens e serviços sustentáveis e no

desenvolvimento de projetos transdisciplinares que se adaptam às necessidades locais e revitalizam os espaços rurais.

Destaquemos, igualmente, a Resolução sobre o Trabalho Digno e a Economia Social e Solidária da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (CIT.110/Resolução II), que também se centra na definição do conceito de Economia Social e solidária. No ponto 5 da Resolução, é referido que:

A ES abrange empresas, organizações e outras entidades que se dedicam a atividades económicas, sociais e ambientais para servir o interesse coletivo e/ou geral, que se baseiam nos princípios de cooperação voluntária e no apoio mútuo, na governação democrática e/ou participativa, na autonomia e independência, priorizando as pessoas e o propósito social sobre o capital, na distribuição e uso de excedentes e/ou lucros, bem como de ativos (...). De acordo com as circunstâncias nacionais, a ES integra cooperativas, associações, sociedades mútuas, fundações, empresas sociais, grupos de autoajuda e outras entidades que operam de acordo com os valores e princípios da ES (International Labour Organization, 2022, p.2).

O documento alude ao facto de que estas entidades priorizam a viabilidade e sustentabilidade a longo prazo e operam em todos os setores da economia, e que os princípios da ES determinam que as mesmas ponham em prática um conjunto de valores que são intrínsecos ao seu funcionamento, nomeadamente o cuidado com as pessoas e com o planeta, a igualdade e justiça, a interdependência, a autogovernação, a transparência e a responsabilidade. (International Labour Organization, 2022)

Segundo a OCDE (2022), na sua Recomendação do Conselho sobre a Economia Social e Solidária- OECD/LEGAL/0472- a economia social é constituída por um conjunto de organizações como associações, cooperativas, mutualidades, fundações e, mais recentemente, empresas sociais. A atividade destas entidades é tipicamente impulsionada por objetivos sociais, valores de solidariedade, o primado das pessoas sobre o capital e, na maioria dos casos, por uma governança democrática e participativa. O documento destaca as empresas sociais, mencionando que as mesmas seguem princípios democráticos na sua organização e atuam no mercado com uma visão progressista, empreendedora e inovadora, dando um importante contributo para a reavaliação dos objetivos sociais, distanciando-se da premissa de maximização dos lucros que caracteriza as empresas ditas tradicionais. Considerando este conjunto de menções ao termo “empresas sociais”, cogita-se que estes segmentos de

organizações serão, a par com as entidades tradicionais da ES, precursores da Inovação e Empreendedorismo, que resultam num Impacto Social emergente e num relacionamento mais livre com os mercados transfronteiriços (Meira, 2022).

Em abril de 2023, foi aprovada pela Assembleia da Organização das Nações Unidas (ONU) a resolução *Promoting the Social and Solidarity Economy for Sustainable Development* (A/77/L.60, 2023)³, que enaltece o papel da economia social e solidária e coloca o setor na posição de agente de desenvolvimento sustentável. Esta resolução recorda e reconhece um conjunto de resoluções de organismos internacionais, nomeadamente resoluções da ONU e o documento anteriormente mencionada da OIT. Segundo a ONU (2023), o setor alinha-se com os ODS em matéria de direitos laborais e proteção social, da criação de empregos dignos que contribuem para o desenvolvimento e coesão social, com a premissa da diversidade, solidariedade e proteção e respeito pelas culturas. Para a ONU (2023) é ainda de destacar a intervenção do setor no acesso ao financiamento acessível, no desenvolvimento económico local, na promoção do diálogo no crescimento inclusivo e sustentável, na criação de alianças e redes a nível local, nacional, regional e internacional e na promoção de uma governação democrática e participativa, tendo em vista o alinhamento com a Agenda 2030.

A ES representa entre 2% e 10% do PIB nacional nos países membros e é instituidora criadora de empregos com impacto que envolvem a juventude, promovem a igualdade entre os sexos e apoiam a integração laboral de grupos desfavorecidos, contribuindo, igualmente, para a sua educação e formação profissional. (OCDE, 2022) De acordo com o mais recente relatório promovido pela Comissão Europeia(2024) - “*Benchmarking the socio-economic performance of the EU social economy*”, na União Europeia, a ES contempla 4,3 milhões de empresas e organizações, 11,5 milhões de trabalhadores assalariados e mais de 912 mil milhões de euros de volume de negócio.

1.2.3 O conceito de Economia Social em Portugal

1.2.3.1 O conceito de Economia Social na Constituição da República Portuguesa

Como menciona Meira (2023), a ES, em Portugal, está desde logo prevista na Constituição da República Portuguesa (CRP), sendo certo que esta não usa o termo ES, mas sim o termo «setor cooperativo e social». Na CRP encontramos um conjunto de princípios enquadradores da ES,

³ (A/77/L.60) - Resolução apresentada no âmbito do tema 18 (Desenvolvimento Sustentável) da 66ª sessão plenária do 77º Período de sessões da ONU a 18 de abril de 2023

a saber , de acordo Meira (2023) com o princípio de coexistência entre os três setores - o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social, o princípio da liberdade de iniciativa cooperativa, o princípio da proteção do setor cooperativo e social, o princípio da obrigação do Estado estimular e apoiar a criação de cooperativas, o princípio da conformidade com os princípios cooperativos da Aliança Cooperativa Internacional.

Dos princípios mencionados, Meira (2023) destaca a importância do Princípio da coexistência dos três setores e o da proteção do setor cooperativo e social, no âmbito da ES. Efetivamente, no que diz respeito ao primeiro princípio, o art.º 82º da CRP consagra a importância dos três setores económicos – o setor público, o setor privado e o setor cooperativo e social- e salvaguarda a garantia da sua existência constitucional, bem como a dos seus subsectores. Nos termos do artº 82.º, n.4 da CRP, o setor cooperativo e social compreende quatro subsectores, que correspondem a duas vertentes: a cooperativa (que engloba o subsector cooperativo) e a social (que abrange os subsectores autogestionário, o comunitário e o solidário) (Meira, 2023)

O Princípio da proteção do setor cooperativo e social, consagrado no artº 85º, menciona, no seu nº.1, que «o Estado estimula e apoia a criação e a atividade de cooperativas», prevendo o nº.2 do referido artigo a existência de benefícios e incentivos das mesmas, bem como condições mais favoráveis à obtenção de crédito e auxílio técnico. Como refere Meira (2023)

o estímulo mencionado no artº85º, nº 1 relaciona-se com as medidas legislativas de incentivo ao cooperativismo e ao setor da economia social em geral, e o apoio mencionado no nº 2 aponta para mecanismos que visam o suporte para o exercício das atividades desenvolvidas pelo setor.

1.2.3.2 O conceito de Economia Social na Lei de Bases da Economia Social

Em 2013, foi aprovada, em Portugal, a Lei n.º 30/2013, de 8 de maio, denominada Lei de Bases da Economia Social (LBES). Esta lei vem consolidar o conceito de ES em Portugal, sendo que Portugal foi o segundo país europeu a aprovar uma Lei de Bases da Economia Social ⁴ (Meira, 2013).

O diploma resulta do projeto de lei nº68/XII, apresentado a 3 de fevereiro de 2011. O projeto da LBES (2011) reforça a importância do setor na esfera socioeconómica nacional, com a criação de um quadro jurídico que clarificasse os princípios pelos quais a ES se norteia, os

⁴ O primeiro país foi Espanha, com a Ley n.º 5/2011, de Economía Social, de abril de 2011(D. A. Meira, 2013)

diversos tipos de entidades que a integram, a representatividade que lhe corresponde e o modo de relacionamento que desenvolve com o Estado face ao crescimento do setor. (Projeto de Lei no 68/XII, 2011) À luz da LBES, o conceito de ES assenta em três pilares: a atividade desenvolvida pelas entidades, as entidades que integram o setor, e os seus princípios orientadores.

A LBES refere, no seu art.º 2º, n.1, que a ES é um conjunto das atividades económico-sociais, livremente levadas a cabo pelas entidades mencionadas no artigo 4º do diploma, sendo que as atividades desenvolvidas pelas mesmas, de acordo com o artº2º, n.2, têm por finalidade prosseguir o interesse geral da sociedade, quer diretamente quer através da prossecução dos interesses dos seus membros, utilizadores e beneficiários, quando socialmente relevantes. (Meira, 2013). Neste sentido, é necessário que as EES tenham atividade económica que sustentem o desenvolvimento de atividade social, sem ter finalidade lucrativa, mas uma atividade de satisfação das necessidades dos seus membros e/ou da comunidade. Às EES regidas pelo Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS), estão afetas atividades de solidariedade e intervenção social que «promovam o bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidade,» de acordo com o artigo 1º-A do referido EIPSS. Em relação às cooperativas, e considerando sobretudo as cooperativas de Solidariedade Social como IPSS por equiparação, o art.º 2º, n.1 do CCoop remete para a cooperação e entreaajuda entre os seus membros, subentendidas por atividades desenvolvidas, que «visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles.» Também as Associações com fins Altruísticos têm um papel relevante para a persecução de atividades que promovam o desenvolvimento local.

O artigo 4º da LBES (2013) elenca as entidades que integram a ES, e que constam na tabela seguinte (Tabela 1):

Alínea a) As Cooperativas	
Definição	Pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreatuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles (Art.2º, n.1 do Código Cooperativo, 2015)
Alínea a) As Cooperativas	
Regulamentação	Código Cooperativo- Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto Diplomas específicos aos ramos cooperativos: a) Agrícola DL n.º 335/99, de 20 de agosto b) Artesanato DL n.º 303/81, de 12 de novembro c) Comercialização DL n.º 523/99, de 10 de dezembro d) Consumidores DL n.º 522/99, de 10 de dezembro e) Crédito DL n.º 320/97, de 25 de novembro; DL n.º 102/99, de 31 de março; e do DL n.º 142/2009, de 16 de junho f) Cultura DL n.º 313/81, de 19 de novembro g) Ensino DL n.º 441-A/82, de 6 de novembro h) Habitação e construção DL n.º 502/99, de 19 de novembro i) Pescas DL n.º 312/81, de 18 de novembro j) Produção operária DL n.º 309/81, de 16 de novembro k) Serviços DL n.º 323/81, de 4 de dezembro l) Solidariedade social. DL n.º 7/98, de 15 de janeiro
Alínea b) As associações mutualistas	
Definição	As associações mutualistas são pessoas coletivas de direito privado, de natureza associativa, com um número ilimitado de associados, fundos patrimoniais variáveis e duração indefinida que, essencialmente, através da entreatuda e da quotização dos seus associados, praticam, no interesse destes e das suas famílias e em obediência aos princípios mutualistas, fins de auxílio recíproco de proteção social e desenvolvimento humano (Art.º 1º, n.1 DL nº 59/2018, de 02 de Agosto)
Regulamentação	Código das Associações Mutualistas (Decreto-lei nº59/2018, de 02 de agosto, que revoga o Decreto-Lei n.º 72/90, de 3 de março).

c) As misericórdias	
Remissão- esta matéria será destacada no capítulo 1.3.1	
d) As fundações	
Definição	A fundação é uma pessoa coletiva, sem fim lucrativo, dotada de um património suficiente e irrevogavelmente afetado à prossecução de um fim de interesse social (art.º 3º, n.1 da Lei-Quadro das Fundações)
Regulamentação	Lei-Quadro das Fundações- Lei n.º 24/2012, de 9 de julho.
e) As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores	
Remissão- esta matéria será destacada no capítulo 1.3.2	
f) As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local	
Definição	Uma associação é uma pessoa coletiva composta por pessoas singulares e/ou coletivas, sem finalidades lucrativas, agrupadas em torno de objetivos e necessidades comuns. Têm número ilimitado de associados, capital indeterminado e duração indefinida. Como exemplos práticos destas associações podemos destacar os Centros de Cultura e de Desporto, as Casas do Povo, as Associações de Educação Popular, Associações de Desenvolvimento Local, entre outras. (CASES, 2019)
Regulamentação	Código Civil Português, mais propriamente os artigos 157º a 201º-A (Código Civil - CC - Secção II DR, 1966)
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 que constem da base de dados da economia social.	

Tabela 1-Entidades da ES- Definição e Regulamentação |Fonte: Própria

Este elenco é um elenco aberto, dado que por força da al. h) do art.º 4.º, como mencionado no quadro, podem integrar a ES outras entidades desde que tenham personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da ES e que constem da base de dados da ES, sendo as mesmas EES por «concessão», com refere Meira (2013).

Estas entidades estão sujeitas à observância, na sua organização e funcionamento, de um conjunto de princípios orientadores elencados no artigo 5º da LBES:

- a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- b) A adesão e participação livre e voluntária;
- c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;

- d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;
- e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;
- f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
- g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada.

A mais recente Conta Satélite da Economia Social (Pedroso, et al., 2023) refere que, em 2020, existiam 73 851 EES em Portugal, das quais 70 613 pertencem a Associações com fins altruísticos e a Subsetores comunitário e autogestionário. Relativamente à sua atividade económica, a maior expressão e desenvolvimento está patente nas 33 063 organizações que se dedicam à Cultura, comunicação e atividades de recreio, apesar de se verificar que as atividades da saúde e dos serviços sociais foram as que mais se destacaram em matéria de VAB e de emprego remunerado, perfazendo respetivamente os 50,4% e os 36,1% do setor social. Em relação a seu posicionamento na conjuntura da economia nacional, a ES representou em 2020 os valores de 3,2 % de VAB e 5,9% de emprego remunerado.

1.3 As Misericórdias e os Estatutos que lhe são aplicáveis

1.3.1 As Misericórdias

As Misericórdias têm tido um papel de relevo na prestação de assistência social desde os seus primórdios até aos dias de hoje. Em Portugal, de acordo com Silva (2018), a primeira Misericórdia reconhecida data de 1498, com a instauração da Irmandade de Nossa Senhora da Misericórdia -atual Santa Casa da Misericórdia de Lisboa- ordenada pela Regente Rainha D. Leonor. A sua expansão pelo território continental resultou, segundo Abreu (2001), na existência de mais de cem Misericórdias no espaço de cem anos. D. Manuel I terá insistido na criação de Irmandades pelo país de modo a responder de forma organizada às necessidades

assistenciais do tempo, potenciando os recursos existentes e apelando para o envolvimento dos fiéis nesse processo. (Abreu, 2001)

As Irmandades de Misericórdia desenvolvem a sua ação na comunidade segundo as *premissas das catorze obras de Misericórdia*. De acordo com Valadas et al. (2022) sete destas são corporais: dar de comer a quem tem fome; dar de beber a quem tem sede; vestir os nus; dar pousada aos peregrinos; cuidar dos doentes; visitar os presos; enterrar os mortos. As demais sete obras são espirituais: dar bons conselhos; ensinar os ignorantes; corrigir os que erram; consolar os tristes; perdoar as injúrias; suportar com paciência as fraquezas do próximo; rezar a Deus pelos vivos e defuntos.

A 18 de maio do ano 2004, foi assinada a Concordata entre a República Portuguesa e a Santa Sé (2004), que entrou em vigor na ordem jurídica interna e também internacional, substituindo a Concordata de 7 de maio de 1940 (Maglione et al., 1940). Sendo um tratado internacional bilateral, a Concordata de 2004 tem como objetivo regular, enquanto instrumento de Direito Internacional Público que vincula o Estado Português, as relações entre a República Portuguesa e a Igreja Católica, definindo, entre diversas outras questões, o âmbito de jurisdição de cada uma das ordens jurídicas em causa (Resolução 74/2004). Nos termos do n.2 do artº 1.º da Concordata de 2004, à República Portuguesa é declarado reconhecer a personalidade jurídica da Igreja Católica. No âmbito dos termos dos artigos do documento ⁵, as pessoas jurídicas canónicas reconhecidas regem-se pelo Direito Canónico e pelo Direito Português, aplicados pelas respetivas autoridades, e têm a mesma capacidade civil que o Direito Português atribui às pessoas coletivas de idêntica natureza.

Por outro lado, o Decreto-Geral Interpretativo da Conferência Episcopal Portuguesa, de 2 de maio de 2011, firmado com a União das Misericórdias Portuguesas (UMP) veio, nos termos do Direito Canónico, clarificar o papel das Irmandades de Misericórdia na sociedade Portuguesa e consagrar a eclesialidade, a história e a autonomia das Misericórdias, e de acordo com Costa (2004) com o fundamento de incrementar um maior espírito de unidade e cooperação eclesial, contribuindo para a clarificação do enquadramento jurídico canónico no

⁵ Nomeadamente os seguintes artigos:

Art.1º, nº2- *A República Portuguesa reconhece a personalidade jurídica da Igreja Católica.* | Artº 8.º *A República Portuguesa reconhece a personalidade jurídica da Conferência Episcopal Portuguesa, nos termos definidos pelos estatutos aprovados pela Santa Sé.* | Art 9º, n º1 - *A Igreja Católica pode livremente criar, modificar ou extinguir, nos termos do direito canónico, dioceses, paróquias e outras jurisdições eclesiásticas.* 2 - *A República Portuguesa reconhece a personalidade jurídica das dioceses, paróquias e outras jurisdições eclesiásticas, desde que o acto constitutivo da sua personalidade jurídica canónica seja notificado ao órgão competente do Estado.* | Artigo 10.º 1 - *A Igreja Católica em Portugal pode organizar-se livremente de harmonia com as normas do direito canónico e constituir, modificar e extinguir pessoas jurídicas canónicas a que o Estado reconhece personalidade jurídica civil.*

que refere aos Compromissos de Irmandades e resolvendo diferendo, como sugere. Este Decreto segue a corrente de decretos firmados anteriormente, com a premissa de sujeição das Irmandades da Misericórdia à tutela canónica e ao cumprimento integral dos objetivos sociais (Mesquita, 2014).

Perante o desenvolvimento de atividades de assistência social intrínsecos à sua natureza moral, as Misericórdias são reconhecidas como entidades da ES, à luz do artigo 4º, alínea c) da LBES (2013), bem como Instituições Particulares de Solidariedade Social, nos termos da na alínea e) do artº 2º do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS) (Decreto-Lei n.º 172-A/2014, 2014). A sua cooperação com o Estado na assistência social, como refere Ruano et al. (2020), elenca as Misericórdias nas «(...) instituições particulares de solidariedade social, que contribuem para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público» (nº1 do Artº 1º do Capítulo I do EIPSS,2014). Ressalve-se que à Santa Casa da Misericórdia de Lisboa não é aplicável o referido Estatuto, como menciona o artigo 2º preambular do diploma. A Secção II do EIPSS (2014) incide sobre *As Irmandades das Misericórdia*, consagrando no artº 68º,nº1 a natureza jurídica canónica e fundamentando que o seu fim é o de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico, de acordo com a doutrina e moral cristãs. O artº 69º, nº 1 menciona a aplicação do Regime estipulado pelo EIPSS às Irmandades da Misericórdia, com a ressalva de não prejudicar o instituído pelo Decreto Geral Interpretativo. O n.2 do mesmo art.º remete a para a equiparação das Irmandades às Associações de Solidariedade Social, no que diz respeito à aplicação de legislação omissa na Secção II. É de salientar o artigo 71º do EIPSS, intitulado “Extinção e destino de bens”, que nos remete para a possibilidade de destituição da Misericórdia enquanto IPSS, não sendo implícita a dissolução da sua natureza de Associação de Fiéis⁶.

Como alude Vasconcelos (2011), o artigo 12º da Concordata prevê a sujeição das pessoas jurídicas canónicas ao regime jurídico instituído pelo direito português no âmbito do desenvolvimento de atividades de assistência e solidariedade. Em matéria de dualidade de substrato jurídico

as associações de religiosos (e, em especial, as Misericórdias) encontram-se sujeitas a uma dupla jurisdição, em função da natureza dos atos concretamente praticados:

⁶ Artigo 71, n.3 — *Se a irmandade for extinta como instituição de solidariedade social, mas subsistir na ordem jurídica canónica, mantém a propriedade dos bens afetos a fins de carácter religioso ou a outras atividades a que se dedique.* (Decreto-Lei n.º 172-A/2014, 2014)

canónica, quando digam respeito a deliberações de natureza interna, com reflexos apenas (ou predominantemente, como veremos) sobre os seus associados; estadual, quando impliquem a produção de efeitos externos, sobre a situação jurídica de terceiros, sejam eles entidades públicas, indivíduos ou pessoas coletivas privadas (Roque, 2018,p.845)

O autor remete ainda para a questão dos compromissos (estatutos) serem a base do funcionamento interno destas organizações canónicas, à luz do estabelecido no Decreto Geral Interpretativo. Com a entrada em vigor do EIPSS, que decreta novas regras de natureza eleitoral e deliberativa, surgem dúvidas relativamente às consequências de inaplicabilidade dos compromissos face ao disposto no EIPSS. Para esta particularidade, Roque (2018) remete-nos para o art.º 5º, nº4 do EIPSS, que prevê o prazo de um ano para a adequação dos estatutos das IPSS, sob pena *de perderem a qualificação como instituições particulares de solidariedade social* (Decreto-Lei nº 172-A/2014, 2014). Pretendemos, deste modo, evidenciar a dualidade de enquadramento legal que coloca eventuais dificuldades ao funcionamento das Misericórdias. A este propósito, refira-se também Mesquita (2014), que menciona o Artigo 41º, nº da CRP⁷, correlacionado com o número 1 do artigo 10º da Concordata⁸, para explanar a problemática da imposição do Direito Internacional sob a Jurisdição Interna, no que diz respeito à atuação judicial⁹.

Atualmente, existem, de acordo com a União das Misericórdias Portuguesas (UMP,2023), 388 Misericórdias ativas em Portugal Continental e Insular que apoiam diariamente cerca de 165 mil pessoas. O apoio prestado à comunidade pelas irmandades assenta essencialmente em respostas sociais para crianças, idosos, e pessoas portadoras de deficiência, entre outros públicos, e saúde, através de ERPIS, hospitais, clínicas, cuidados continuados, entre outros. Desenvolvem também um importante trabalho na área do Património. (CASES, 2019)

No que diz respeito às Misericórdias, a mais recente Conta Satélite da Economia Social (Pedroso, et al., 2023) refere que, em 2020, foram identificadas 376 organizações, representando 0,5% das EES existentes. As principais atividades desenvolvidas inserem-se na área da saúde (84%) e na área dos serviços sociais (15%) (Pedroso, et al., 2023). Com base na

⁷Artigo 41º, 4. *As igrejas e outras comunidades religiosas estão separadas do Estado e são livres na sua organização e no exercício das suas funções e do culto.*(::: :: Decreto de 10 de Abril de 1976- Constituição da República Portuguesa)

⁸ Artigo 10.º 1 - A Igreja Católica em Portugal pode organizar-se livremente de harmonia com as normas do direito canónico e constituir, modificar e extinguir pessoas jurídicas canónicas a que o Estado reconhece personalidade jurídica civil.

⁹ Mesquita (2014) menciona a questão da apreciação nos tribunais portugueses de uma ação de destituição dos corpos gerentes, sendo que a mesma é da competência do bispo diocesano, sendo este o responsável pela nomeação de uma comissão administrativa provisória da Irmandade. (Artigo 2º, n.5 do Decreto Geral Interpretativo CEP/UMP)

identificação do setor da saúde como atividade principal, as Misericórdias representam 11,8% do VAB do setor. As atividades de Serviços Sociais geraram quase 11% do VAB e cerca de 10% do emprego remunerado das Misericórdias em 2020 (Pedroso, et al., 2023). Em matéria de empregos, e atentando à atividade principal, as Misericórdias representam 16,9% do emprego remunerado no setor, estando, contudo, abaixo dos valores de remuneração média praticados nas EES. (Pedroso, et al., 2023)

1.3.2 O Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social

São consideradas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS),

(...)as pessoas coletivas sem finalidade lucrativa com carácter geral ou canónico, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público, que desempenham um papel ativo e assistencialista, junto da sociedade civil, próximo dos mais desprotegidos e marginalizados”- n.º.1 do artigo 1.º do EIPSS (Decreto-Lei nº 172-A/2014, 2014)

O EIPSS foi instituído pelo Decreto-Lei 119/83, de 25 de fevereiro. Todavia, a sua primeira redação esteve patente no Decreto-Lei n.º 519-G2/79, de 29 de Dezembro que estabeleceu o regime jurídico das instituições privadas de solidariedade social com base no artigo 63º,nº3 da Constituição da República que prescreve que a organização do sistema de segurança social não prejudicará a existência de instituições privadas de solidariedade social não lucrativas, que serão permitidas, regulamentadas por lei e sujeitas à fiscalização do Estado.(Decreto-Lei nº 519-G2/79, de 29 de dezembro / *DR*,)

O Decreto-lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, que alterou o Decreto-Lei n.º 119/83, revela no seu Preâmbulo um conjunto de motivos para a reformulação do Regime Jurídico das IPSS. Podemos destacar o crescimento exponencial do setor para dar resposta ao acréscimo de vulnerabilidade social, o valor económico do setor reconhecido pela Conta Satélite da Economia Social¹⁰ e a necessidade de aplicar e desenvolver a LBES. No referido Preâmbulo (Decreto-Lei nº 172-A/2014, 2014), sublinha-se que as alterações ao Diploma visam o alinhamento do Estatuto com a Lei 30/2013, de 8 de maio, na clarificação das atividades

¹⁰ A primeira Conta Satélite da Economia Social foi publicada em 2013, com dados referentes a 2010, sob a forma de projeto piloto desenvolvido pelo INE,I.P. e a CASES («Conta Satélite da Economia Social (CSES)»)

desenvolvidas pelas IPSS, na promulgação de disposições que contemplem a gestão dos órgãos das organizações, bem como a regulação da autonomia financeira e orçamental das mesmas.

O nº 1 do art.º 2º do EIPSS enuncia as formas jurídicas compatíveis com as premissas orgânicas e assistenciais reguladas pelo diploma, nomeadamente e ordenadamente as Associações de Solidariedade Social, Cooperativas de Solidariedade Social credenciadas nos termos do artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 7/98, de 15 de janeiro, Associações de Socorros Mútuos, Fundações de Solidariedade Social e Misericórdias. De acordo com Meira et al (2023), existem entidades que, pela sua natureza jurídica, adquirem automaticamente o estatuto de IPSS, nomeadamente por base associativa- Associações de Solidariedade Social, Associações de Socorros Mútuos e Misericórdias- ou por base fundacional- Fundações de Solidariedade Social. Não obstante a integração das cooperativas de Solidariedade Social no artº2º da EIPSS, por força da revisão ao Estatuto pela Lei n.º 76/2015 de 28 de julho, estas entidades são IPSS por equiparação. Para o reconhecimento da equiparação, as cooperativas de solidariedade social deverão apresentar cópia do ato de constituição e dos estatutos da cooperativa e uma credencial emitida, nos termos legais, pela CASES, que conforme a natureza da cooperativa requerente, o seu normal funcionamento e os seus fins de solidariedade social. A lei prevê ainda a equiparação de outras entidades que desenvolvam atividades que satisfaçam as necessidades sociais da sociedade, nomeadamente as cooperativas de solidariedade social e as Casas do Povo As Casas do Povo deverão entregar cópia do ato (ou alvará) de constituição e dos estatutos da casa do povo e cópia do cartão de identificação de pessoa coletiva.(CASES). É da competência do Diretor-Geral da Segurança Social o reconhecimento de equiparação, oriundo de requisição por parte das instituições e apresentação dos documentos suprarreferidos.

Os fins e as atividades principais das IPSS estão definidos no artº 1ºA do diploma (Decreto-Lei nº 172-A/2014, 2014), a saber:

- a) Apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo;
- b) Apoio à família;
- c) Apoio às pessoas idosas;
- d) Apoio às pessoas com deficiência e incapacidade;
- e) Apoio à integração social e comunitária;

f) Proteção social dos cidadãos nas eventualidades da doença, velhice, invalidez e morte, bem como em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;

g) Prevenção, promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa;

h) Educação e formação profissional dos cidadãos;

i) Resolução dos problemas habitacionais das populações;

j) Outras respostas sociais não incluídas nas alíneas anteriores, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos.

Para além das atividades principais, o artº 1º permite que as IPSS desenvolvam outras atividades secundárias não lucrativas e/ou atividades instrumentais cujos resultados económicos contribuam exclusivamente para o respetivo financiamento (Meira et al., 2023).

As instituições, ao abrigo do º2, art.4 do EIPSS, podem agrupar-se em uniões e federações.

As IPSS são também automaticamente providas do Estatuto de Utilidade pública¹¹, ao abrigo do artº 8º do EIPSS e do anexo I mencionado no artº 28º da Lei nº36/2021, de 14 de junho, tal como referiremos no capítulo 1.3.3.

Tendo em conta o artº 63, nº 5 da CRP¹² e o Decreto-lei nº 119/83,25 de fevereiro 1983, surge a 19 de dezembro de 1996, o Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social. Este pacto teve, de acordo com o Ministério do Trabalho e Segurança Social (1996) o como objetivo primordial a criação de uma rede nacional de proteção social, equipamentos e serviços, e tinha como principais beneficiários os cidadãos em situação de maior vulnerabilidade e exclusão social. Foram subscritores do pacto o Governo, representado pelo primeiro-ministro, a Associação Nacional dos Municípios Portugueses, a Associação Nacional de Freguesias, a então União das Instituições Particulares de Solidariedade Social, a União das Misericórdias Portuguesas e a União das Mutualidades Portuguesas. Em 2021, na celebração dos 25 anos da assinatura do

¹¹ (Lei-Quadro do Estatuto de Utilidade Pública, 14 de junho)- Elenca um conjunto de direitos e deveres a IPSS'S e a outras organizações públicas e privadas, ressaltando no seu artigo 5º que os princípios de atuação dos mesmos deverão convergir com os princípios orientadores da Lei de Bases da Economia Social (2013)

¹² “O Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objetivos de solidariedade social consignados” (Constituição da República Portuguesa, 1976)

Pacto, surge a necessidade de atualizar as cláusulas bem como os subscritores. A crescente atividade da ES, as novas respostas que haviam surgido para fazer face às necessidades sociais, a insurgência de novos grupos vulneráveis, a inovação e desenvolvimento cultural e tecnológico, os objetivos de desenvolvimento sustentável e, sobretudo, a agregação de algumas cláusulas primárias em legislação específica para a ES foram algumas das premissas que levaram à redação de um novo pacto do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (2021), cujos signatários foram o Governo, representado pelo primeiro-ministro, a Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP), a Associação Nacional de Freguesias (ANAFRE), a Confederação Cooperativa Portuguesa (CONFECOOP), a União de Mutualidades Portuguesa (UMP), a União de Misericórdias Portuguesas (UMP) e a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS).

A Portaria n.º 196-A/2015, que tem a sua última revisão na Portaria n.º 218-D/2019, de 15 de julho, é o diploma que define os critérios, regras e formas em que assenta o modelo específico da cooperação estabelecida entre o Instituto da Segurança Social, I. P., e as instituições particulares de solidariedade social ou legalmente equiparadas, para o desenvolvimento de respostas sociais, em conformidade com o subsistema de ação social (Portaria n.º 218-D/2019). À luz do artigo 5.º, n.1 da Portaria n.º 218-D/2019 são requisitos gerais para o estabelecimento de cooperação: a) o registo da Instituição, nos termos do Estatuto das IPSS; b) o desenvolvimento de atividades que correspondam a fins estatutários da Instituição; c) a legalidade de exercício de mandato por parte dos titulares dos órgãos; d) o cumprimento do disposto no artigo 21.º-A do EIPSS¹³. Também a obrigatoriedade da situação regularizada perante a Administração fiscal e a Segurança Social encontra-se instrumentalizada no n. 2 do art.º 5.º do diploma. A supervisão das IPSS, de acordo com o art.º 34.º do EIPSS, só se aplica às IPSS com acordos de cooperação. A supervisão do Estado, como cocontratante das IPSS, não prejudica a autonomia das organizações, expressa no art.4.º, n.4 do EIPSS «O apoio do Estado não pode constituir limitação ao direito de livre atuação das instituições».

¹³ Artigo 21.º-A

Não elegibilidade

1 - Os titulares dos órgãos não podem ser reeleitos ou novamente designados se tiverem sido condenados em processo judicial por sentença transitada em julgado, em Portugal ou no estrangeiro, por crime doloso contra o património, abuso de cartão de garantia ou de crédito, usura, insolvência dolosa ou negligente, apropriação ilegítima de bens do setor público ou não lucrativo, falsificação, corrupção e branqueamento de capitais, salvo se, entretanto, tiver ocorrido a extinção da pena.

2 - Esta incapacidade verifica-se quanto à reeleição ou nova designação para os órgãos da mesma instituição ou de outra instituição particular de solidariedade social.

Os acordos de cooperação, previstos na alínea a) do n.1 do art.º 7º da Portaria n.º 218-D/2019, visam o desenvolvimento de uma resposta social destinada ao apoio de crianças e jovens, pessoas com deficiência e incapacidade, pessoas idosas e família e comunidade (artigo 10º, Portaria nº 218-D/2019). Conforme o instituído do artigo 11º da Portaria n.º 218-D/2019, a Segurança Social tem a obrigação de realizar assistência técnica, que assegure o cumprimento das atividades das instituições, de acordo com as normas instituídas, bem como de assegurar o pagamento da comparticipação financeira estabelecida. Já o artigo 12º do mencionado diploma estabelece que as instituições estão obrigadas a assegurar a qualidade dos serviços prestados e a respeitar as normas da Segurança social que dizem respeito ao funcionamento dos equipamentos, assim como estão sujeitas à apresentação regular de informações referentes aos dados base para os cálculos de comparticipação.

De acordo com a Carta Social¹⁴, do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (2023), em 2021, a percentagem de IPSS detentoras de estabelecimentos protocolados nos acordos de cooperação, no universo de entidades reconhecidas, era de 52,8%, e as equiparadas às IPSS 2,7%.

1.3.3 O Estatuto de Utilidade Pública

De acordo com o artº 2º da Lei-Quadro do Estatuto de Utilidade Pública -LQEUP a lei é aplicada às pessoas coletivas que preencham os requisitos previstos na presente lei-quadro e a quem seja atribuído o estatuto de utilidade pública nos termos do procedimento administrativo respetivo. O artigo 3º reforça o âmbito da extensão de aplicação, dispensando atribuição administrativa às pessoas coletivas que gozam do estatuto de utilidade pública por força da lei. O Estatuto elenca um conjunto de direitos e deveres a IPSS´S e a outras organizações públicas e privadas, ressaltando no seu artigo 5º que os princípios de atuação dos mesmos deverão convergir com os princípios orientadores da LBES. (2013)

As Misericórdias e IPSS têm, de acordo com o diploma, fim de utilidade pública por força da alínea d) do art.º 4º, que menciona o fim de solidariedade social. A LQEUP estabelece, no seu nº6, que o estatuto poderá ser atribuído a pessoas coletivas de natureza jurídica privada, sob a forma de associação, fundação ou cooperativa, que demonstrem a persecução de fins de

¹⁴ A Carta Social é um estudo de análise da dinâmica da Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES) que pretende dar a conhecer as respostas sociais das redes pública, privada e privada-lucrativa, no âmbito da ação social, tuteladas pelo Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS). Os dados recolhidos assentam no levantamento do número de equipamentos em funcionamento no Continente, a sua caracterização, localização territorial, equipamentos e entidades de suporte. Trata-se de um instrumento de informação social, que paralelamente suporta a tomada de decisão em matéria de cooperação institucional (*Carta Social*)

interesse geral e/ou de benefícios para associados e cooperadores no caso das associações e cooperativas (Art.4º, Lei nº36/2021, de 14 de junho). Segundo Portocarrero (2023), o Estatuto de utilidade Pública implica o benefício de determinados direitos e a obrigação de determinados deveres, que se encontram expressos nos artigos 11º e 12º da LQEUP. No que diz respeito a direitos, previstos no artº.11º da LQEUP, destaca-se o direito ao uso da menção «pessoa coletiva com estatuto de utilidade pública» após a denominação social, os benefícios e isenções fiscais, as vantagens patrimoniais em matéria de energia e transporte e declaração de utilidade pública, com carácter de urgência, para expropriações necessárias para as atividades prestadas. Em relação a deveres, enunciados no artº 12º, os detentores do Estatuto deverão assegurar a transparência do seu funcionamento, nomeadamente a nível de gestão, contabilidade e organização, bem como colaborar com a administração central, regional e local na prestação de serviços e na cedência de espaço para a realização de atividades.

2 A Transformação Digital

2.1 O conceito e relevância da Transformação Digital

A temática da Transformação Digital (TD) tem vindo a ser discutida e desenvolvida nas últimas décadas como um aspeto emergente para a Inovação e desenvolvimento da Sociedade Global. De acordo com Herzberg (2017) a digitização, ou TD, tem sido um processo contínuo para obter informações analógicas, como documentos em papel, e convertê-las em formatos digitais, como páginas da *Web*, catálogos on-line ou papéis eletrónicos, simplificando, a digitização é converter algo em dígitos.

Segundo a revisão de literatura de Nadkarni e Prügl (2021), o conceito de TD começou a ser discutido a nível académico no decorrer da década de 90, associado à introdução de tecnologias de informação na transformação organizacional. Ao longo dos anos a TD foi sendo caracterizada não só pela introdução e utilização de tecnologias *per si*, mas como a conjugação destas ferramentas com um conjunto de parâmetros assentes na liderança, cultura e na formação de colaboradores (Nadkarni & Prügl, 2021). Os mesmos autores referem o caso de estudo empírico de Orlikowski, de 1996, como um exemplo da relevância do conjunto de aspetos anteriormente mencionados para a ocorrência de transformação numa organização.

Maltaverne (2018) descreve a TD como uma abordagem digital que abrange todos os aspetos do negócio, independentemente de se tratar de um negócio digital ou não, e que origina a criação de mercados, clientes e negócios inteiramente novos. Para o autor, a Digitização e

digitalização estão intimamente relacionadas, sendo que a primeira simplifica a eficiência da utilização de dados. Num passo seguinte, a digitalização com recurso a tecnologia para o seu aperfeiçoamento e transformação, poderá ser uma fonte de otimização de custos e de geração de receitas num negócio.

Também Bumann e Peter (2019) referem que ao conceito de TD poderão ser aglutinados outros dois termos igualmente relevantes: Digitização e Digitalização. A primeira fase de transformação é descrita como Digitização, a que Maltaverne (2018) se refere como “a conversão de analógico para digital” (por exemplo, digitalização de dados). Digitalização é a segunda fase e significa “o processo de utilização da tecnologia digital e o impacto que tem” (por exemplo, digitalização de um processo). A TD é o termo mais amplo e abrange toda a “empresa”, e não apenas um processo específico.

De acordo com a revisão de literatura de Kraus et al (2021), a TD é um motor de mudança e influencia todos os aspetos da vida humana com base no uso de tecnologias. Pode-se considerar a TD como um processo de criação de novos modos de operação que criam fontes de valor. Para Couto (2023) a TD é um termo mais geral quando comparado com “Digitização” (conversão de informação analógica em digital) e “Digitalização” (implementação de uma determinada tecnologia numa organização, para suportar digitalmente determinados processos e permitir automações).

A TD pode ser também definida como um repensar radical do uso da tecnologia para mudar estratégias, fluxos de receitas, operações e modelos de negócios, para um impacto significativo para clientes, parceiros e funcionários (Nahrkhalaji et al., 2018). Neste caso, podemos dizer que estamos perante uma disrupção digital, que acontece quando a inovação digital altera fundamentalmente as lógicas de criação de valor e captura, através da desagregação e recombinação de ligações entre recursos já existentes ou criação de novos. (Skog et al. 2018)

A TD é também um motor de liderança para as organizações, na medida em que fornece através da Inteligência Artificial (IA) e de outras tecnologias mecanismos que permitem avaliar e rever estratégias para a evolução do modelo de negócio. Neste sentido Rosário e Dias (2022) escrevem que a TD fornece às organizações abordagens proativas e estratégias benéficas para as próprias e para os seus *stakeholders*.

Mikalef e Parmiggiani (2022) definem uma estrutura conceitual de TD que apresenta uma configuração na qual os antecedentes (tais como os materiais existentes, a estrutura

organizacional e os seus atores e o ambiente) incitam ao aproveitamento das tecnologias digitais (através da formulação e desenvolvimento de estratégias, práticas e competências digitais). Por sua vez, este aproveitamento desencadeia a geração de valor (novos modelos de negócio, criação ou melhoramento de produtos ou modelos inovadores de gestão), que conduzem a um desempenho eficiente a nível económico (redução de custos, serviços de qualidade e posição perante os clientes), a nível ambiental (proteção, reciclagem e controlo de desperdícios) e a nível social (igualdade de oportunidades, coesão social ou desenvolvimento comunitário).

A pandemia de COVID-19, segundo a Comissão Europeia (2021) na sua «Comunicação Orientações para a Digitalização até 2030: a via europeia para a Década Digital», veio demonstrar a relevância das tecnologias digitais no âmbito da comunicação, da produtividade, do trabalho e da assistência na saúde. Efetivamente, a digitalização é um veículo que permite criar novos postos de trabalho, promover novas competências, desenvolver novos mercados e reforçar a competitividade da União Europeia- UE (Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia, 2021) De acordo com a referida fonte, o processo de TD é fulcral para a autonomia e objetivos climáticos da UE. O processo é considerado como principal ator de transformação do ser humano alinhado com os valores e direitos europeus. Neste sentido, o documento estratégico da EU define como política primordial a capacitação das pessoas e empresas por elas constituídas como principais utilizadores e impulsionadores da digitalização, tendo a mesma no horizonte a constituição de uma sociedade europeia sustentável e sólida. (Comissão europeia, 2021). No mesmo ano em que apresentou a sua comunicação, a UE apresentou também mecanismos financeiros de apoio à transformação, através do seu Programa Europa Digital, redigido pelo Regulamento (EU) 2021/694 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de abril de 2021. No referido documento destacam-se os artigos 7º “Objetivo específico n.º 4 — Competências digitais avançadas” e 8º, “Objetivo específico n.º 5 — Implantação e melhor utilização das capacidades digitais e interoperabilidade”. É nos presentes artigos que se encontram menções à TD (Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia, 2021)

Artigo 7º

No decorrer das três alíneas dos artigos é mencionada o apoio na conceção e realização de ações de formação, cursos de longa e curta duração e formação em contexto laboral de elevada qualidade. Os objetivos deste apoio consistem em:

- Colmatar o fosso digital,

- promover um maior profissionalismo no que diz respeito às tecnologias avançadas, tendo em conta o equilíbrio do género.

Artigo 8º:

- a) O apoio aos diversos setores comunitários, públicos ou privados, na implantação de tecnologias digitais e no acesso efetivo às mesmas;
- d) A facilitação do desenvolvimento, da atualização e da utilização de soluções de código-fonte aberto por parte de todos os setores, prevendo a interoperacionalidade;
- e) O acesso por parte das diversas organizações a testes e ensaios pilotos de tecnologias digitais
- i) O apoio na cooperação para a construção de um ecossistema europeu de infraestruturas digitais e partilha de dados através de *blockchains*, promovendo a difusão de tecnologias de proteção de dados em conjugação com a legislação europeia desta matéria.

Também a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (UNIDO) apresenta uma publicação sintetizada que aborda o tema da TD, considerando a mesma um motor para atingir três pilares dos ODS- as pessoas, a prosperidade e o planeta. Este organismo relaciona a TD com a introdução de Tecnologias digitais em todas as áreas de uma organização, tendo em vista uma transformação estratégica de modelo de negócios orientada para o cliente. Os três fatores que impulsionam a TD incluem: a necessidade, a tecnologia em si e o conjunto elevado de expectativas que foram levantadas pela digitalização. (United Nations Industrial Development Organization [UNIDO], 2021)

A propósito das comemorações do 75º aniversário da ONU, este organismo apresentou no seu texto A/RES/75/1 (United Nations, 2020) um ponto relacionado com as tecnologias digitais. A sua declaração vai de encontro a uma cooperação digital, incentivando ao seu uso benéfico e demonstrando o seu potencial para acelerar os ODS da Agenda 2030. De acordo com este organismo, deve ser garantida a segurança e o acesso digital a todos. Esta ressalva vem deste modo enaltecer o impacto da TD em todos os setores organizacionais, e consequentemente, em toda a sociedade.

O Plano de Ação para a Transição Digital (Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020) é um documento relevante no âmbito da ação política portuguesa, e alinha-se com a estratégia europeia Digital inserida na Política de Coesão programada para 2021-2027. A nível nacional,

a estratégia assenta na Capacitação e inclusão digital das pessoas, na TD do tecido empresarial e na Digitalização do Estado Deste modo, as estratégias desenhadas visam a criação de um Sociedade assente na Inovação e conhecimento, com capacidade de criar valor nos mercados internacionais e, sobretudo, uma sociedade inclusiva na qual todos os cidadãos tenham ao dispor as qualificações e os recursos digitais que criam e desenvolvem oportunidades igualitárias. (Resolução do Conselho de Ministros nº 30/2020)

Como catalisadores da Transição Digital em Portugal são referidos os seguintes termos (Resolução do Conselho de Ministros nº 30/2020):

- Regulação, privacidade, cibersegurança e ciberdefesa;
- Economia circular dos dados;
- Conectividade e infraestrutura;
- Tecnologias disruptivas;
- Alinhamento com a estratégia digital europeia;
- Comunicação e promoção.

A sucessiva menção do digital como motor de mudança e crescimento demonstram a relevância da TD a nível global, para os diversos organismos internacionais.

2.1.1 Modelos de Transformação Digital

Um modelo de Transformação Digital (MTD) é uma abordagem sistemática e estruturada que fornece diretrizes, princípios, e melhores práticas para as organizações realizarem uma TD bem-sucedida (Couto,2023). A sua aplicação permite à organização, que quer avançar com uma TD, saber de que modo poderá fazê-lo e quais as orientações para a sua concretização.

A estrutura dos modelos existentes consiste num conjunto de etapas, que variam de autor para autor, a nível nominal e conceptual. Para Chernbumroong et al. (2021) o modelo está fragmentado em cinco etapas: a justificação do problema da organização; apropriação de tecnologias digitais; planeamento do escopo; implementação; avaliação. Já Kääriäinen et al., (2021) apresentam um modelos de quatro etapas assentes no posicionamento da organização, na revisão do estado atual da mesma, na criação de um guião de TD e na respetiva implementação. Baseado em vários modelos implementados em vários sectores, Morze e Strutynska (2021) identificam um modelo com as componentes:

- razão principal para a necessidade da TD;

- o uso da TD para um melhor desempenho;
- a preparação e o desenvolvimento de competências digitais dos colaboradores e dos envolvidos na organização;
- a eficiência do uso dos dados através de ferramentas como o *BIG Data* ou a IA;
- a produção de resultados implícitos na criação de novos produtos, serviços, políticas, ambiente e desenvolvimento de uma sociedade digital

Podemos encontrar diversos MTD na literatura, aplicados em diversas áreas económicas e organizacionais, com limitações e redundâncias oriundas da constante mutação dos avanços tecnológicos e da sociedade global. Todavia, um MTD é uma ferramenta essencial para o sucesso da TD, na medida em que proporciona uma abordagem holística para a TD e ajuda as organizações a definir objetivos, desenvolver um guião e monitorizar o seu progresso, garantindo que a transformação está alinhada com as metas e objetivos da organização. (Couto, 2023)

2.3 Maturidade Digital

2.3.1 Conceito de Maturidade Digital

De acordo com Couto (2023), a Maturidade Digital (MD) é o resultado do progresso no desenvolvimento de um sistema, sendo que as organizações melhoram as suas capacidades ao longo do tempo em direção a um estado futuro desejado. A MD abrange aspetos tecnológicos e de gestão que, conforme Teichert (2019), são de carácter holístico e não estático, devido às mutações digitais constantes. Deste modo, e considerando Aslanova e Kulichkina (2020), as organizações digitalmente maduras passam por uma integração e implementação gradual de processos organizacionais e humanos em processos digitais.

Para que a TD tenha um impacto positivo nas organizações, é necessário alinhar os recursos existentes, quer físicos quer humanos, com o nível de MD a que se pretende chegar. De acordo com Kane et al. (2015), a MD é um produto de estratégia, cultura e liderança, com o acréscimo das oportunidades tecnológicas internas e externas. A MD deve ser mutável e estar em consonância com os avanços, sendo necessário que todos os intervenientes no processo de TD saibam quais os métodos de trabalho relevantes para as tendências digitais, para que a organização possa integrar-se adequadamente ao ambiente contemporâneo. (Kane et al., 2015)

De acordo com Carrijo et al. (2021), os Modelos de Maturidade Digital (MMD) podem ser construídos por níveis, constituindo instrumentos de avaliação das capacidades qualitativas e

quantitativas. O objetivo primordial é percorrer os vários níveis até atingir um estado máximo de maturidade, permitindo também melhorias durante o processo de TD e ajuste do plano de intervenção de acordo com as necessidades. Estes modelos são fulcrais, segundo Carrijo et al. (2021), para a identificação da estimativa das capacidades e maturidade das organizações e para a consecução de instruções gerais em direção ao nível de maturidade desejado.

2.3.2 Modelos de Maturidade Digital

Para Thordsen e Bick (2023), o conceito de MMD diz respeito a uma normatização de quadros de referências que as organizações podem aplicar para determinar o seu posicionamento de MD. Os MMD elencam dimensões predefinidas que podem ser complementadas pelas necessidades das organizações para atingir determinado nível de MD. Deste modo surge um espaço para a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, privilegiando as iniciativas digitais e orientando para o desenvolvimento de um guião para o progresso das capacidades (Couto, 2023).

Há atualmente um largo número de MMD, que se adequam a diversos tipos de organizações, de acordo com as suas características de essência e ação. Apesar das suas estratégias distintas, segundo Haryanti et al. (2023) 50% dos Modelos apresentam uma estratificação de níveis, que figuram a evolução e as metas-chave para o processo da TD. De acordo com Kaszás et al. (2023) a tecnologia, a estratégia, as pessoas, a organização, os produtos/serviços, a cultura, a gestão/liderança, os processos de negócios e os clientes são os elementos essenciais a considerar nos MMD. Por sua vez Thordsen e Bick (2023), na abordagem da arquitetura dos MMD salientam que as dimensões mais utilizadas são a Tecnologia, a Cultura Digital, os processos operacionais, a estratégia Digital e a Gestão (liderança e desempenho).

Selecionadas as dimensões a avaliar, Valdez-de-Leon (2016) sugere que às mesmas seja aplicado um plano pautado por diversos níveis de maturidade. Os cinco níveis, mais um nível zero, compreende a seguinte terminologia, segundo Valdez-de-Leon (2016):

- **0-** Não iniciado- ainda não foram tomadas quaisquer medidas
- **1-** A iniciar- foi tomada a decisão de iniciar e foram tomadas as primeiras medidas
- **2-**A habilitar- foram implementadas iniciativas que vão de encontro à TD
- **3-** A integrar- as iniciativas estão a ser integradas em toda a organização
- **4-**A otimizar- as iniciativas digitais da organização sofrem ajustes e são utilizadas para melhorar o desempenho geral

- **5- Pioneira-** A organização explora novos caminhos e desenvolve a sua prática na dimensão digital

Um MMD é uma ferramenta essencial na TD, na medida em que o seu objetivo passa por ajudar a definir os estados *AS-IS* e *TO-BE*- o estado atual e o estado que se pretende alcançar- de uma organização e oferecer *insights* relevantes para o planeamento de iniciativas de TD.(Couto, 2023)

2.4 A Transformação Digital nas Entidades da Economia Social

As EES têm-se aproximado nas últimas décadas dos modelos de gestão das entidades do setor privado lucrativo. O setor da ES mantém os seus valores intrínsecos, mas, como referem Jong e Ganzaroli (2023) tem havido uma ênfase significativa no estudo da gestão da inovação nas organizações sem fins lucrativos, sobretudo em processos de inovação, recursos humanos e empreendedorismo, que consideram que esta mudança é impulsionada pelas necessidades de eficiência, competitividade e empreendedorismo na ES, com as quais as organizações se têm deparado e respondido.

O processo de inovação na ES depende da colaboração e empenho de todos os seus atores, e nessa perspetiva o contexto organizacional e o marketing interno são fundamentais para a motivação e compromisso dos colaboradores, sejam eles remunerados ou voluntários (Jong & Ganzaroli, 2023; Sanzo et al., 2015). De acordo com (K (2023), cerca de 74% das Organizações sem fins lucrativos reconhecem a importância da TD, mas apenas 12% já atingiram um nível mais avançado de maturidade digital (ver secção 2.3.2)

São várias as mais valias da TD nas organizações (K, 2023):

- uma proteção de dados avançada e segura
- a utilização da tecnologia *Cloud* para facilitar a execução de tarefas a partir de qualquer local
- a criação de plataformas de comunicação interna para uma maior fluidez e consolidação de informação relativa à operacionalização
- a capacitação dos colaboradores para a utilização de ferramentas digitais a nível organizacional e pessoal
- a automatização de processos operacionais que possam libertar tempo e esforços dos colaboradores que seja empregue em novas tarefas ou em atividades estratégicas
- a utilização de *Big Data* para a definição de estratégias alinhadas com a missão

No campo da investigação académica, Brink et al. (2020) abordam cinco categorias consideradas campos de ação para a TD nas ESS, sendo elas o Modelo de Negócios, os Processos Organizacionais, os Colaboradores e Voluntários, a Cultura e a Legislação.

Em relação ao Modelo de Negócios das ESS na prestação de serviços a grupos vulneráveis sem fins lucrativos, este tem como grupos-alvo os beneficiários e os doadores que auxiliem na sustentabilidade das ESS e tem sido desenvolvido através de contacto direto. (Brink et al., 202) Contudo, segundo a análise das entrevistas de Brink et al.(2020), perspetiva-se um crescente surgimento de modelos de negócio semelhantes operados através de plataformas digitais, sendo necessário a resposta das organizações tradicionais à concorrência através de estratégias de TD, na oferta de serviços e no reforço do *marketing* para clientes e *stakeholders*.

No plano dos Processos Organizacionais, que incluem as tarefas administrativas e documentais, a utilização de *softwares* acessíveis a uma equipa, e a capacitação dos funcionários, permite uma gestão mais eficiente. Não obstante o estudo concluiu que o interesse das ESS nesta matéria é ainda residual e assente em motivações de transformação individuais dos colaboradores.

Em relação aos Colaboradores e Voluntários, a ES não acompanha o receio de outros setores relativamente à substituição de recursos humanos por recursos digitais, visto que grande parte dos serviços são prestados diretamente. Todavia, a introdução das tecnologias de informação pode melhorar a qualidade laboral dos colaboradores e garantir a retenção de voluntários nas organizações. A nível de Cultura, Brink et al. (2020) relatam a importância de manter a Cultura Organizacional já implementada, para que a TD possa decorrer naturalmente, apostando na comunicação direta e nas estratégias corporativas.

Relativamente à Legislação, as ESS necessitam de atender a um conjunto de regulamentações comunitárias que limitam tarefas relacionadas com utilização de dados¹⁵, segurança, entre outros. Deste modo, Bank et al., (2022) destacam a relevância da assessoria jurídica e dos fornecedores externos que assegurem os sistemas de segurança.

A digitalização, para as EES, significa uma maior eficiência, pois torna a comunicação mais simples e a colaboração eficiente. A digitalização permite que as ESS reduzam os custos com

¹⁵ Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) da União Europeia (UE) -Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de abril de 2016 relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados. Implementado desde 25 de maio de 2018 (PGDL)¹⁵ Em Portugal, a Lei n.º 58/2019 de 8 de agosto assegura a execução Regulamento (UE) 2016/679 na ordem jurídica nacional (Coimbra, U.C.)

a automatização de tarefas manuais, personalizem o processo de doação, aumentem a transparência e a confiança digital, implementem estratégias de *Marketing* e descentralizem os serviços (Nahrkhalaji et al., 2018). Todavia, existe na ES a ideia da inadaptação da TD ao seu trabalho diário, devido à personalização dos serviços, como demonstra o estudo de Brink et al., (2020) que, no decorrer de entrevistas a ESS, obtiveram respostas que vão nesse sentido: o trabalho das organizações é com as pessoas, e as entidades dão primazia a esse contacto. Outra das limitações encontradas a referir é a preferência das organizações pelo contacto pessoal com doadores, autoridades e *marketing*, limitando assim o seu interesse pela utilização de *marketing* digital como recurso de crescimento e sustentabilidade. (Brink et al., 2020)

A nível nacional, é de referir o estudo de Malta et al. (2022). Este estudo, baseado em três premissas gerais referentes a ESS, i.e., recursos físicos digitais, competências digitais dos recursos humanos e práticas tecnológicas e digitais, teve como instrumento um inquérito por questionário aos dirigentes de 497 organizações sociais distribuídas pelo território nacional. Os resultados apresentados concluem que, à data da realização do estudo, um obstáculo para a inovação digital nas organizações passa pelos recursos humanos com baixas qualificações, bem como a falta de investimento na formação digital dos mesmos, visto que 77,1% de organizações não têm estratégias de formação na área digital (Malta et al., 2022). É de destacar também a reduzida existência de suporte tecnológico, nomeadamente ferramentas de segurança, *backups* e de suportes de trabalho colaborativo e gestão integrada que permitam uma maior eficácia no desenvolvimento do trabalho, bem como uma base sólida para o avanço da TD. Apesar dos dirigentes apresentarem consciência das necessidades face à realidade factual das suas organizações, foi detetado um longo caminho a percorrer pelas organizações na era digital. Destaca-se ainda que 28,8% dos inquiridos reconhecem a falta de acesso à internet em determinados espaços físicos de trabalho, e que 79,1% recorrem a folhas de cálculo para análises de gestão, em deterioramento de 6,7% que utilizam ferramentas de *business intelligence* (Malta et al., 2022). A simbiose entre a Digitização e a ES é tema central da Comissão Europeia em *New Technologies and Digitisation: Opportunities and Challenges for the Social Economy Enterprises* (European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises et al., 2020), sendo que o mesmo considera que a TD das ESS dá-se quando se verifica inovação nos produtos e serviços e a nível organizacional, resultantes da adoção de novas soluções digitais. Estas soluções apoiam-se em tecnologias digitais,

nomeadamente nas plataformas digitais, aplicações de *software* e outras tecnologias avançadas associadas a *IoT*¹⁶, ao *Big Data*¹⁷, à IA¹⁸ e ao *Blockchain*¹⁹.

Em relação à prática de utilização de tecnologias digitais como suporte de ação das ESS, salienta-se a sua intervenção como fator operante, no sentido em que apoia a atividade principal, contribui para a sustentabilidade institucional a longo prazo e sustenta a criação de impacto social (Comissão Europeia, 2020).

De acordo com a Comissão Europeia(2020), se primeiramente os resultados diretos são vislumbrados na Digitização e conseqüente melhoria de gestão de processos, os seus resultados positivos poderão desencadear a exigência de digitalização de outros processos administrativos e de serviços, a par com a disponibilização de competências digitais para a atividade diária dos colaboradores do setor.

Em *New Technologies and Digitisation: Opportunities and Challenges for the Social Economy Enterprises* também se aponta para a relevância da adoção de políticas comunitárias para o desenvolvimento da TD nas ESS, nomeadamente:

- a importância do reforço no acesso aos recursos,
- o desenvolvimento de estratégias de educação e aprendizagem para os intervenientes
- a criação de colaborações entre entidades e organismos
- a regulamentação que oriente e facilite a Transição Digital emergente do setor

¹⁶ A Internet das Coisas (IoT) é a rede de objetos físicos – dispositivos, instrumentos, veículos, edifícios e outros itens incorporados com eletrônicos, circuitos, *software*, sensores e conectividade de rede que permitem que esses objetos coletem e troquem dados. A Internet das Coisas permite que objetos sejam detetados e controlados remotamente através de uma infraestrutura de redes existentes criando oportunidades para uma integração mais direta do mundo físico no mundo computadorizado (Gokhale et al., 2018,p.41)

¹⁷ A Comissão Europeia define Big Data como: grandes quantidades de diferentes tipos de dados produzidos a partir de vários tipos de fontes, como pessoas, máquinas ou sensores. Esses dados incluem informações climáticas, imagens de satélite, fotos e vídeos digitais, registros de transição ou sinais de GPS. Big Data pode envolver dados pessoais: isto é, qualquer informação relativa a um indivíduo, e pode ser qualquer coisa, desde um nome, uma foto, um endereço de e-mail, dados bancários, publicações em sites de redes sociais, informações médicas ou um endereço IP de computador.(Favaretto et al., 2020,pp2-3)

¹⁸ High-Level Expert Group on Artificial Intelligence (European Commission)- sistemas que apresentam comportamento inteligente analisando seu ambiente e tomando ações – com algum grau de autonomia – para atingir objetivos específicos (Sheikh et al., 2023,p16)

¹⁹ *Blockchain* consiste em blocos que contêm mensagens, prova de trabalho e referência do bloco anterior e são armazenados numa base de dados partilhada, que é capaz de efetuar transações através da rede P2P mantendo registros históricos irreversíveis e transparência (Islam et al., 2020, p. 68337)

A Metodologia é uma fase fundamental da pesquisa e estruturação de projeto visto que se trata de um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detetando erros e auxiliando as decisões do cientista (Lakatos & Marconi, 2003; Sá et al., 2021). De acordo com Sutrisna (2009) a Metodologia de uma pesquisa assenta em três dimensões principais: a filosofia da Investigação, o raciocínio da Investigação e os dados afetos à mesma. Em suma:

Uma metodologia de pesquisa descreve as técnicas e procedimentos utilizados para identificar e analisar informações sobre um tópico de pesquisa específico. É um processo pelo qual os pesquisadores projetam seu estudo para que possam atingir seus objetivos utilizando os instrumentos de pesquisa selecionados. (Sreekumar, 2023)

Sendo um projeto que incide sobre uma organização específica e que tem como objetivo a análise do seu estado de arte digital e a criação de um guião estratégico de desenvolvimento de acordo com as suas especificidades, a metodologia utilizada assenta num estudo de caso de aplicação do método MTD-MMD numa organização não lucrativa. De acordo com Yin (2003) o estudo caso é uma investigação empírica de fenómenos contemporâneos dentro de um contexto de vida real, que tem tido destaque como estratégia de pesquisa em diversas áreas, nomeadamente na área social. Já Priya (2021) menciona que um estudo de caso trata-se de uma estratégia de investigação de uma determinada unidade de análise dentro do seu ambiente natural. Deste modo, e de acordo com Yin (2003), é possível caracterizar este trabalho como um projeto holístico, com uma unidade única de análise, que será a SCMA. A abordagem holística e também intrínseca do projeto resulta da relação entre a investigadora e o objeto de investigação, colocando o primeiro na posição de observador participante. Referindo Meirinhos e Osório (2010) a participação do investigador no campo objeto de estudo pode permitir uma maior aproximação à realidade dos dados, uma melhor compreensão das motivações das pessoas e uma maior facilidade na interpretação das variáveis do contexto de estudo (Meirinhos & Osório, 2010). A observação participante é frequente na investigação qualitativa. Atente-se para o facto de a literatura remeter o estudo caso para esta tipologia de investigação. A investigação qualitativa:

«tem na sua essência, segundo Bogdan e Biklen (1994), cinco características: (1) a fonte directa dos dados é o ambiente natural e o investigador é o principal agente na recolha desses mesmos dados; (2) os dados que o investigador recolhe são essencialmente de carácter descritivo; (3) os investigadores que utilizam metodologias qualitativas

interessam-se mais pelo processo em si do que propriamente pelos resultados; (4) a análise dos dados é feita de forma indutiva; e (5) o investigador interessa-se, acima de tudo, por tentar compreender o significado que os participantes atribuem às suas experiências». (Martins,2006,p.68)

De acordo com Minayo e Costa (2018) a observação participante levanta algumas questões de subjetividade no decorrer do processo de investigação. Para fazer garantir a objetividade do processo deverão ser aplicadas técnicas qualitativas que, segundo Yin (2003), garantam a credibilidade dos dados. Para Yin (2003) e Meirinhos e Osório (2010) a estratégia de triangulação de dados deve ser aplicada na etapa correspondente à sua recolha, dando primazia à diversificação de técnicas e de fontes, garantindo a fiabilidade da informação.

Deste modo, serão realizadas entrevistas semiestruturadas a duas colaboradoras e a um membro do órgão de gestão da organização, sendo que estas representarão três setores distintos de instituição. As entrevistas semiestruturadas, segundo Mashuri et al. (2022), permitem estabelecer uma conversa entre os intervenientes sobre determinado tópico, que apesar de ter como base um guião estruturado pelo entrevistador, permite que surjam novas perspetivas e contributos à investigação.

Serão também realizados inquéritos curtos, com respostas dicotómicas, a uma amostra de dezasseis colaboradoras que realizam o trabalho direto de prestação de cuidados a utentes. Apesar desta técnica de recolha de dados não ser representativa da investigação qualitativa, a sua pertinência neste projeto conjuga-se com a observação participante da investigadora, assumindo um papel fundamental para validação de ideias. Pretende-se, deste modo, ir ao encontro das necessidades da organização e envolver os atores-chave em todos os passos do processo de TD. Como menciona Hubbart (2023) o *stakeholder buy-in*, num contexto de mudança organizacional, significa o envolvimento de todas as partes interessadas e compromete a sua atuação para uma iniciativa de mudança bem-sucedida. Deste modo, o envolvimento dos colaboradores na validação do projeto permite que os mesmos conheçam o teor da mudança, deem o seu contributo e participem nas atividades estratégicas.

Também serão recolhidos dados que permitam caracterizar a Instituição, nomeadamente em relação ao seu universo de colaboradores, de utentes e às suas valências que permitem o desenvolvimento da sua ação social. A análise Documental da Instituição e a observação participante da investigadora serão as ferramentas essenciais para a caracterização da organização referente ao seu Estado de Arte Digital. As entrevistas semiestruturadas, os

inquéritos curtos e a recolha de informação através de documentação serão um suporte para a observação direta da investigadora. Após o tratamento dos dados recolhidos, a investigadora utilizará ainda uma ferramenta online, sob modo de inquérito, na qual utilizará a informação recolhida para avaliar a MD da organização. As mencionadas recolhas e respetivo tratamento de dados serão adotadas em paralelo com uma importante ferramenta que conduzirá este projeto até ao seu objetivo final: um plano de TD.

Deste modo, apresentamos a seguinte tabela que sintetiza as unidades de análise de dados e o respetivo tratamento das mesmas.

Análise de dados	Tratamento de dados
Observação participante da investigadora	Aplicação em todas as fases do projeto
Análise Documental da Instituição (software de salários, Compromisso SCMA, Regulamentos Internos, acordos de cooperação, Organograma)	A análise Documental da instituição suporta a caracterização da SCMA, o seu Estado de Arte digital e o BMCS
Entrevistas semiestruturadas de amostragem intencional (3 entrevistas realizadas a atores-chave para a TD: Dirigente, Direção Técnica e colaboradora impulsionadora da TD na SCMA)	As entrevistas semiestruturadas são sujeitas a análise e suportam a ferramenta de MD, bem como a análise do modelo de negócio social atual e estratégias futuras
Inquéritos curtos a prestadoras de cuidados diretos (inquéritos realizados a 16 colaboradoras da SCMA, que prestam cuidados diretos. Realizados pessoalmente pela investigadora)	Os Inquéritos curtos suportam a intenção de difundir o digital pela organização e apostar na capacitação digital

Tabela 2-Análise e tratamento de dados |Fonte: Elaboração Própria

De acordo com Couto (2023) a TD é um processo contínuo, dependente do ritmo de cada organização e dos níveis de MD pretende alcançar. O autor apresenta-nos um esquema de etapas assentes no binómio MTD-MMD que estruturam o processo de TD para uma organização. Pela sua essência sistemática e racional, o esquema selecionado para a abordagem e desenvolvimento do projeto em causa consta na seguinte figura 1:

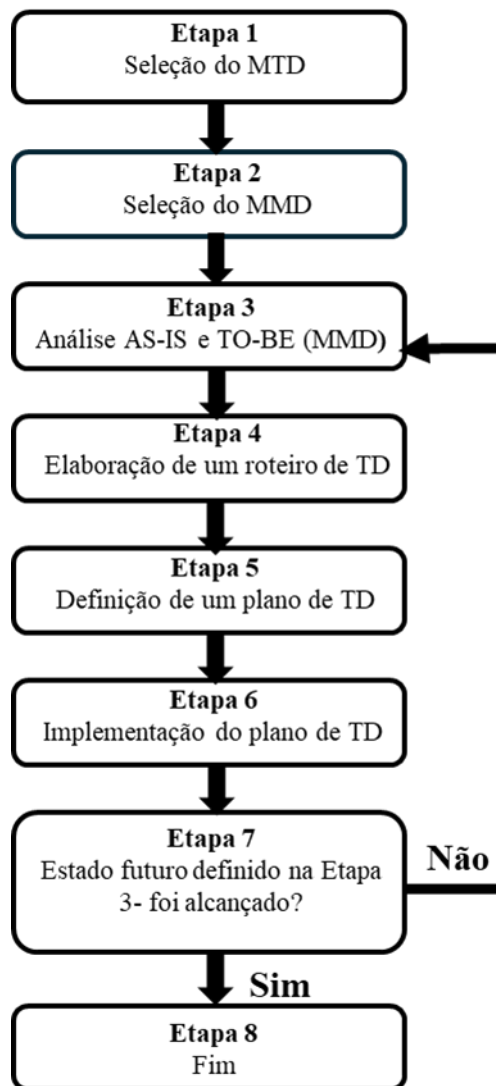


Figura 1- Plano de TD adaptado de Etapas genéricas para uma abordagem combinada DTM-DMM de Couto (2023)

Para o projeto, que incide sobre a criação de um plano de TD, iremos utilizar as etapas de um a cinco do esquema, tendo em vista a futura aplicação das restantes etapas na organização.

Deste modo, na primeira etapa serão recolhidas informações documentais que permitirão caracterizar a organização e selecionar o MTD de acordo com as suas especificidades. Também as entrevistas semiestruturadas serão fundamentais nesta fase, pois poderão indicar expectativas e visões que influenciarão a escolha do MTD.

Na segunda etapa procederemos à escolha de uma ferramenta online de avaliação de MD, que se adegue à natureza da organização.

Na terceira etapa iremos aplicar o MMD selecionado, sendo que o mesmo será preenchido pela investigadora, tendo como fundamento os inquéritos dicotómicos, as entrevistas semiestruturadas, o Estado de Arte Digital e a observação direta e participante. As entrevistadas

serão realizadas a uma Técnica de Contabilidade, a Diretora Técnica da ERPI da Instituição e a Vice-Provedora da Mesa Administrativa da SCMA. A amostra será por modo intencional, visto que os elementos serão selecionados deliberadamente pela investigadora devido à sua representatividade da população, permitindo uma convergência com os objetivos de estudo exploratório (A.&F. Figueiredo 2001). Serão, portanto, utilizados os elementos metodológicos de investigação, conjugados com o resultado de avaliação da MD, para consubstanciar-se o estado de arte digital da organização com os vetores que proporcionarão o desenvolvimento para um nível de maturidade superior.

As etapas quatro e cinco resultarão do prévio tratamento de dados e análise de dados que permitirão à investigadora definir estratégias e orientações para desenvolver o projeto. As atividades estratégicas que constarão no roteiro apresentado na etapa quatro serão validadas pelos responsáveis do departamento em causa, tendo em vista o desenho do projeto de acordo com as expectativas dos intervenientes.

Não obstante, todas as etapas serão conduzidas de acordo com a essência naturalista da investigação qualitativa, na medida em que serão tidos em conta todos os contributos dos recursos humanos da organização, bem como a realidade da mesma a nível organizacional, social, financeiro e cultural.

CAPÍTULO III – CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

1. Caracterização da Instituição

1.1 História da Instituição

A SCMA é uma Associação de Fiéis com personalidade jurídica canónica, instituída em 1569, de acordo com a art.1º, nº1 do Compromisso desta Irmandade. Todavia, diversos documentos apontam para datas distintas, sendo evidente a sua fundação no decorrer do século XVI, como destacam M. e V. Mendes Pinto (1968) através de um documento, datado de 1651, no qual consta a licença do Rei D. Sebastião para se instituir a SCMA. Todavia, existe registo de uma Provisão Régia de 19 de agosto de 1527, concedendo à Irmandade a fabricação de uma Igreja na Vila. (M.&V. Mendes Pinto, 1968). De acordo com os autores, em 1603, o Rei Filipe I de Portugal providenciou aos irmãos da Misericórdia de Aljezur os mesmos privilégios da Misericórdia de Lagos, cujo compromisso livrava os membros da Irmandade de encargos, obrigações e coisas aos quais o povo estava sujeito. Os estatutos das Misericórdias eram redigidos à luz dos exemplares das confrarias e hospitais de Itália, com o intuito do cumprimento das 14 obras de misericórdias, e agrupando homens de boa fama, honestos e tementes a Deus, sendo o Provedor o homem mais ilustre da terra. (SCMA, 2022).

Segundo a Relação Histórica-Estatística de 1827, a 18 de junho de 1629, Filipe IV ordena a entrega do hospital da vila de Aljezur à Irmandade. De acordo com a SCMA (2022), a igreja da Misericórdia foi durante vários anos a igreja matriz da vila, e a prestação da assistência no hospital levou a diversas obras de requalificação e ampliação. Todavia, e de acordo com atas da Misericórdia do ano de 1872, o hospital foi encerrado por falta de condições (M.&V. Mendes Pinto, 1968). Desde essa data, as instalações do antigo hospital passaram a acolher idosos carenciados, com condições precárias. (Santa Casa da Misericórdia de Aljezur, 2022).

Em 1982, a Mesa administrativa empossada contou com a colaboração do Centro Regional de Segurança Social de Faro e da Câmara Municipal de Aljezur para a construção de um Lar que desse resposta à população envelhecida do concelho. Deste modo, as antigas instalações funcionaram em paralelo com o novo lar até 1992, data em que se ampliou o equipamento. (Santa Casa da Misericórdia de Aljezur, 2022) No mesmo ano, mais propriamente a 1 de setembro de 1992, a Misericórdia de Aljezur iniciou o Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) no concelho, com a abertura da valência na freguesia de Odeceixe. (Acordo de Cooperação CDSSS Faro e Santa Casa da Misericórdia de Aljezur, 1998). Posteriormente, foram criadas as valências de Apoio Domiciliário nas restantes freguesias do concelho: em 1998 (Acordo de

Cooperação CDSSS Faro e Santa Casa da Misericórdia de Aljezur, 1998) na freguesia de Aljezur, em 2000 na freguesia do Rogil (Acordo de Cooperação entre CDSS Faro e Santa Casa da Misericórdia de Aljezur, 2000) e em 2006 na freguesia da Bordeira (Acordo de Cooperação entre CDSS Faro e Santa Casa da Misericórdia de Aljezur, 2000). No ano 2000 foi inaugurado Museu de Arte Sacra Monsenhor Francisco Pardal no local do antigo hospital e lar, junto da Igreja da Misericórdia (Museu de Arte Sacra Monsenhor Francisco Pardal, 2023). Entre os anos de 1998 e 2015, a instituição teve em funcionamento um Centro de Dia, com capacidade para 20 utentes, que encerrou por várias circunstâncias, como consta no Acordo de Cessação de Acordo de Cooperação entre ISS IP/ Centro Distrital de Faro e Santa Casa da Misericórdia de Aljezur (2015).

1.2 Intervenção Social e Cultural da Instituição

Presentemente, a SCMA desenvolve a sua intervenção social e cultural através do apoio às pessoas idosas e da salvaguarda e defesa do património cultural e artístico, patentes respetivamente nas alíneas b) e f) do artigo 3º do Compromisso (2015). O apoio às pessoas idosas tem sido desenvolvido através da valência de uma Estrutura Residencial para Pessoas Idosas- ERPI, sita em Aljezur e denominada de Lar Nossa Senhora D´Alva, e da valência de SAD nas quatro freguesias do concelho de Aljezur.

No quadro seguinte, abordaremos as atividades principais de cada valência, os seus valores e as suas missões, de acordo com o Regulamento Interno do Lar de Nossa Senhora de D´Alva (Regulamento Interno do Lar de Nossa Senhora D´Alva, 2023) e dos Regulamentos Internos de cada Serviço de Apoio Domiciliário (2022)

	ERPI	SAD
Atividade Artº4º, n.1	Resposta social desenvolvida em alojamento coletivo, onde são desenvolvidas atividades de apoio social e prestados cuidados de alimentação, higiene e conforto, bem como cuidados de enfermagem	Resposta social que presta cuidados individualizados e personalizados no domicílio das pessoas quando, por motivo de doença, deficiência, idade, ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente a satisfação das suas necessidades básicas e/ou atividades de vida diária.

	ERPI	SAD
Missão Artº4º, n.2	Dar resposta aos seus utentes que necessitam de assistência e apoio, de modo a contribuir para a sua estabilização, autonomia física e/ou funcional, na estimulação do envelhecimento ativo e integração social de cada utente.	Respeitar imperativos legais em vigor e os direitos do Utente como pessoa biopsicossocial e espiritual dotado de dignidade e direitos, cuja relação assenta num compromisso com a qualidade e os mais elevados padrões éticos.
Valores Artº4º, n.3	Além das catorze Obras de Misericórdia e da cultura institucional, constituem princípios gerais que presidem à filosofia de trabalho e gestão da ERPI os princípios e valores da dignidade humana, da família como célula cristã fundamental da sociedade, da corresponsabilidade, da entreaajuda e participação, da universalidade e igualdade, da solidariedade e economia social, da equidade social, da diferenciação positiva, da inserção social, da tolerância, do rigor, da idoneidade, das boas práticas e qualidade de serviços prestados, da transparência, da comunicação e da informação, assim como da verdade	Além das Obras e da cultura institucional e caritativa, constituem princípios gerais que presidem à filosofia de trabalho e gestão do SAD os princípios e valores da dignidade humana, da família como célula cristã fundamental da sociedade, da corresponsabilidade, da entreaajuda e participação, da universalidade e igualdade, da solidariedade e economia social, da equidade social, da diferenciação positiva, da inserção social, da conservação dos direitos adquiridos, da tolerância e da informação

Tabela 3- Atividades e Missão das valências| Fonte Própria com base nos Regulamentos internos da Instituição

A capacidade instalada de cada valência está escrutinada no artigo 6º de cada Regulamento interno das valências, traduzindo-se nos seguintes números:

- ERPI- 60 utentes
- SAD Aljezur- 30 utentes
- SAD Odeceixe- 30 utentes
- SAD Rogil- 20 utentes
- SAD Bordeira- 11 utentes

No âmbito da defesa do património cultural e artístico, a SCMA é detentora de um Museu de Arte Sacra e da Igreja da Misericórdia na zona histórica da Vila de Aljezur. A manutenção, funcionamento e conservação dos espaços é da responsabilidade da organização, e neles

encontra-se um espólio religioso de peças de arte sacra pertencentes ao património da Misericórdia e de aquisições e doações.

1.3 Natureza Jurídica e enquadramento legal das respostas sociais

Como já foi referido, as Misericórdias são uma importante família da ES (art. 4º, alínea c) de LBES). Estamos perante entidades que têm o estatuto de IPSS e o estatuto de utilidade pública, pelo que são pessoas coletivas de utilidade pública. A SCMA coaduna-se com os princípios e com a jurisprudência implícita nas misericórdias e descritos no capítulo 2.3 deste projeto, como confirmaremos seguidamente na interpretação do Compromisso.

De acordo com o art.º 1, nº1, do Compromisso da SCMA (2015), a instituição é uma associação de fiéis com personalidade jurídica canónica, que, à semelhança das entidades congéneres de ereção canónica, encontra-se sujeita ao regime especial decorrente do Compromisso celebrado entre a UMP e a Conferência Episcopal Portuguesa, consolidado no Decreto-Geral Interpretativo de 2 de maio de 2011 (artº1º, n.2 do Compromisso, 2015). Pela sua natureza jurídica, a organização é uma EES, de acordo com art.º 4º, alínea c) da LBES (Lei 0/2013, de 8 de maio). O nº4 do artº1 do Compromisso desta Irmandade menciona que a organização tem igualmente reconhecimento da personalidade jurídica civil através do EIPSS e respetiva natureza de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública.

A SCMA é ainda membro inerente da UMP e associada da delegação regional da CNIS- a União Regional das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Algarve (URIPSS Algarve), ao abrigo do disposta no artº.7, n.1 da LBES e no artº.2º nº 4 e 5 do Compromisso da SCMA.

A Instituição tem de cumprir com o instituído na Lei nº 58/2019, de 8 de agosto, que assegura a execução, na ordem jurídica nacional, do Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados. Este diploma, que se traduz no Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), salvaguarda os dados pessoais de todos os que se relacionam com a organização, nomeadamente, utentes e seus familiares, colaboradores e/ou diversos *stakeholders*.

Devido à dimensão laboral da SCMA, aplica-se também o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 09 de dezembro, que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção (MENAC) e estabelece o regime geral de prevenção da corrupção (RGPC). De acordo com o artº.2º, nº1 do DL n.º 109-E/2021

“O presente regime é aplicável às pessoas coletivas com sede em Portugal que empreguem 50 ou mais trabalhadores e às sucursais em território nacional de pessoas coletivas com sede no estrangeiro que empreguem 50 ou mais trabalhadores.” As organizações são obrigadas a dispor de um Código de Conduta, um Plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas e um Canal de denúncia. Este último recurso encontra-se regulamentado pela Lei n.º 93/2021, de 20 de dezembro, que estabelece o regime geral de proteção de denunciantes de infrações, transpondo a Diretiva (UE) 2019/1937 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de outubro de 2019, relativa à proteção das pessoas que denunciam violações do direito da União.

Relativamente ao enquadramento legal das atividades desenvolvidas, a ERPI de Aljezur rege-se pelos seguintes diplomas legais (Regulamento Interno do Lar de Nossa Senhora D´Alva, 2023):

- **Decreto-Lei nº172-A/2014, de 14 de novembro** (5ª alteração ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro) - aprova os Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social

- **Decreto-Lei n.º 126-A/2021, de 31 de dezembro** (3ª alteração ao Decreto-Lei n.º 64/2007, de 14 de março) - Altera o regime jurídico dos estabelecimentos de apoio social e estabelece a comunicação prévia para o funcionamento das respostas sociais

- **Portaria n.º 349/2023, de 13 de novembro**- (1ª alteração à Portaria n.º 67/2012, de 21 de março) - define as condições de organização, funcionamento e instalação a que devem obedecer as estruturas residenciais para pessoas idosas.

Note-se que à data do documento (Regulamento Interno do Lar de Nossa Senhora D´Alva, 2023) estava em vigor a Portaria nº 67/2012, de 21 de março. A Instituição encontra-se presentemente a proceder à alteração do Regulamento Interno, o qual já foi remetido ao ISS, I.P., de acordo com o estabelecido no art.º 30º, n.2, alínea b) do Decreto-Lei n.º 126-A/2021, de 31 de dezembro.

-**Portaria 196-A/2015, de 1 de julho** (atualizada e republicada pela Portaria 218-D, de 15 de julho) - Define os critérios, regras e formas em que assenta o modelo específico da cooperação estabelecida entre o Instituto da Segurança Social, I. P. (ISS, I. P.) e as instituições particulares de solidariedade social ou legalmente equiparadas.

No âmbito do SAD, que nesta Instituição tem quatro polos distintos, aplicam-se os seguintes diplomas (Regulamento Interno do SAD de Aljezur, 2022):

-Portaria nº 196-A/2015, de 1 de julho - define os critérios, regras e formas em que assenta o modelo específico da cooperação estabelecida entre o Instituto de Segurança Social, I.P (ISS, I.P.) e as Instituições Particulares de Solidariedade Social, para o desenvolvimento das respostas sociais

- Decreto-Lei nº 33/2014, de 4 de março- Define o regime jurídico de instalação, funcionamento e fiscalização dos estabelecimentos de apoio social geridos por entidades privadas, conforme Decreto-lei nº 64/2007 de 14 de março.

Para além dos diplomas mencionados para as diversas valências aplicam-se ainda os seguintes documentos:

- Compromisso/Estatutos próprios da SCMA aprovados em Assembleia Geral e aprovado pelo Bispo Diocesano

- Acordo de Cooperação celebrado com o Instituto da Segurança Social, estando afeto a cada valência um acordo singular.

1.4 Caracterização dos recursos humanos

De acordo com a recolha de informação obtida através do software de salários, utilizado para processamento salarial, à data de outubro de 2024, a SCMA tem com 81 colaboradores. A este número acrescem 7 profissionais em regime de prestação de serviços, entre os quais 4 enfermeiros, 1 médico, 1 nutricionista e 1 contabilista.

Os colaboradores estão abrangidos pelo IRCT (Instrumentos de Regulamentação Coletiva de Trabalho) “Contrato coletivo entre a União das Misericórdias Portuguesas - UMP e a FNE – Federação Nacional da Educação e outros”, publicado no Boletim do Trabalho e Emprego (BTE) n.º 14, de 15.04.2023 e aplicado aos trabalhadores não sindicalizados através da Portaria de extensão n.º 148/2023, de 31 de maio. As disposições legais, que não se encontrem explícitas no IRCT, são regulamentadas pelo Código do Trabalho, aprovado pela Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro, atualizado até à Lei n.º 13/2023, de 3 de abril, que altera o Código do Trabalho e legislação conexas, no âmbito da agenda do trabalho digno.

Apresentamos de seguida alguns dados relativos ao quadro de pessoal:

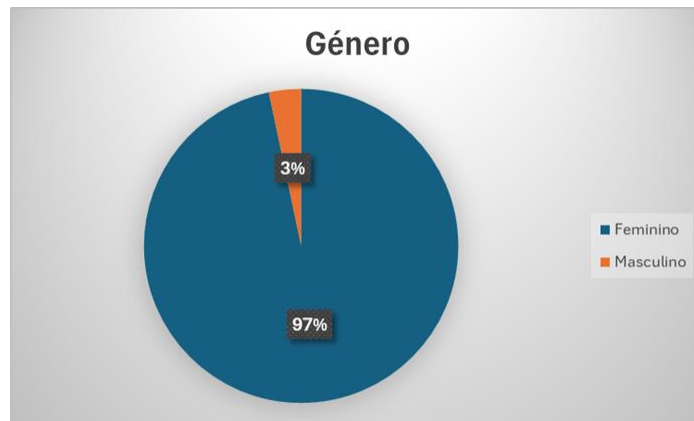


Gráfico 1-Distribuição de colaboradores por género |Fonte própria

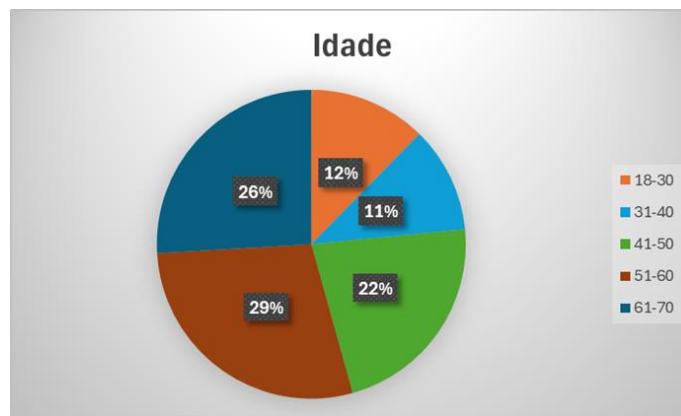


Gráfico 2-Distribuição de colaboradores por idade |Fonte própria



Gráfico 3-Distribuição de colaboradores por nacionalidade |Fonte própria



Gráfico 4-Distribuição de colaboradores por nível de ensino |Fonte própria

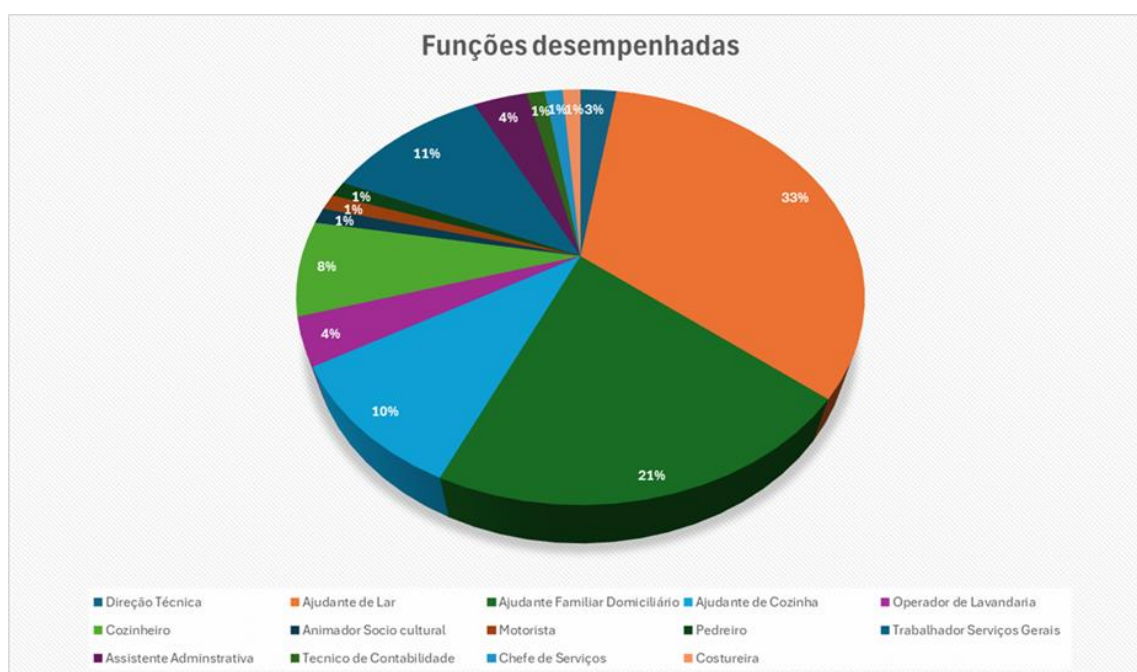


Gráfico 5-Distribuição de colaboradores por função |Fonte própria

De acordo com os gráficos, elaborados a partir das informações obtidas pelo *software*, há predominância do género feminino na organização. Este facto está associado ao número expressivo de colaboradores que se dedicam ao cuidado direto aos idosos (54%), a tarefas associadas à cultura de tarefas domésticas- Cozinha (18%), Serviços de Limpeza (11%) e Lavandaria (4%). De acordo com (Sales, 2014) esta realidade é transversal ao setor, associando-se a prevalência da ética do *care* e à feminização da população ativa das últimas décadas do século XX. Em relação à média de idades dos colaboradores, apurámos que 55% têm mais de 51 anos, sendo que a média de idades se estabelece nos 49,7 anos. A nível de formação, apenas 29% concluiu estudos pós-secundário, e 24% frequentaram apenas o 1º ciclo.

A organização conta com colaboradores de sete nacionalidades diferentes, de quatro continentes. Apesar de 74% ser de nacionalidade portuguesa, existe a preocupação de assegurar o respeito pela cultura e religião e a integração linguística, por parte dos órgãos de gestão, colaboradores e utentes.

1.5 Organograma

Segundo Ahmady et al. (2016)

um organograma permite criar uma estrutura assente em três princípios: a determinação das relações formais e os níveis de hierarquia; a determinação da posição da pessoa em determinado grupo ou unidade; e a determinação de um desenho do sistema de coordenação da organização.

Deste modo, o organograma da SCMA é composto pelos seguintes elementos hierárquicos:

1.5.1 Órgãos Sociais

Assembleia Geral

Na Assembleia geral reside o poder soberano deliberativo. Neste órgão têm assento todos os irmãos no pleno gozo de direitos, de acordo com o artº20, n.1 do Compromisso (2015). Para o seu funcionamento democrático é eleita uma Mesa composta por um Presidente, um vice-presidente e um secretário. As reuniões da Assembleia Geral decorrem ordinariamente 2 vezes por ano, para as deliberações previstas nas alíneas b) e c) do n.2, artº22º do Compromisso, ou 3 vezes, no caso de anos de eleição de órgãos sociais- que têm mandato com duração de 4 anos. Estão ainda previstas reuniões extraordinárias quando exista solicitação dos restantes órgãos sociais ou de 10% dos irmãos em pleno gozo de direitos associativos. De modo resumido, à Assembleia Geral compete deliberar sobre as linhas orientadoras da atividade da instituição, a nível organizacional, financeiro e/ou gestor.

Conselho Fiscal

O conselho Fiscal é um de fiscalização da SCMA, composto por 3 elementos- Presidente, Vice-presidente e Secretário. O conselho fiscal reúne ordinariamente por trimestre, estando previstas reuniões extraordinárias. Compete a este órgão a fiscalização da gestão financeira e patrimonial da Instituição. Em relação ao Conselho Fiscal, sendo este um órgão de fiscalização, de acordo com o art.º 30º, n.1 do Compromisso, verifica-se que o mesmo não se coloca em posição

hierárquica de coordenação, mas tem igualmente um papel relevante para o funcionamento da organização.

Mesa Administrativa

A Mesa Administrativa é o órgão de Administração da Irmandade, composta por um mínimo de 5 irmãos, que assumem as funções de Provedor, Vice-provedor, Secretário, Tesoureiro e vogais, de acordo com o artº26º do Compromisso. As competências da Mesa Administrativa centram-se, em suma, em aspetos relacionados com a gestão da Instituição, sendo devidamente indicadas no artº28º do Compromisso as competências distribuídas pelos elementos da Mesa, de acordo com a sua função. O artº27º, n.1, alínea a) do Compromisso atribui à Mesa Administrativa a competência de «praticar e promover as ações conducentes aos fins da SCM, às suas obras e ao seu desenvolvimento», o que lhe confere a posição de hierarquia sobre os setores que se seguem

1.5.2 Serviços Sociais

Os Serviços Sociais estão afetos à prestação da atividade social da Instituição, nomeadamente, a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas e o Serviço de Apoio Domiciliário. Compete a este setor articulação dos cuidados diretos aos utentes, sendo que a hierarquia se inicia na figura da Diretora Técnica, das respetivas valências, que coordena as atividades de acordo com as orientações dos órgãos sociais. As estruturas afetas aos serviços sociais, e coordenadas pela diretora técnica, não se relacionam hierarquicamente, mas colaboram em conjunto para a prestação de serviços de qualidade. Na ERPI são prestados serviços a nível de cuidados de higiene, de alimentação (cozinha), tratamento de roupa (Lavandaria), pontualmente são atendidos casos de necessidades alimentares (cantina Social), e são também realizadas atividades no âmbito da animação sociocultural. Pelas especificidades do setor da saúde, o organograma apresenta os serviços de enfermagem e medicina numa linha orientadora diferente, visto que a existência de dados sensíveis deve ser reportada ao superior hierárquico do estabelecimento- a diretora técnica.

1.5.3 Secretaria Geral

A secretaria geral, sob orientações dos órgãos superiores, permite o funcionamento dos serviços não diretos aos utentes, mas essenciais para o funcionamento dos restantes. O trabalho dos serviços administrativos garante o tratamento dos expedientes necessários, a gestão dos recursos humanos afetos à organização, o tratamento das transações financeiras, a aquisição de

bens e serviços e o controlo da higiene e segurança. Os serviços descritos são realizados, maioritariamente, por um colaborador específico para a função. Compete igualmente à secretaria a gestão do Património cultural e artístico da SCMA, o serviço de receção e a manutenção das infraestruturas dos edifícios. Neste setor, assim como nos serviços sociais, não existe hierarquia entre os diversos departamentos, todavia, apesar de não estar explícito no organograma, o departamento de recursos humanos assume uma posição hierárquica a par da Direção técnica, mas afeta aos colaboradores.

Importa ressaltar que existe na organização uma cultura de interajuda, e que os colaboradores cooperam entre si e desempenham tarefas de secções diferentes, mediante essa necessidade.

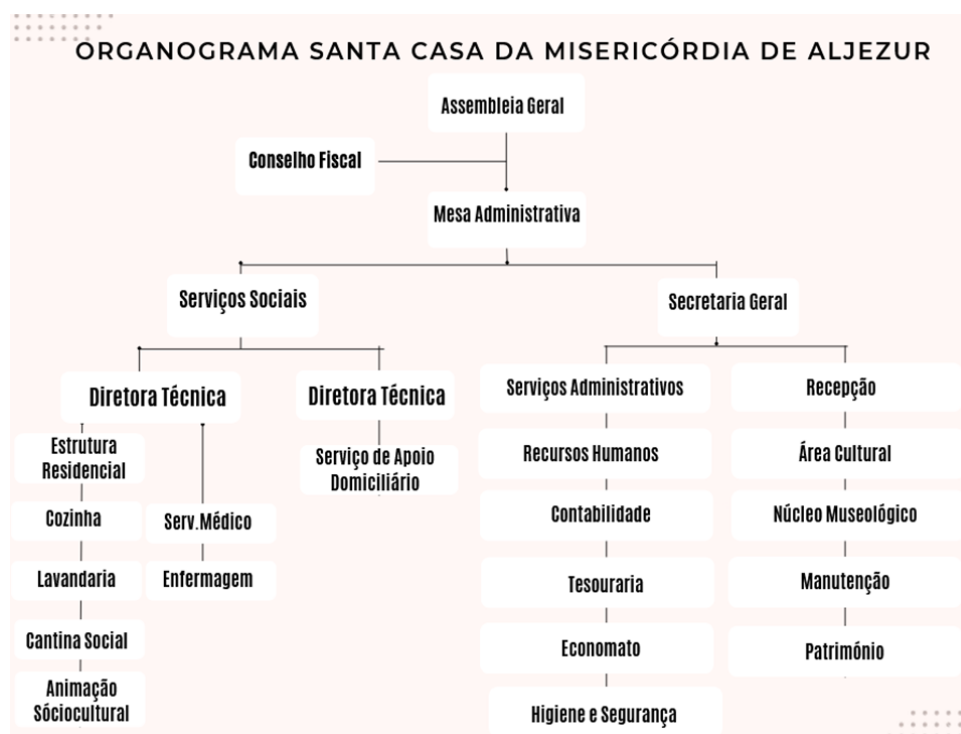


Figura 2-Organograma da Santa Casa da Misericórdia de Aljezur

2 Estado de Arte Digital da organização

2.1 Equipamentos

2.1.1 Computadores

A SCMA utiliza uma rede Ethernet local -LAN por cabos que serve todos os computadores da área administrativa e de saúde, os quais adquirem um IP através de um protocolo DHCP. Ou seja, esta rede está apenas afeta aos equipamentos físicos da sede, sita no Lar Nossa Senhora

D'Alva. O sistema operativo utilizado nos computadores é Microsoft Windows, sendo por isso um sistema *Closed-source* (Código Fechado) marcado pela exclusividade, visto que o código-fonte é mantido em sigilo e não é acessível ao público. (Marquezi et al., 2024). No total a organização tem em funcionamento 8 computadores *desktop* (estacionários) que servem 5 colaboradores de área administrativa, 2 diretoras técnicas, 4 enfermeiros e 1 médico.

A organização tem também 2 computadores *laptop* (portáteis), que não se encontram afetos à LAN, e que utilizam Internet através de um *hotspot* (ponto de acesso móvel). Os laptops estão afetos à animação sociocultural, formação *e-learning*, videoconferências e outras necessidades de execução de tarefas no exterior da infraestrutura do lar. Também nestes equipamentos é utilizado o sistema operativo *Microsoft Windows*.

2.1.2 Impressoras e equipamentos

No âmbito de equipamentos acessórios, a organização dispõe de uma impressora multifunções a laser que está conectada à rede LAN, e que serve todos os *desktops* anteriormente mencionados. Para além desta impressora central existem ainda mais 4 impressoras com ligação USB que servem *desktops* que se encontram em gabinetes individuais e na receção do lar. No âmbito do desenvolvimento de atividades de animação sociocultural e nas formações presenciais, a organização dispõe de um projetor que se conecta a um laptop através de cabo VGA.

Para a agilização de leitura de informações de utentes, para a autenticação e acesso a serviços públicos online e para a formalização de assinaturas eletrónicas, a organização dispõem de 4 leitores *smart cards* que são conectados via USB. No âmbito de recursos audiovisuais, 4 *desktops* possuem webcams e sistema áudio para efeitos de formação ou videoconferência.

À rede LAN encontra-se também conectado um aparelho de captação biométrica através das impressões digitais, denominado Relógio de Ponto, que envia para o servidor as informações posteriormente geridas por um *software* de gestão de assiduidade. Este dispositivo também permite a recolha de dados por USB e *Pendrive*.

Para efeitos de Controlo de Vigilância é utilizado um bastão de rondas com tecnologia *Radio Frequency Identification* (RFID), cujos dados são descarregados para um desktop através de um cabo USB. A recolha de dados é efetuada através da aproximação do bastão a pequenos equipamentos fixado nas paredes de todo o edifício do Lar- os TAGs *Tag RFID Prox*.

2.1.3 Dispositivos móveis

A SCMA dispõe de *Smartphones* e *Tablets* para o seu funcionamento diário. Todos estes dispositivos têm um sistema operativo *Android* que tem natureza de *opensource*, ou seja, um Código aberto que possibilita modificações e partilhas por parte dos utilizadores (Bin Wan Mohd Hazan Amri, 2020).

Os sete *Smartphones* existentes são utilizados maioritariamente para comunicação através de mensagem e chamada. Recentemente os telefones fixos dos serviços de apoio domiciliário descentralizados foram substituídos por estes equipamentos. A ligação à *internet* é efetuada através do *Hotspot* existente no Lar, para os equipamentos utilizados nesse espaço físico. Os restantes utilizam os dados móveis contratualizados com a operadora de comunicação.

Com a Pandemia Covid-19 foram adquiridos 4 tablets para a realização de videochamadas entre os utentes e os seus familiares. Sendo esta a sua funcionalidade principal ainda nos dias de hoje; os *tablets* também são utilizados para atividades lúdicas da animação sociocultural, como jogos e visualização de vídeos.

2.1.4 Internet Of Things (Iot)

A medicação para os utentes é preparada através de Equipamentos de Preparação Individualizada de Medicamentos (PIM), através da contratualização com a farmácia. Este sistema é robotizado e faz a devida separação e acondicionamento de medicamentos de acordo com as prescrições médicas.

2.2 Softwares

2.2.1 Software de Gestão

O *software* de Gestão é uma ferramenta-chave para o funcionamento dos serviços administrativos da Instituição. Atualmente, estão a ser utilizados os seguintes módulos deste *software*: Contabilidade, Tesouraria, Imobilizado, Utentes, Sócios, Gestão de *Stocks*, Salários e Prescrição Eletrónica. Este serviço permite a criação de uma base de dados num servidor, acessível a vários utilizadores que necessitam da instalação de módulos nas suas unidades locais. Os acessos de cada utilizador são geridos pelo administrador, garantindo assim o cumprimento do RGPD. A ligação dos diversos módulos permite a agilização de informação em tempo real, poupando tempo e recursos, e a interoperabilidade entre vários departamentos. Esta difusão de dados pertinentes para o funcionamento dos serviços, sobretudo a nível

financeiro, é uma garantia do cumprimento legal de todos os requisitos aos quais as IPSS estão sujeitas. Atualmente este *software* tem 9 utilizadores.

A introdução do *Software* na Instituição surgiu com a necessidade de substituição do programa até então utilizado para a Contabilidade, tendo sido adquirido o módulo de contabilidade. Seguidamente, a organização adquiriu o programa de Tesouraria, utilizado para a introdução de movimentos financeiros diários e para a sua organização automatizada pelas componentes disponibilizadas por *software* associados a este departamento. A ligação entre estes dois módulos auxiliou na gestão financeira da instituição, e iniciou-se o percurso de aquisição de outros módulos.

O programa de utentes permite a introdução de dados associados à integração de processos individuais, contudo é dada primazia à sua utilização para cálculos de mensalidades e despesas mensais, visto que a gestão técnica de cada idoso é elaborada através de outro *software*, da empresa y. O programa de Sócios/Irmãos permite ter a ficha atualizada de cada associado, tanto dos seus dados pessoais de relevo como da situação de regularização de quotas. O módulo de imobilizado permite aceder aos bens patrimoniais da organização, procedendo aos cálculos das suas amortizações e mantendo atualizado o inventário dos mesmos.

As mudanças de processos do Economato, consequentes da Pandemia, conduziu à aquisição do módulo de Gestão de Stocks, no qual são introduzidas as entradas e saídas de produtos na Instituição, permitindo a atualização de inventários de mercadorias e a gestão de custos e ruturas. Mais recentemente, foi adquirido o módulo de Salários, em substituição de um *software* utilizado há largos anos. O objetivo da aquisição foi, sobretudo, a sua ligação com os restantes módulos de Tesouraria e Contabilidade.

A SCMA possui também um módulo de Prescrição Eletrónica, que permite ao médico da Instituição prescrever receitas aos utentes no momento de atendimento.

2.2.2 *Software* de Gestão de Assiduidade

O controlo de Assiduidade dos colaboradores da ERPI/Lar é realizado através de um *software* de Gestão de Assiduidade, que recolhe as informações obtidas através do Relógio de Ponto. O *software* permite a introdução dos horários afetos a cada colaborador, a recolha dos movimentos registados no Relógio de Ponto e a verificação dos resultados de assiduidade. Os resultados poderão ser alterados manualmente, atribuindo às faltas as devidas justificações e aos tempos excedentes de trabalho, o crédito para Banco de horas. Este *software* é uma

ferramenta de Gestão de Recursos Humanos (GRH), permitindo a verificação dos dados de assiduidade atualizados e garantindo o cumprimento dos horários atribuídos, num equipamento que funciona 24 horas por dia, durante sete dias por semana, com horários rotativos e entradas e saídas de um número considerável de funcionários.

2.2.3 Software de Controlo de Vigilância

A SCMA conta com um *software* para a gestão de Rondas noturnas na ERPI/Lar. Este sistema tem como objetivo o registo da presença dos funcionários que estão a prestar serviço no turno da noite, para a garantia da prestação dos cuidados aos utentes nesse período. Este registo é efetuado através da aproximação do bastão aos TAG's, sendo que a informação armazenada no bastão é posteriormente descarregada para o *Software* instalado num desktop do servidor através de ligação USB. Com este sistema é possível estabelecer horários específicos de passagem por cada ponto de controlo.

2.2.4 Software-as-a-Service (SAAS) em Cloud

De acordo com IBM (2022) um *Software-como-Serviço* (SaaS) é um *software* de aplicação hospedado na nuvem e usado por meio de uma conexão com a internet via um navegador da web ou aplicação móvel.

2.2.4.1 Gestão de processos de utentes SAAS

O programa de gestão de processos clínicos e sociais de utentes trata-se de um SaaS de licenciamento, que é utilizado presentemente por dez funcionários com atividades profissionais diferentes no seio da Instituição. Esta plataforma permite a Gestão da prestação de cuidados a idosos em qualquer lugar por parte de toda a equipa, visto que o acesso é feito através do login do utilizador. No momento de admissão de um utente é criada uma ficha para o mesmo, onde é possível redigir um histórico das suas informações pessoais, familiares e clínicas. Essa ficha fica acessível aos que intervêm na plataforma: Diretoras Técnicas, Animadora Sociocultural, Administrativa, Médico, Enfermeiros e Encarregada de Auxiliares de ação direta. O acesso às informações introduzidas por alguns utilizadores pode ser condicionado para outros, permitindo assim a proteção de dados sensíveis de utentes. O *software* permite o cruzamento de informação em tempo real, e conseqüentemente uma intervenção mais eficiente e atempada. É possível inserir as atividades diárias nas quais os utentes participam, analisando as suas capacidades e planeando a intervenção necessária para melhorias no seu quotidiano, a nível físico e/ou psicológico. Aliás, esta é uma ferramenta particularmente indispensável para a

elaboração dos Plano Individual de Cuidados (PIC) e dos Plano Individual do Idoso (PII), com base na avaliação registada pelos diferentes técnicos da equipa. Esta plataforma é utilizada na valência de ERPI e SAD.

2.2.4.2 Plataformas de Compras- Lojas online e E-Business Spot

Grande parte das aquisições de produtos alimentares, de higiene e limpeza e material clínico da SCMA é realizada através de uma plataforma E-Business e de outras lojas online de comércio retalhista. O comércio digital utiliza o *Big data*, visto que após algumas utilizações os sites criam uma lista de produtos encomendados frequentemente, criando o processo mais simples nas encomendas de rotação rápida. Outras vantagens destas plataformas é o agendamento de encomendas, a acessibilidade em qualquer lugar e hora através do login e a receção de fatura eletrónica atempada.

2.2.4.3 E-Business Spot

A SCMA aderiu a uma Plataforma denominada de *Winds E-Business Spot* que se destina a Compradores, de carácter empresarial ou da ES, e a Fornecedores, servindo de lugar digital que permite a comunicação entre ambos. A utilização desta Plataforma permite o acesso a diversos fornecedores e aos seus catálogos de produtos, permitindo a avaliação de preços e a comparação com concorrentes aderentes. Associada a esta plataforma está uma entidade bancária de relevo em Portugal, servindo de garantia para a concretização das trocas comerciais a nível financeiro, garantindo o pronto pagamento aos fornecedores. As compras realizadas são livres de compromissos de negociações com fornecedores, e dá liberdade de decisão ao comprador. As requisições de encomendas podem ser remetidas para aprovação hierárquica na organização, ou realizadas diretamente por um utilizador.

2.2.5 Serviços de interoperabilidade

Cada vez mais os contactos com os serviços inerentes ao funcionamento e gestão das organizações são efetuados com recurso a plataformas digitais (AMA, 2023). Para garantir a interoperabilidade é necessário implementar e alinhar processos, de forma que a informação seja partilhada entre os diferentes sistemas. Destacam-se serviços públicos, como a Segurança Social, Serviços de Finanças, Instituto de Registo e Notariado, Instituto do Emprego e Segurança Social, Balcão de Fundos, entre outras. Também a Contratação Pública está sujeita a publicação no portal base.gov, apesar de serem utilizadas plataformas de licenciamento para a tramitação dos procedimentos. Outros serviços contratualizados dispõem também de

plataformas para acesso ao processo inerente à contratualização, tais como seguradoras e Medicina do Trabalho. É também através da plataforma da União das Misericórdias Portuguesas que a organização tem acesso a documentos restritos, como circulares, através de login de acesso.

É utilizada a aplicação Autenticação.gov, por via de leitor *smart card* ou por chave móvel digital, para agilizar o acesso aos serviços online públicos e para as assinaturas digitais de documentos oficiais.

2.3 Comunicação

2.3.1 Correio eletrónico

O correio eletrónico da SCMA, para comunicação interna e externa, é utilizado há largos anos sob o domínio *sapo.pt*. O *website* institucional é construído a partir da *Webnode*, que permite a aplicação do domínio ao correio eletrónico da organização. Atualmente, já se encontram criados emails com domínio, apesar de não serem utilizados, à exceção do email afeto ao canal de denúncias.

2.3.2 Website Institucional

A Instituição tem *website* no sítio: <https://www.santacasaaljezur.com/>, com domínio .com, que é utilizado para fins de publicação de dados e documentos que legalmente devem estar acessíveis a toda sociedade civil. Nomeadamente, as informações básicas da Instituição-denominação, morada e contactos-, a publicitação de contas e orçamentos aprovados em Assembleia Geral, a hiperligação ao livro de reclamações online, a hiperligação a um email associado ao canal de denúncias. O *website* é gerido internamente e apresenta uma breve caracterização das respostas sociais da SCMA.

2.3.3 Software de Videoconferência- Zoom, Skype e Google Meets

Com a pandemia Covid-19, a Instituição deparou-se com a necessidade de recorrer a *softwares* de videoconferência para a realização de reuniões inadiáveis, numa altura em que existia uma obrigatoriedade de conferenciar sobre as medidas e etapas inerentes ao cenário de pandemia. Foram vários os *softwares* utilizados, destacando-se o *Zoom*, *Skype*, *Microsoft Teams* e o *Google Meets*. Esta nova forma de reunir, sem necessidades de deslocações e gastos, perpetuou-se até aos dias de hoje. Têm sido também um veículo para a participação em ações de formação, em formato *e-learning*, sobretudo na área administrativa.

2.3.4 Aplicações do Grupo Meta- *Whatsapp* e *Messenger*

Os lares foram os locais pioneiros do isolamento social, no início da pandemia. As autoridades de Saúde Pública tiveram como principal foco a proteção da população mais idosa e das suas vulnerabilidades. Com as medidas de isolamento decretadas o foi necessário recorrer a videochamadas para possibilitar a comunicação com os seus familiares. Mesmo com o levantamento de medidas, como a abertura das visitas, as videochamadas de utentes continuam a fazer parte da rotina da Instituição, visto que possibilita o contacto com familiares que se encontram no estrangeiro, ou mesmo a realização de vídeo-consultas médicas.

O *Whatsapp*, na componente de mensagens instantâneas, é também meio de comunicação com colaboradores e familiares de utentes.

2.3.5 Redes Sociais do Grupo Meta- *Facebook* e *Instagram*

A SCMA tem contas pessoais, e não empresarias, no *Facebook* e *Instagram*, na qual publica esporadicamente.

CAPÍTULO IV – PROJETO

1 Introdução

O projeto consiste na elaboração de um plano de TD para a SCMA, com base no binómio MTD-MMD, o qual apresentaremos fragmentado por etapas no decorrer deste capítulo. O plano permitirá à organização de nosso estudo de caso avaliar o seu estado atual face ao mundo digital e avançar para um próximo nível, de acordo com as atividades propostas. Atente-se que as atividades apresentadas resultaram da análise dos dados, através das quais se verificaram as lacunas e melhorias pertinentes para a TD na SCMA. É de salientar que as atividades foram discutidas informalmente na organização, nomeadamente entre a investigadora e os atores-chave de decisão. O envolvimento dos colaboradores e dirigentes permitiu valorizar os seus contributos e reforçar o compromisso dos mesmos com a implementação do plano. Constatou-se, através das entrevistas, que a TD é uma necessidade para a organização e que um plano de TD colmatará o impasse de avanço digital por falta de conhecimentos dos colaboradores neste âmbito. Os inquéritos curtos realizados às colaboradoras de cuidados diretos permitiram iniciar a abordagem da introdução de ferramentas digitais nas atividades relacionadas com os cuidados diretos aos utentes. Verificou-se que, apesar da baixa literacia digital, existe abertura para explorar as funcionalidades no âmbito laboral e pessoal, sendo necessário para isso a aposta no impulso de aprendizagens e o acompanhamento permanente e individual para garantir o sucesso das atividades propostas.

Deste modo, reforçamos a importância do envolvimento da organização no plano que apresentaremos de seguida, como mote de sucesso na etapa de implementação.

2 Etapa 1- A seleção do Modelo de Transformação Digital

Em concordância com a metodologia selecionada para este projeto, que remete para a adoção de um esquema de etapas assentes no binómio MTD-MMD elaborado por Couto (2023), selecionamos um MTD proposto pelo autor.

O MTD selecionado foi desenvolvido por Kääriäinen et al. (2020), e remete para uma sequência de etapas que vão de encontro com os objetivos deste projeto. Todavia, este modelo foi concebido para o setor lucrativo e contém determinadas etapas que necessitam de alterações, as quais já se encontram devidamente esquematizadas na investigação de Couto (2023). No caso deste projeto, e visto tratar-se de uma IPSS, procurámos um MTD que fosse ao encontro das características deste tipo de organização.

Deste modo, incidiremos sobre o MTD apresentado por Couto (2023) pela sua aplicação a uma EES, nomeadamente uma cooperativa de serviços, que apesar de assumir um carácter distinto em matéria financeira, faz parte da EES e obedece aos seus princípios orientadores (LBES, 2013). Para além disso, o MTD selecionado assenta num conjunto de etapas baseadas no ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), transversais à gestão de projetos em qualquer contexto.

A primeira etapa do MTD propõe a análise do posicionamento da organização, utilizando as ferramentas *DigiSWOT* e *DigiTriangle*. Apesar de Kääriäinen et al. (2020) indicar a ferramenta *DigiMaturity* como a primeira fase nesta etapa, Couto (2023) considera que as características da ferramenta não se adequam a organizações fora da esfera de PMEs. Como alternativa, Couto (2023) propõe a seleção e aplicação de um MMD que se adequa à entidade objeto do plano de TD.

De acordo com Kääriäinen et al. (2020), a *DigiSWOT* é utilizada para analisar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades de digitalização numa organização. Esta análise será realizada através das seguintes questões (Kääriäinen et al. 2020):

- Como os pontos fortes da digitalização podem ser utilizados?
- Como podem os pontos fracos da digitalização ser transformados em pontos fortes?
- Como as oportunidades podem ser aproveitadas?
- Como as ameaças podem ser evitadas?

A ferramenta *DigiTriangle* permite avaliar a visão de digitalização da organização em três áreas distintas: eficiência interna, oportunidades externas e mudanças disruptivas. Para uma melhor perceção das questões implicadas nestas áreas, definimos as mesmas de acordo com (Kääriäinen et al., 2020)

Área de avaliação	Aplicação
Eficiência Interna	Descreve as ideias de digitalização relacionadas à melhoria do desempenho interno da empresa
Oportunidades Externas	Descreve as ideias de digitalização relacionadas às capacidades externas da organização ao lidar com clientes ou parceiros

<p>Mudança Disruptiva</p>	<p>Descreve as ideias radicais de digitalização de uma organização que podem permitir negócios/atividades completamente novos para uma organização ou novas parcerias, ou levar a um papel completamente novo para a organização na rede de valor</p>
---------------------------	---

Tabela 4-Análise de *DigiTriangle* de Kääriäinen et al. (2020)

Na segunda etapa do MTD é realizada a análise do estado atual, que de acordo com Couto (2023) consiste em:

- a) Análise do estado atual da organização
- b) Descrição do Modelo de Negócio
- c) Identificação e descrição de soluções conceituais
- d) Planeamento de um novo modelo de Negócio

A terceira etapa consiste na elaboração de um Roteiro no qual se inclui as seguintes atividades (Couto, 2023):

- a) definição de medidas concretas para atingir os objetivos definidos
- b) o faseamento das ações em termos de prioridade
- c) a atribuição de responsabilidades
- d) a definição de métricas para avaliar as implementações.

A quarta etapa proposta por Kääriäinen et al (2020) é a de implementação, para a qual Couto (2023) destaca as seguintes atividades:

- a) o desenvolvimento de provas de conceito para validar soluções antes das implementações em grande escala
- b) a adoção de métodos ágeis de desenvolvimento
- c) a implementação do CEFO (Experimentação Contínua de Oportunidades Futuras).

Deste modo, o MTD selecionado apresenta o seguinte esquema apresentado na figura 8:

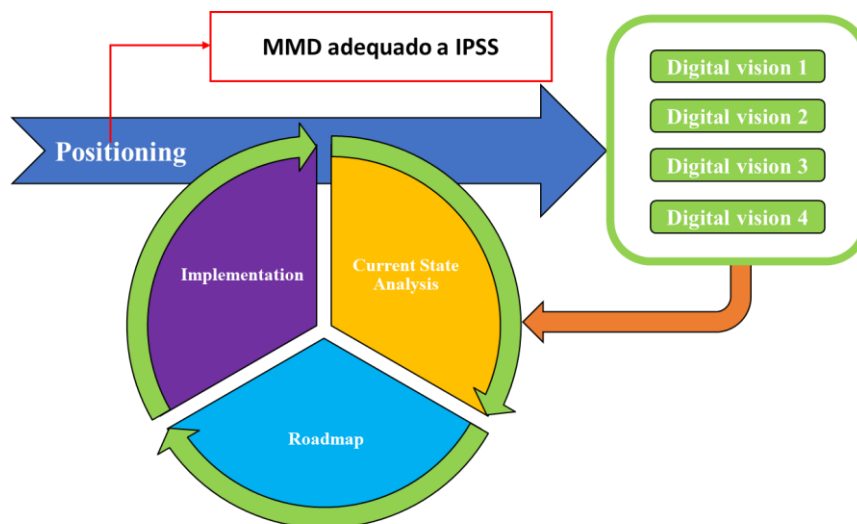


Figura 3-MTD adaptado de Couto (2023)

3 Etapa 2- A Seleção do Modelo de Maturidade Digital

Na etapa de seleção do MMD, ao invés do que ocorreu em relação ao MTD, foram encontradas diversas ferramentas online que permitem avaliar a maturidade digital de entidades do setor não lucrativo e especificamente de IPSS, nomeadamente ferramentas online da NCVO²⁰, SCVO²¹ e da *Digital Leadership*²². A par com a generalidade dos MMD existentes, a ferramenta selecionada distingue as principais áreas sectoriais e organizacionais objeto de transformação e permite uma avaliação do nível de maturidade de cada uma delas. Esta individualização permite chegar a uma avaliação global do estado de maturidade da organização, sendo este um passo fulcral para o arranque de um plano de TD e para a definição do nível de MD que se pretende alcançar.

Posto isto, o MMD selecionado é uma ferramenta online sita em <https://digitalmaturity.org/digital-maturity-framework/>, de *Digital Leadership*, que possibilita ao utilizador fazer a seleção do tipo de organização objeto de avaliação: setor não lucrativo / outra. Também é solicitada a dimensão da organização: muito pequena/pequena/média/grande/muito grande. De salientar que este MMD foi concebido especificamente para as organizações do setor não lucrativo (Milosevic, Assessment | Digital Maturity).

²⁰ The National Council for Voluntary Organisations

²¹ The Scottish Council for Voluntary Organisations

²² *Digital Leadership Ltd* is a UK-based consultancy helping non-profits work better through digital.

De acordo com o site (Assessment | Digital Maturity) a estrutura da avaliação identifica dezassete dimensões e utiliza cinco níveis de MD para cada uma dessas dimensões.

As dimensões a avaliar são as seguintes:



Figura 4-Competências de MD, de acordo com o MMD (Assessment | Digital Maturity) |Fonte: Elaboração Própria

Em cada competência são descritas cinco possíveis situações de posicionamento da organização, que correspondem a um nível de avaliação compreendido entre 1 e 5.

No anexo I é apresentada a versão completa do MMD e o respetivo conteúdo específico de avaliação. Na tabela seguinte indicamos quais os níveis propostos para cada competência de MD:

<i>Competências de maturidade digital</i>	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
01. Cultura	Cético	Respeitoso	Participativo	Inclusivo	Fundamental
02. Liderança	Mínimo	Restrito	Suportado	Elevado	Intrínseco
03. Colaboração	Em silos	Sincronizado	Planeado	Integrado	Público em primeiro lugar
04. Orçamento	Sobrevivência	Manutenção	Experimentando	Crescimento	Sustentável

Competências de maturidade digital	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
05. Inovação	Desconsiderado	Ad hoc	Pequena escala	Coordenado	Integrado
06. Capacidade	Responsabilidade	Especialização	Equipa	Função	Capacidade
08. Recrutamento	Essencial	Especialista	Generalista	Prevalente	Difundido
08. Aprendizagem	Partilha de habilidades	Construindo a literacia	Centralizado	Multicamadas	Cultural
09. Gestão de projetos	Inconsistente	Básico	Em progresso	Em desenvolvimento	Impactante
10. Tecnologia	Primitivo	Desatualizado	Em acompanhamento	Efícaz	Vanguarda
11. Dados	Caótico	Compreendido	Em desenvolvimento	Alfabetizado	Impulsionado
12. Relatórios	Esporádico	Tático	Agregado	Integrado	Em tempo real
13. Visão	Encontro	Entendimento	Em análise	Em ação	Aprendendo com
14. Comunicações	Inespecífico	Consultivo	Inclusivo	Estratégico	Transformacional
15. Otimização	Inexistente	Baseado em anúncios	Baseado na jornada	Baseado no produto	Baseado na organização
16. Sistemas internos	Ineficiente	Inconsistente	Discricionário	Efícaz	Eficiente
17. Prestação de serviços	Básico	Suplementar	Igual	Orientado por insights	Inovador

4 Etapa 3-Análise As-Is e To-Be (MMD)

Nesta etapa do Processo iremos apresentar, numa primeira fase, o posicionamento da organização através das ferramentas sugeridas por Kääriäinen et al. (2020) - *DigiSWOT* e *DigiTriangle*- e dos resultados obtidos através da aplicação do MMD, como sugere Couto (2023).

Tabela 5-Modelo de avaliação de acordo com o MMD (Assessment | Digital Maturity)

4.1 Resultados do Posicionamento- *DigiSWOT* e *DigiTriangle*

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> -Reconhecimento da necessidade Digital para a organização, por parte da liderança -Investimento já realizado na aquisição de <i>softwares</i> e capacitação para os mesmos - Existência de procedimentos digitais já implementados -Interesse dos colaboradores e direção técnica na digitalização de tarefas 	<ul style="list-style-type: none"> -Recursos financeiros limitados -Incerteza sobre a eficácia da implementação de processos digitais em todos os setores -Iliteracia Digital -Infraestrutura de rede obsoleta e limitada -Poucos Equipamentos IT -Utilização de diferentes <i>softwares</i> e respetivas bases de dados
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> -Programas de capacitação digital com financiamento -Criação de plataformas de intercooperação entre organizações do setor -Incentivo à Responsabilidade social corporativa -Eficácia nas relações com os <i>Stakeholders</i> -Desburocratização de Processos -Sustentabilidade financeira e ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> -Oferta de <i>Softwares</i> para organizações em <i>Closed-source</i> -Falta de clarificação sobre as normas legais de armazenamento de processos em formato digital -A imposição de questões legais da digitalização não fornece acompanhamento por parte das entidades -Distanciamento das especificidades das organizações

Tabela 6-DigiSwot |Elaboração própria

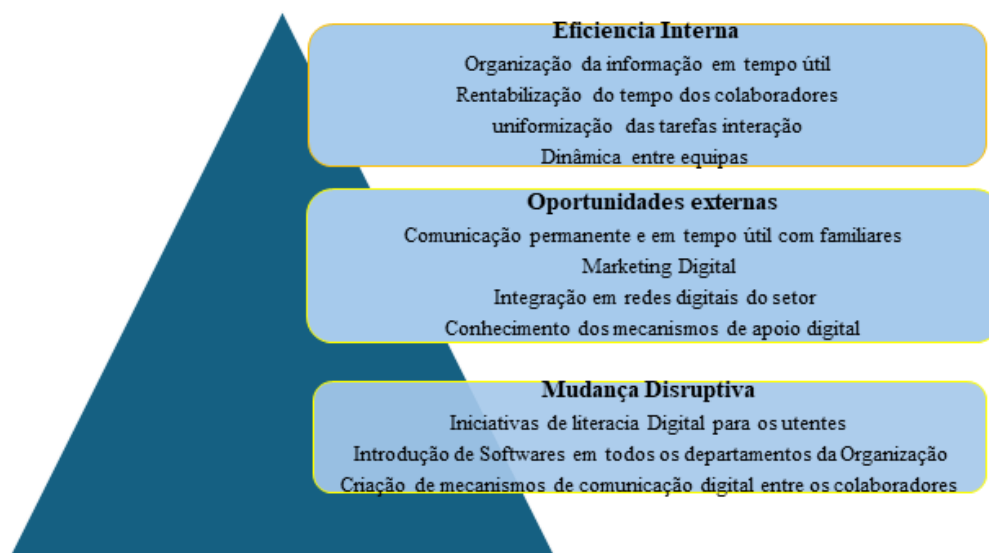


Figura 5-DigiTriangle|Fonte: Elaboração própria

4.2 Resultados- Aplicação do MMD

A avaliação da maturidade digital da organização, através da utilização da ferramenta online foi efetuada pela investigadora.

Para a concretização desta tarefa e no cumprimento da rigorosidade da avaliação, foram considerados para a avaliação os seguintes conteúdos metodológicos:

- Observação direta da investigadora;
- Análise de entrevistas semiestruturadas;
- Análise dos inquéritos dicotómicos;
- Estado de Arte Digital da organização

Os resultados da avaliação da MD atual foram os seguintes:

-À SCMA foi atribuído o nível 2 de MD, com uma percentagem de 43%, sendo que a média das organizações que utilizaram esta ferramenta situa-se nos 54%.

A Ferramenta utiliza as seguintes percentagens para a correspondência dos níveis:

0-29%- **Nível 1** |30-49%- **Nível 2** |50-69%- **Nível 3** |70-89%- **Nível 4** |90-100%- **Nível 5**

Os resultados do questionário, as opções selecionadas e as devidas justificações da seleção com base na metodologia de investigação encontram-se patentes no Apêndice VIII

Ao vislumbrarmos os resultados demonstrados constatamos que existem oscilações entre os diversos níveis de MD em diversas matérias.

O *Assessment / Digital Maturity* apresenta-nos um resumo do estado *As-Is* da organização:

«A atitude da SCMA face ao digital pode ser caracterizada como de “aceitação”.

Já ultrapassou o primeiro obstáculo: a SCMA tem uma boa noção das potencialidades do digital e dedica alguns recursos ao básico.

No entanto, a tecnologia, os sistemas, os processos e as competências digitais são irregulares. Encontrar o investimento para o desenvolvimento de produtos digitais é uma luta difícil devido aos orçamentos isolados. Não existe uma cultura de reunir os recursos. Muitas vezes isto é visto como uma renúncia ao poder de decisão. Garantir o compromisso com o desenvolvimento de competências para além das “pessoas digitais” ou da “equipa digital”, o recrutamento de talentos digitais ou melhorias nas formas de

trabalhar é difícil porque isto é visto como bom de se ter. A SCMA está aberta a ouvir falar de utilizações inovadoras da tecnologia digital para promover o processo de digitalização. Para atingir o próximo nível de maturidade digital, a SCMA precisa de começar a olhar para o desenvolvimento de competências e mentalidade para o mercado do século XXI.»

Posto isto, importa passar para a próxima etapa do Processo e definir o nível de MD que se pretende alcançar com o Plano de TD, considerando as avaliações realizadas nas duas primeiras etapas.

4.3 Análise do Modelo de negócio social atual

Para a concretização deste procedimento, e após a análise da MD da organização, passaremos a apresentar o Modelo de Negócio da SCMA. Tratando-se de uma EES selecionamos a ferramenta *Business Model Canvas Social*- BMCS, inspirada no *Business Model Canvas*-BMC de Alexander Osterwalder. (L. M. Martins & Preta, 2018) Considerando a estrutura do BMC, acrescentar-se-á um segmento de descrição do Impacto Social da organização. De acordo com Martins e Preta (2018) esta é uma ferramenta de Gestão de organizações que direcionam o seu foco para o impacto social e sustentabilidade, ao invés do lucro visado pelo setor lucrativo. Apresentamos na figura 11 o Modelo de negócio da SCMA.



Figura 6-BMCS SCMA |Fonte: Elaboração própria

De acordo com a análise global do estado digital *As-Is* da organização, podemos constatar que existem processos já a decorrer, que surgem num contexto de necessidades e solicitações, mas não existe um processo digital organizado e conceptual.

De acordo com a análise resultante das entrevistas realizadas e da observância direta, constatamos que este facto advém de diversos fatores:

- O tipo de serviço de cuidados diretos aos utentes- *«A nossa missão assenta nas relações humanas, e é essa a nossa prioridade»* (Vice-Provedora)

- Os constantes desafios com que as organizações das EES se deparam- sociais, legais e financeiros, os quais necessitam de resposta e tempo despendido- *«Se for possível rentabilizar o tempo ocupado com tarefas obrigatórias por lei, por exemplo os registos de cuidados aos utentes, poderá existir uma maior disponibilidade para a relação com o utente»* (Vice-Provedora)

- A inexistência de *Know how* de Processos Digitais por parte da liderança, que se adapta aos desafios digitais de modo *Ad-Hoc*- *«(...) com o tempo fui-me adaptando às novas formas de trabalho, à substituição dos papéis pelo computador. Fiz algumas formações e fui pedindo ajuda»*. (Vice-Provedora)

- O não recrutamento de colaboradores especializados, pelas condicionantes financeiras e pela necessidade emergente de recrutamento para as funções de auxiliar de cuidados diretos- *«caracterização dos RH»*

- As organizações não têm conhecimento das boas práticas digitais implementadas nas suas congéneres. O debate e divulgação da matéria é residual e não chega a todas as entidades do setor. *As três entrevistadas desconhecem se outras instituições implementaram um plano de TD.*

-Constatou-se que existe da parte da liderança o reconhecimento da necessidade da TD, como verificamos com as seguintes afirmações *«com certeza que irá ajudar»* (Diretora Técnica); *«nós teremos de nos adaptar a essas mudanças, para continuarmos a servir a comunidade»* (Vice-Provedora)

Para fazer face aos constrangimentos mencionados, propomos as seguintes **soluções conceituais**:

Estratégias de implementação:

- A criação de um processo de TD estruturado e organizado, com linhas orientadoras simplificadas, afetas a cada segmento da organização, e assentes nas estratégias e tarefas necessárias para o bom funcionamento do processo;
- Sensibilizar toda a organização, inclusive corpos sociais, para a importância da TD para um melhor funcionamento da organização, não só nos processos administrativos como também nas tarefas de cuidados. «*A Estratégia é sensibilizar*» (Diretora Técnica). O digital deverá ser um vetor de planificação e estruturação, e deverá suportar a gestão diária da organização;

Recursos Humanos:

- A designação de um coordenador do Processo, que articulará com os diversos departamentos o desenvolvimento da implementação e a avaliação do seu estado;
- A capacitação para a literacia digital dos recursos humanos da organização, quer em contexto laboral, quer para a sua autonomia enquanto cidadão «*Para além dos serviços prestados aos utentes, também estamos a cumprir a nossa missão quando ajudamos quem trabalha connosco. E a formação nesta área pode ajudá-las não só na sua vida profissional, mas também pessoal.*» (Vice-Provedora)

Equipamentos e Infraestruturas:

- A reestruturação das redes de internet, para que esteja disponível em todo o espaço físico do Lar de Nossa Senhora D´Alva, bem como nas valências de apoio Domiciliário «*instalação de Wi-Fi em toda a estrutura*» (Diretora Técnica).
- A aquisição de equipamentos para a implementação de novos canais de informação e base de dados «*Sensibilizar a direção para a importância da aquisição de equipamentos para outros setores*» (Diretora Técnica).

Database:

- Constituição de uma base de dados única, transversal a toda a organização, para uma melhor otimização de processos. A base de dados deve estar de acordo com as disposições legais, interligando *softwares* afetos aos respetivos departamentos e facultando informação pertinente para a análise da organização.

Comunicação interna:

- Criação de canais de comunicação digitais internos, permitindo a circulação de informação simultânea, e respeitando a privacidade de dados dos intervenientes.

Comunicação externa:

- A nível de *marketing* digital, maximizar as funcionalidades do *website* e das redes sociais. «É importante reforçar a relação com o exterior, a nível de *site*, *redes sociais*.» (Técnica de Contabilidade)

- Migrar o correio eletrónico para domínio próprio, criando diversas contas afetas a diversos departamentos, cumprindo assim com a legitimidade de dados pessoais de acordo com a intencionalidade do remetente.

De acordo com os entrevistados, é expeável que o processo de TD se inicie assim que possível, tendo sido indicado um prazo de 2/3 meses a 6 meses. Contudo, pela possibilidade de morosidade da concretização de certas atividades que dependam de entidades externas à organização, estabelecemos o Plano de TD para um período de 12 meses. Tendo em conta as diversas condicionantes já mencionadas, definimos que a maturidade digital que pretendemos atingir fixar-se-á no mínimo no nível 3, ou seja, no nível seguinte.

Na avaliação da MD apurou-se que em diversas competências, tais como **Tecnologia** e **Relatórios**, a organização encontra-se já no nível 3 ou superior, todavia existem ainda áreas com um nível 1. Tendo em conta que o nível global estabeleceu-se no nível 2, de acordo com *Assessment / Digital Maturity*, será então imperativo direcionarmo-nos para as estratégias dos segmentos deficitários, não sendo impeditivo a continuação de desenvolvimento das competências já mais avançadas.

Deste modo, apesar de estabelecermos um nível médio de maturidade, pretendemos desenvolver os recursos que poderão suportar a TD na organização. No final do processo de implementação, caso as avaliações de impacto correspondam às estratégias definidas, poderemos avançar para a implementação de um TD com o mesmo modelo, mas com estratégias mais disruptivas para atingirmos um nível superior.

Com base no plano de TD que propomos implementar na organização, ao Modelo de negócio apresentado na figura 11 iremos acrescentar os seguintes indicadores, conforme a tabela 7:

Atividades- Chave	- Formação Digital para colaboradores -Atividades digitais para utentes
Parcerias- Chave	-Entidades lucrativas com visão de Responsabilidade Social -Entidades com soluções tecnológicas e digitais -Entidades formadoras na área digital
Recursos- Chave	-Colaboradores com competências digitais -Internet disponível em toda a organização -Soluções e equipamentos digitais nos departamentos - <i>BigData</i> -Sistema de cibersegurança
Canais	-Canais digitais de Comunicação interna -Videoconferências
Impacto Social	A organização, através da TD, reforça o seu compromisso com a sustentabilidade ambiental e acompanha a transição digital da sociedade

Tabela 7-Inputs ao BMCS| Fonte:Elaboração própria

5 Etapa 4 e 5- Elaboração do roteiro e definição do Plano de Transformação Digital

De acordo com a estrutura do Plano TD assente no binómio DTM-DMM de Couto (2023), a qual foi selecionada como metodologia para o presente projeto, entramos agora simultaneamente na etapa 4 e 5, na qual apresentamos as atividades propostas para a TD na SCMA, os seus objetivos e responsáveis.

5.1 Reestruturação e aquisição de Rede e Equipamentos IT

Podemos considerar que esta será a primeira fase do Plano de TD, a qual deve estar na 1ª linha de prioridades, visto que não será possível difundir os processos digitais aos vários departamentos da organização sem a disponibilidade dos recursos físicos. Para o efeito, os responsáveis desta etapa serão, em primeiro lugar, o coordenador da TD, com o apoio de uma empresa local de soluções informáticas e com o consentimento e intermediação da Mesa Administrativa da SCMA.

4.1.1 Exploração de oportunidades de financiamento para a aquisição de equipamentos

<p>Objetivos</p> <p>Fazer face às limitações dos recursos financeiros da organização</p> <p>Sensibilizar os <i>stakeholders</i> para o impacto da TD</p> <p>Estabelecer contactos para parcerias em outros segmentos estratégicos</p>
--

Atividades	1. Mapear Financiamento
	Fazer um mapeamento de entidades que possam colaborar financeiramente na aquisição dos equipamentos <ul style="list-style-type: none"> a) Organismos públicos: Município, freguesias, CCDR, entre outros b) Empresas Fazer um levantamento de empresas locais/regionais/nacionais com quem se possa estabelecer uma parceria
	2. Rastrear Financiamento
	Contactar com as entidades e averiguar a disponibilidade das mesmas para a parceria. Para o efeito será utilizada uma <i>checklist</i> para mapeamento de contactos Após os contactos efetuados, caso não haja janelas de oportunidades de apoio, a organização passará para a aquisição dos equipamentos com recursos financeiros próprios.

Tabela 8- Financiamento -TD| Fonte: Elaboração própria

4.1.2 Identificação dos recursos físicos IT necessários para a Transformação Digital

Objetivos	
Dotar a organização de recursos físicos que permitam a difusão das ferramentas digitais	
Encontrar soluções que correspondam às necessidades imediatas para o Processo de TD	
Atividades	3. Aquisição de Tablets
	<i>Tablets Android > 10 polegadas para valência de SAD (4)</i> <i>Tablets Android > 10 polegadas para valência ERPI (2)</i>
	4. Difusão de rede
	Contacto com a operadora de rede para encontrar soluções para a utilização de hotspot nas valências de SAD De acordo com um estudo feito no final de 2023 por uma empresa local de soluções informáticas, para a difusão de wireless na infraestrutura e reforço do sistema IT, foram identificadas as seguintes necessidades: <i>Hardware Cloud Controller + 6 Pontos de acesso distribuídos pelo edifício</i> <i>1 Switch POE (Power over Ethernet) + SmartSwitch</i> <i>Servidor com 16GB RAM</i> <i>Bastidor para o Servidor</i> <i>NAS para sistema de cópias de segurança</i> <i>1 Sistema de proteção elétrica</i>

Tabela 9- Recursos Físicos -TD| Fonte: Elaboração própria

5.2 Aquisição de Módulos de Softwares

Após a aquisição dos recursos físicos dever-se-á iniciar a implementação da utilização do módulo de registo do SAAS de Gestão de processos de Utentes. Esta será a segunda prioridade no Plano de TD, para iniciar o percurso de expansão de utilização das ferramentas digitais na organização. A par com a aquisição, iremos priorizar a formação para a utilização do recurso, entrando assim no âmbito da literacia digital. Para esta etapa teremos como responsáveis as Diretoras Técnicas de ERPI e SAD e o coordenador da TD. Esta etapa será também pertinente para a sustentabilidade da organização.

5.2.1 Aquisição do módulo de registo do SAAS de utentes

Objetivos	
Otimizar a comunicação interna	
Rentabilizar o tempo de processamento de informação, através da distribuição destas tarefas por um maior número de colaboradores	
Centralizar os dados e diminuir o risco de dados repetidos ou incorretos	
Disponibilizar informação importante em tempo útil	
Contribuir para a sustentabilidade ambiental e financeira da organização, através da significativa redução de impressão de folhas para registos	
Emitir relatórios que permitem avaliar o desempenho da organização	
Aumentar a precisão dos PIC's e PII's, através da maximização dos dados inseridos	
Atividades	5. Instalação do Módulo de Registo -Android
	Instalar nos tablets afetos às valências de SAD e de ERPI a aplicação afeta ao módulo
	Otimizar a utilização dos recursos disponíveis no <i>software</i> e consolidar o conhecimento da ferramenta antes de a implementar

Tabela 10-Gestão de utentes -TD| Fonte: Elaboração própria

5.2.2 Formação para a utilização do Módulo de registo do Software de Gestão de utentes

Objetivos	
Introduzir a ferramenta no trabalho diário dos colaboradores, através de formação <i>on-the-job</i>	
Sensibilizar as colaboradoras para a utilização da ferramenta	
Atividade	6. Apresentação do módulo
	Realizar uma sessão conjunta para mostrar as funcionalidades do módulo
	7. Implementação do Módulo

	Acompanhar as implementações, destinando dois dias para cada valência de SAD e uma semana para ERPI, de modo a transmitir a informação a todas as colaboradoras
	8. Monitorização da ferramenta digital
	Monitorizar os registos efetuados semanalmente, a fim de detetar dificuldades ou constrangimentos

Tabela 11-Capacitação para o módulo de Gestão de utentes -TD| Fonte: Elaboração própria

Estas atividades serão agilizadas pelos 3 responsáveis pela etapa.

5.3 Validação dos canais de comunicação

A comunicação interna e externa é uma das prioridades para a organização. Internamente é importante viabilizar uma comunicação linear e imediata. Na relação com o exterior destaca-se a importância da relação sólida com os *stakeholders* ou com quem procura estabelecer alguma relação com a organização. Deste modo, faremos a distinção entre atividades internas e externas. Abordaremos também o *marketing* digital nesta fase que apesar de não ter um carácter prioritário está integrado nesta secção. Para a concretização das atividades propostas os responsáveis serão o coordenador do plano de TD com o consentimento da Mesa Administrativa da SCMA.

5.3.1 Utilização de correio eletrónico para Informações internas e/ou individuais

Objetivos	
Permitir que as informações cheguem a todos os colaboradores ao mesmo tempo	
Manter o sigilo das informações	
Viabilizar um canal de comunicação que possa integrar documentação adicional	
Estimular os colaboradores para o uso de correio eletrónico para outras atividades pessoais	
Fomentar a aprendizagem para esta ferramenta	
Atividades	9. Sensibilização para a utilização do correio eletrónico
	Informar os colaboradores da utilização desta ferramenta para circulação da informação.
	10. Levantamento de utilizadores
	Fazer um levantamento dos endereços de email e caso seja detetado que alguns colaboradores não têm, ajudar na criação de uma conta
	11. Suporte para a utilização do correio eletrónico
	Criar um horário de suporte à aprendizagem desta ferramenta, nas instalações no lar e nos apoios domiciliários.

Tabela 12-Difusão do correio eletrónico-TD |Fonte: Elaboração própria

5.3.2 Segmentação de caixas de correio eletrónico

Objetivos	
Garantir a confidencialidade de informação Direcionar o remetente para o destinatário pretendido Difundir o domínio da organização	
Atividades	12. Correio eletrónico por departamento
	Criação de caixas de correio eletrónico para diversos departamentos e com o domínio próprio Criar caixas afetas a: Geral; Mesa Administrativa; recursos humanos; tesouraria; economato; enfermagem; direção técnica ERPI; direção técnica SAD; património

Tabela 13-Domínio institucional no correio eletrónico |Fonte: Elaboração própria

5.3.3 Reorganização do Website

Objetivos	
Melhorar a experiência do utilizador Cumprir com as normas legais exigidas de publicitação e transparência	
Atividades	13. Otimização do <i>website</i>
	Explorar os recursos do <i>website</i> Atualizar a informação e dinamizar com imagens e vídeos Verificar a política de privacidade, cookies e hiperligações

Tabela 14-Otimização do website- TD| Fonte: Elaboração própria

5.3.4 Redes Sociais e Marketing digital

Objetivos	
Difundir a marca da organização e a sua proposta de valor social Divulgar às famílias e aos restantes <i>stakeholders</i> as atividades desenvolvidas Fazer parte de redes de EES Angariar novos <i>stakeholders</i>	
Atividades	14. Reestruturação das redes sociais
	Modificar o tipo de registo (conta pessoal para conta empresarial) Promover a publicação periódica de conteúdos Procurar e seguir páginas de organizações congéneres.

Tabela 15-Redes Sociais-TD| Fonte: Elaboração própria

5.3.5 Análise de dados

Objetivos	
Analisar o trefego em pesquisas relacionadas com a organização Visualizar o alcance do <i>marketing</i> digital da organização	

Atividades	15. Google analytics
	Utilizar a ferramenta <i>google analytics</i> , através da utilização do google business Procurar formações para uma melhor compreensão e utilização da ferramenta

Tabela 16-Análise de dados-TD| Fonte: Elaboração própria

5.4 Capacitação para a Literacia Digital

Esta etapa foi destacada, nas entrevistas realizadas, como uma estratégia-chave para a TD na organização. Deste modo, pretende-se que a capacitação seja transversal a todos os colaboradores e dirigentes. Esta será uma medida que, não só, trará mais conhecimento e competências na área do digital, mas também demonstrará a necessidade de a organização estar alinhada com a sociedade em que se insere. Para esta etapa os responsáveis serão o coordenador do projeto e a chefe dos serviços administrativos.

Objetivos	
Sensibilizar para a importância do digital nas organizações Inserir o digital na cultura da organização Dotar os colaboradores de competências digitais	
Atividades	16-Capacitação de dirigentes
	Incentivar a participação dos dirigentes da organização em formações destinadas aos mesmos, no âmbito das competências digitais
	17-Capacitação para colaboradores com tarefas administrativas
	Continuar a participar em formações afetas aos <i>softwares</i> utilizados, potenciando a utilização de todos os recursos dos mesmos Frequentar formações que proporcionem competências digitais aos colaboradores
	18-Capacitação para toda a organização
	Explorar oportunidades de formação gratuita, no âmbito de programas financiados Fazer um levantamento de interesses dos colaboradores em participar em formações que proporcionam competências digitais fora do âmbito das suas tarefas diárias Promover formações para toda a organização, no âmbito da cibersegurança, de iniciação ao mundo digital e de ferramentas de navegação.

Tabela 17-Capacitação-TD|Fonte: Elaboração própria

5.5 Otimização dos recursos disponibilizados pelos módulos do *software de Gestão*

Sendo esta uma ferramenta já utilizada diariamente, importa reforçar a importância dos recursos que oferece para atingir níveis superiores de integração de informação e para suportar a gestão da organização. O objetivo é que este recurso possa ser fundamental para a avaliação,

para tomadas de decisões e para o princípio de transparência da organização. Deste modo, teremos como responsáveis desta otimização o coordenador do plano de TD, a técnica de contabilidade e a Mesa Administrativa da SCMA.

Objetivos	
Contribuir para a sustentabilidade ambiental e financeira da organização, através da significativa redução de impressão de folhas para registos Emitir relatórios que permitem avaliar o desempenho da organização Reforçar a integração dos dados	
Atividades	19. Módulo de <i>stocks</i>, cozinha e economato
	Utilizar as ferramentas do <i>Software</i> para controlo efetivo dos gastos e necessidades da organização, nomeadamente em matéria de refeições e lavandaria
	Utilizar a ferramenta para inventário à AT
	Integrar com o módulo de tesouraria
	20. Módulo Imobilizado
	Utilizar esta módulo como apoio ao controlo de amortizações e para auxiliar no inventário dos recursos existentes
	21. Módulo Sócios
	Rever as informações e atualizar o ficheiro dos sócios
	Adquirir o módulo de Referências Multibanco e de Faturação Eletrónica
	22. <i>Software</i> de Gestão de Assiduidade
Atualizar o <i>Software</i>	
Exportar os resultados de Assiduidade para o <i>Software</i> de Salários	
Otimizar os recursos disponíveis	

Tabela 18-*Software* de Gestão-TD | Fonte: Elaboração própria

5.6 Segurança e Privacidade

Para uma utilização segura de uma base de dados digital, na qual constam dados sensíveis, teremos de garantir que existem medidas de segurança que protejam os dados. Deste modo será imprescindível analisar a maturidade de cibersegurança da organização, e garantir que as etapas a implementar na TD estão em conformidade com a legislação. Também as políticas de privacidade devem ser revistas, no sentido de assegurar as normas e reforçar a confiança dos nossos *stakeholders*.

Objetivos
Garantir o cumprimento da legislação, nomeadamente o RGPD Estabelecer laços de confiança com os <i>Stakeholders</i> e utentes Criar mecanismos de defesa a ciberataques

Atividades	23– Cibersegurança
	Analisar o diploma legal relativo à cibersegurança e verificar a conformidade Implementar medidas, caso se detete alguns incumprimentos Promover sessões de sensibilização sobre o tema para toda a organização Caso se verifique dificuldades nestas atividades, fica assente que serão consultadas entidades que possam prestar serviços de consultadoria ou implementação neste âmbito.
	24-Política de Privacidade
	Rever as políticas de privacidade da organização, nomeadamente do <i>website</i> , tendo como premissa o respetivo diploma legal Promover sessões de sensibilização para o tema no seio da organização

Tabela 19-Segurança e Privacidade-TD| Elaboração: Fonte própria

5.7 Utilização Digital nas atividades com os utentes

Para além dos cuidados básicos de higiene e alimentação, a organização também assegura aos idosos o seu bem-estar físico, intelectual e emocional. Para além do digital poder proporcionar aos utentes de ERPI o contacto com os seus familiares e/ou amigos através de videochamadas, também possibilita o desenvolvimento de atividades ocupacionais e lúdicas digitais. A organização reconhece que nos próximos anos entrarão na instituição utentes com outras necessidades, inclusive tecnológicas. Deste modo, os responsáveis por esta etapa serão o coordenador do projeto, a Diretora técnica de ERPI e a animadora Sociocultural.

Objetivos	
Proporcionar bem-estar físico e emocional aos utentes Apoiar os utentes nas Atividades de Vida Diárias (AVD's) que impliquem o uso de tecnologia Inovar nas atividades de animação sociocultural Proporcionar momentos de interação entre os utentes e familiares/amigos Dar a conhecer aos utentes as mais valias do digital	
Atividades	25-Atividades Digitais para os utentes
	Videochamadas com familiares e amigos Proporcionar atividades de motricidade motora, ocupacionais e lúdicas através de Aplicações instaladas nos tablets já existentes Apoio na utilização de smartphones e incentivo à exploração das ferramentas das mesmas

Tabela 20-Atividades Digitais para utentes| Fonte: Elaboração própria

As atividades propostas visam a implementação de um Plano para um período de 12 meses, sendo que no apêndice VII encontramos um cronograma que identifica o progresso e duração de cada procedimento. Tendo como orientação o roteiro acima descrito, importa iniciar a

implementação. Assim que a Mesa Administrativa decidir dar início ao processo, cumpre aos responsáveis dirigir as etapas, tendo como orientação o roteiro, em conjunto com uma *checklist*, que se encontra no apêndice IX, bem como um guia de avaliação de implementação, que podemos encontrar no apêndice X. A métrica utilizada para avaliação assenta na apreciação qualitativa e quantitativa, mediante os indicadores, e prevê que cada atividade tenha uma avaliação global entre 0 e 5, de acordo com a avaliação específica. Decorridos os 12 meses importa avaliar se existem atividades não implementadas e quais os motivos, no sentido de propor novas soluções a adotar num novo processo. O objetivo será repetir as etapas, em direção ao nível de MD proposto ou rumo a um nível superior.

A criação do roteiro não invalida a introdução de outras atividades que possam ser idealizadas e concretizadas, no decorrer do processo, pois estamos perante um tema (TD) extremamente dinâmico, sendo o plano de TD considerado um *living document*.

CAPÍTULO V- CONCLUSÃO

O trabalho de projeto apresentado teve como objetivo mensurar a relevância da TD na ES, nomeadamente na SCMA enquanto Misericórdia e IPSS. A importância e impacto do setor da ES na sociedade, em diversos âmbitos económico-sociais, colocam as EES como vetores de inovação e mudança na comunidade. Deste modo, a ES pode e deve estar na linha da frente das disrupções que a TD proporciona à sociedade, contribuindo para áreas tão relevantes como a saúde, a educação, a economia e a sustentabilidade.

A TD nas EES permite que as mesmas consolidem a sua missão com a comunidade- através da sustentabilidade ambiental, a melhoria da eficiência dos serviços prestados, a transparência e a intervenção social em rede- bem como otimizem a sua estrutura interna, tendo em vista um melhor desempenho a nível organizacional e financeiro que permita a continuidade e inovação das suas atividades.

Através deste projeto, foi demonstrado que é possível a preparação de um plano TD nas EES, mesmo que os recursos sejam limitados. O primeiro passo será o reconhecimento da necessidade e das mais valias da TD nas organizações, bem como o cumprimento de um processo estruturado assente nas especificidades de cada organização. A proposta de implementação de um Plano de TD através do binómio MTD-MMD não se coaduna com a estipulação de objetivos utópicos e inadequados, dado que o plano é desenvolvido de acordo com a avaliação e a consideração das expectativas de cada entidade. Com este projeto demonstra-se que a definição de estratégias executáveis para um espaço temporal definido permite o desenvolvimento gradual da TD em sentido ascendente, visto que a mensuração de atividades realizadas e aceites pelo ecossistema abre espaço para a proposta de novas etapas que vislumbrem um nível de MD superior.

As IPSS são diariamente desafiadas a responder a diversas frentes, nomeadamente a nível de procedimentos administrativos legalmente exigíveis. As necessidades primárias de prestação de cuidados diretos consomem a maior parte do recrutamento destas organizações, limitando o investimento em técnicos afetos à área administrativa. A TD permite que haja uma maior eficiência dos processos, na medida em que permite rentabilizar o tempo dos colaboradores administrativos, e.g. através da implementação de uma base de dados centralizada e de software que reforcem a eficiência organizacional.

Neste projeto, propõe-se também a difusão do digital em toda a organização, nomeadamente nos departamentos de cuidados diretos aos utentes. Esta implementação permite, não só,

melhorar a comunicação interna e a eficácia dos cuidados prestados, mas também dotar o maior número de colaboradores de competências digitais, enquanto profissionais e cidadãos.

Deste modo, conclui-se que a aplicação de um plano de TD assente numa estrutura sólida e precisa permite a qualquer organização desenvolver os seus próprios projetos de TD.

Constatou-se que, na ES, o trabalho desenvolvido no âmbito da TD não tem a visibilidade devida para a sua relevância. Existem limitações ao trabalho em rede e à partilha de conhecimentos digitais, não obstante as diversas capacitações na área impulsionadas por avisos de programas de financiamento comunitário. Seria pertinente colocar a TD na agenda da ES, como ponto prioritário, visto que a mesma é fulcral para a sustentabilidade das organizações. Importa também trazer o tema para debate e criar incentivos para adesão das organizações à TD.

No decorrer do projeto, constatou-se que a literatura afeta ao tema da TD encontra-se maioritariamente redigida em inglês. Este facto pode limitar a contextualização do tema à realidade nacional, bem como restringir a capacidade de compreensão da investigadora. Em relação às metodologias utilizadas, constata-se que os inquéritos, tendo sido realizados pessoalmente, podem ter enviesado as respostas dos inquiridos. Todavia, não houve da parte do entrevistador intencionalidade na abordagem realizada. Quanto à interpretação das entrevistas realizadas, a captação da intencionalidade das respostas pode ser distinta das ilações do leitor, atribuindo subjetividade à análise qualitativa da ferramenta metodológica.

Para futuros trabalhos sugere-se a avaliação da implementação de um plano de TD com a estrutura identificada neste projeto, para uma efetiva conclusão dos principais constrangimentos à integração de atividades na cultura organizacional. Será também importante introduzir ferramentas de IA e *Iot* numa futura implementação, exponencializando as mais valias destas inovações nas melhorias das atividades sociais prestadas ao público-alvo das EES. Ademais, importa divulgar o tema nas redes da ES, para que sejam replicados processos de TD que reforcem a posição do setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- About International Cooperative Alliance / ICA.* (2024, fevereiro 20).
<https://ica.coop/en/about-us/international-cooperative-alliance>
- Abreu, L. (2001). O papel das Misericórdias dos «lugares de além-mar» na formação do Império português. *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, 8(3), 591–611.
<https://doi.org/10.1590/S0104-59702001000400005>
- Aslanova, I. V., & Kulichkina, A. I. (2020). *Digital Maturity: Definition and Model.*
<https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200502.073>
- Assessment / Digital Maturity.* (sem data). Obtido 13 de agosto de 2024, de
<https://digitalmaturity.org/assessment/>
- Bank, S., Sekerin, V., Gurtskoy, L., Bryzgalov, D., & Zadornov, K. (2022). Impact of Digitalization on Transformations in the Management of Production and Social Processes. *impacto da digitalização nas transformações na gestão da produção e processos sociais.*, 22(4), 304–316.
- Brink, H., Packmohr, S., & Vogelsang, K. (2020). Fields of Action to Advance the Digital Transformation of NPOs – Development of a Framework. Em R. A. Buchmann, A. Polini, B. Johansson, & D. Karagiannis (Eds.), *Perspectives in Business Informatics Research* (Vol. 398, pp. 82–97). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-61140-8_6
- Bumann, J., & Peter, M. (2019). *Action Fields of Digital Transformation—A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks* (pp. 13–40).
- Caeiro, J. M. C. (2008). Economia social: Conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, 11(1), 61–72.

- Carrijo, P., Alturas, B., & Pedrosa, I. (2021). Análise de modelos de maturidade de Transformação Digital. *CISTI (Iberian Conference on Information Systems & Technologies / Conferência Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação) Proceedings, 16*, 1–6.
- CASES. (2019). *Guia Prático da Economia Social, Y.ES-SIM. À Economia Social*.
- Caspar Herzberg. (2017). *The difference between digital transformation and digital transition*. Technology Record | The Best of Enterprise Solutions from the Microsoft Partner Ecosystem. <https://www.technologyrecord.com/article/the-difference-between-digital-transformation-and-digital-transition>
- Chernbumroong, S., Sureephong, P., & Janchai, W. (2021). The Conceptual Model of Digital Transformation for Small and Medium Enterprises in Thailand. *2021 Joint International Conference on Digital Arts, Media and Technology with ECTI Northern Section Conference on Electrical, Electronics, Computer and Telecommunication Engineering*, 336–339. <https://doi.org/10.1109/ECTIDAMTNCON51128.2021.9425755>
- CIRIEC, Euricse, European Innovation Council and SMEs Executive Agency (European Commission), University of Valencia, Carini, C., Galera, G., Tallarini, G., Chaves Avila, R., Sak, B., & Schoenmaeckers, J. (2024). *Benchmarking the socio-economic performance of the EU social economy: Improving the socio economic knowledge of the proximity and social economy ecosystem*. Publications Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2826/880860>
- Coimbra, U. de. (sem data). *Lei que assegura a execução do RGPD em Portugal*. uc.pt. Obtido 22 de março de 2024, de <https://www.uc.pt/pt/protecao-de-dados-e-informacao-administrativa/suporte-legal/lei-que-assegura-a-execucao-do-rgpd-em-portugal/>

- Comissão Europeia. (2021). *comunicação da comissão ao parlamento europeu, ao conselho, ao comité económico e social europeu e ao comité das regiões orientações para a digitalização até 2030: a via europeia para a década digital*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/pt/txt/?uri=celex%3a52021dc0118>
- Constituir IPSS. (sem data). *CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social*. Obtido 24 de julho de 2024, de <https://cases.pt/constituir-ipss/>
- Conta Satélite da Economia Social (CSES). (sem data). *CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social*. Obtido 23 de julho de 2024, de <https://cases.pt/contasatelitedaes/>
- Costa, M. (2004, maio 18). A Concordata de 2004. *Agência ECCLESIA*. <https://agencia.ecclesia.pt/porta1/a-concordata-de-2004/>
- Couto, F. A. P. (2023). *A Digital transformation model for cooperatives of services* [masterThesis]. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/23357>
- Declaration on the commemoration of the seventy-fifth anniversary of the United Nations, A/RES/75/1 (2020).
- Defourny, J., & develtere, p. (2009). *the social economy: the worldwide making of a third sector*.
- Estivill, J. (2017). Os primórdios da economia social em Portugal: Contributos de Ramón de la Sagra (I Parte). *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 33, 19–45. <https://doi.org/10.21747/08723419/soc33a2>
- Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (European Commission) Now known as..., Manchester Institute of Innovation Research The University of Manchester, Q-Plan International, & United Nations University – Maastricht Economic and Social Research Institute on Innovation and Technology. (2020). *New technologies and digitisation: Opportunities and challenges for the social economy and social*

- economy enterprises*. Publications Office of the European Union.
<https://data.europa.eu/doi/10.2826/667682>
- Favaretto, M., Clercq, E. D., Schneble, C. O., & Elger, B. S. (2020). What is your definition of Big Data? Researchers' understanding of the phenomenon of the decade. *PLOS ONE*, 15(2), e0228987. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0228987>
- Figueiredo, A. M., & Figueiredo, F. O. (2001). *Teoria da Amostragem- Apontamentos teóricos e Exercícios* [Repositório Aberto da Universidade do Porto].
- Gokhale, P., Bhat, O., & Bhat, S. (2018). Introduction to IOT. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, 5(1), 41–44.
- Haryanti, T., Rakhmawati, N. A., & Subriadi, A. P. (2023). The Extended Digital Maturity Model. *Big Data and Cognitive Computing*, 7(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.3390/bdcc7010017>
- Hubbart, J. A. (2023). Organizational Change: Considering Truth and Buy-In. *Administrative Sciences*, 13(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.3390/admsci13010003>
- Início—Carta Social*. (sem data). Obtido 3 de janeiro de 2024, de <https://www.cartasocial.pt/inicio>
- Islam, I., Munim, K. Md., Oishwee, S. J., Islam, A. K. M. N., & Islam, M. N. (2020). A Critical Review of Concepts, Benefits, and Pitfalls of Blockchain Technology Using Concept Map. *IEEE Access*, 8, 68333–68341. IEEE Access. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2985647>
- Jong, C. L. K., & Ganzaroli, A. (2023). Managing Digital Transformation for Social Good in Non-Profit Organizations: The Case of The Felix Project Zeroing Hunger in London. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00597-5>

- K, P. (2023, novembro 18). *Ultimate Guide for Digital Transformation in Nonprofits / ModLogix*. Application Modernization. <https://modlogix.com/blog/digital-transformation-for-nonprofits-approaches-and-best-practices/>
- Kääriäinen, J., Pussinen, P., Saari, L., & Kuusisto, O. (2020). Applying the positioning phase of the digital transformation model in practice for SMEs: Toward systematic development of digitalization. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 8(4), 24–43.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Kaszás, N., Ernszt, I., & Jakab, B. (2023). the emergence of organizational and human factors in digital maturity models. *Management*, 28, 123–135. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.28.1.8>
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*, 11(3), 21582440211047576. <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
- Maglione, L. C., Marques, E. A., de Figueiredo, M., & Caetano de Quevedo, S. V. F. (1940, maio 7). *Acordo Missionário entre a Santa Sé e a República Portuguesa de 1940*. https://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/archivio/documents/rc_seg-st_19400507_missioni-santa-sede-portogallo_po.html
- Malta, M. C., Azevedo, A. I., Bernardino, S., & Azevedo, J. M. (2022, junho 13). Digital Transformation in the Social Economy Organisations in Portugal: A preliminary study. *Nuevas Dinámicas Mundiales En La Era Post-Covid; Desafíos Para La Economía Pública, Social y Cooperativa*. 33º Congreso Internacional CIRIEC, Valencia.

- Maltaverne, B. (2018, maio 29). Digital transformation of Procurement: A good abuse of language? *Procurement Tidbits*. <https://medium.com/procurement-tidbits/digital-transformation-of-procurement-a-good-language-abuse-bfcf565b957c>
- Martins, L. M., & Preta, T. (2018, novembro 15). *Modelos de Negócio das Organizações de Economia Social*. https://issuu.com/territorioscriativos2018/docs/modelos_de_neg_cio_das_organiza__e_s
- Martins, V. N. P. (2006). *Avaliação do valor educativo de um software de elaboração de partituras: Um estudo de caso com o programa Finale no 1.º ciclo*. Universidade do Minho.
- Meira, D. (2013). A Lei de Bases da Economia Social Portuguesa. Breve apresentação. *Cooperativismo e Economia Social*, 35, 231–236.
- Meira, D. A. (2013). A lei de bases da economia social portuguesa: do projeto ao texto final. *CIRIEC-España*, 24.
- Meira, D. (2023). The Legal Regime of the Social Economy Sector in Portugal. Em A. Fici (Ed.), *The Law of Third Sector Organizations in Europe: Foundations, Trends and Prospects* (pp. 191–213). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-41744-3_9
- Meira, D., Bernardino, S., & Silva, M. (2023). A (des)adequação dos mecanismos de regulação das IPSS que atuam na área da saúde em Portugal. *Revista Jurídica Portucalense*, 24–52. [https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705\(34\)2023.ic-02](https://doi.org/10.34625/issn.2183-2705(34)2023.ic-02)
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER: Revista de Educação*, 2, 49–65.
- Mendes Pinto, M. H., & Mendes Pinto, V. R. (1968). *As Misericórdias do Algarve*. Ministério da Saúde e Assistência.

- Mesquita, P. D. (2014). A tutela das Misericórdias e o âmbito das jurisdições eclesiástica e do Estado. *JULGAR*, 23.
- Mikalef, P., & Parmiggiani, E. (2022). An Introduction to Digital Transformation. Em P. Mikalef & E. Parmiggiani (Eds.), *Digital Transformation in Norwegian Enterprises* (pp. 1–10). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-05276-7_1
- Minayo, M. C. de S., & Costa, A. P. (2018). Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, 40(40), 139–153.
- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2021, dezembro 21). *Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social*.
- Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2023). *Carta Social- Rede de Serviços e Equipamentos—Relatório 2021*.
- Monzón Campos, J. L. (2023). ECONOMÍA SOCIAL (ES), SECTOR NO LUCRATIVO (SNL) Y ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA (ESS). *Dos decenios actividad universitaria en economía social, cooperativismo y emprendimiento desde el Instituto Universitario IUDESCOOP*, 3, 27–44. <https://doi.org/10.7203/10550/90499>
- Morze, N. V., & Strutynska, O. V. (2021). Digital transformation in society: Key aspects for model development. *Journal of Physics: Conference Series*, 1946(1), 012021. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1946/1/012021>
- Moulaert, F., & Ailenei, O. (2005). Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present. *Urban Studies*, 42(11), 2037–2053. <https://doi.org/10.1080/00420980500279794>
- Nahrkhalaji, S. S., Shafiee, S., Shafiee, M., & Hvam, L. (2018). Challenges of Digital Transformation: The Case of the Non-profit Sector. *2018 IEEE International*

- Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 1245–1249. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2018.8607762>
- Parlamento Europeu, & Conselho da União Europeia. (2021, abril 29). *Regulamento (UE) 2021/694 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de abril de 2021 que cria o Programa Europa Digital e revoga a Decisão (UE) 2015/2240 (Texto relevante para efeitos do EEE)*. <http://data.europa.eu/eli/reg/2021/694/oj/por>
- Portocarrero, M. (2023). O novo Regime do Estatuto de Utilidade Pública: Breves notas. *Cooperativismo e economía social*, 44, 251–272. <https://doi.org/10.35869/ces.v0i44.4380>
- Priya, A. (2021). Case Study Methodology of Qualitative Research: Key Attributes and Navigating the Conundrums in Its Application. *Sociological Bulletin*, 70(1), 94–110. <https://doi.org/10.1177/0038022920970318>
- Recomendação do Conselho sobre a Economia Social e Solidária e a Inovação Social, OECD/LEGAL/0472 (2022).
- Roque, M. P. (2018). Misericórdias e Conflito de Jurisdições: A impugnação de deliberações das Associações de Religiosos. *Revista da Ordem dos Advogados*, III–IV, 835–877.
- Rosário, A. T., & Dias, J. C. (2022). Sustainability and the Digital Transition: A Literature Review. *Sustainability*, 14(7), Artigo 7. <https://doi.org/10.3390/su14074072>
- Ruano, A., Manso, J., De Pablo, J., & Rumí, M. (2020). The Misericórdias as Social Economy Entities in Portugal and Spain. *Religions*, 11, 200. <https://doi.org/10.3390/rel11040200>
- Sá (Org.), P., Costa (Org.), A. P., & Moreira (Org.), A. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: Recolha de dados*. UA Editora. <https://doi.org/10.34624/KA02-FQ42>
- Sanzo, M. J., Álvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015). Business–Nonprofit Partnerships: Do Their Effects Extend Beyond the Charitable Donor-Recipient Model? *Nonprofit and*

Voluntary Sector Quarterly, 44(2), 379–400.

<https://doi.org/10.1177/0899764013517770>

Sheikh, H., Prins, C., & Schrijvers, E. (2023). Artificial Intelligence: Definition and Background. Em H. Sheikh, C. Prins, & E. Schrijvers (Eds.), *Mission AI: The New System Technology* (pp. 15–41). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-21448-6_2

Silva, J. C. D. (2018). Em busca das origens das Misericórdias em geral e da Santa Casa do Fundão em particular. *ubimuseum-revista online do Museu de Lanifícios da Universidade da Beira Interior*, 5, 47–67.

Skog, D. A., Wimelius, H., & Sandberg, J. (2018). Digital Disruption. *Business & Information Systems Engineering*, 60(5), 431–437. <https://doi.org/10.1007/s12599-018-0550-4>

Sreekumar, D. (2023, agosto 28). What is Research Methodology? Definition, Types, and Examples | Paperpal. *Paperpal Blog*. <https://paperpal.com/blog/academic-writing-guides/what-is-research-methodology>

Sutrisna, M. (2009, maio 12). *Research Methodology in Doctoral Research: Understanding the Meaning of Conducting Qualitative Research*. ARCOM Doctoral Workshop, Liverpool John Moores University.

Teichert, R. (2019). Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(6), 1673–1687. <https://doi.org/10.11118/actaun201967061673>

Thordsen, T., & Bick, M. (2023). A decade of digital maturity models: Much ado about nothing? *Information Systems and E-Business Management*, 21(4), 947–976. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00656-w>

União das Misericórdias Portuguesas. (2023). *Quem Somos nas Misericórdias 2023* (1ª Edição).

- United Nations Industrial Development Organization. (2021, outubro 14). *Standards & Digital Transformations Good Governance in a Digital Age*.
- Valadas, R., Nuno, M. S., de Moraes, T. T., Rebelo de Almeida, J., Campos Fernandes, A., Seabra, Z., Aguiar, D. A., Nogueira Pinto, J., Marçal Grilo, E., Miguel Júdice, J., Machado, M. do C., Fernandes, J. M., D'Oliveira Martins, G., & Maia, L. (2022). *Obras de Misericórdia* (1ª edição).
- Valdez-de-Leon, O. (2016). A Digital Maturity Model for Telecommunications Service Providers. *Technology Innovation Management Review*, 6(8), 19–32.
<https://doi.org/10.22215/timreview/1008>
- Vasconcelos, P. (2011). Natureza Jurídica das Misericórdias e a Jurisdição a que estão sujeitas- Anotação ao Acórdão do Tribunal da Relação de Coimbra, de 17 de maio de 2011. *Cooperativismo e Economia Social*, 34, 221–226.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Designs and Methods* (3ª, Vol. 5). Sage Publications.

LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei n.º47344, de 25 de novembro -Código Civil (1966). Diário do Governo n.º274/1966, Série I de 1966-11-25 CC-Secção II <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1966-34509075-49772075>

Decreto de 10 de Abril de 1976, da Presidência da República- Constituição da República Portuguesa.(1976) Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10, páginas 738- 775

Decreto-Lei n.º519-G2/79, de 29 de dezembro de Ministérios dos Assuntos Sociais | Estabelece o regime jurídico das instituições privadas de solidariedade social (1979) Diário da República n.º 299/1979, 10º Suplemento, Série I de 1979-12-29, páginas 195- 208. Obtido 23 de agosto de 2024, de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decretolei/519-g2-1979-157007>

Decreto-Lei n.º119/83 do Ministério dos Assuntos Sociais - Secretaria de Estado da Segurança Social. Aprovação do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social(1983) Diário da República n.º 46/1983, Série I de 1983-02-25, páginas 643 – 656

Resolução n.º 74/2004, da Assembleia da República- Aprova, para ratificação, a Concordata entre a República Portuguesa e a Santa Sé, assinada em 18 de Maio de 2004 na cidade do Vaticano.(2004). Diário da República — I SÉRIE-A,nº269 pp. 6741- 6750

Lei nº 30/2013, de 8 de maio, de Assembleia da República-Lei de Bases da Economia Social(2013) , Diário da República n.º 88/2013, Série I de 2013-05-08, páginas 2727 – 2728

Decreto-Lei n.º172-A/2014, de 14 de novembro -Procede à quinta alteração ao Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que aprova o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (2014) Diário da República n.º 221/2014, 1º Suplemento, Série I de 2014-11-14 <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2014-69878914>

Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e o Conselho da União Europeia Relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados (2016) Jornal Oficial da União Europeia. L 119/1 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=celex%3A32016R0679>

Portaria n.o218-D/2019, de Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (2019) Diário da República n.º 133/2019, 1º Suplemento, Série I de 2019-07-15, páginas 50 - 77. Obtido 24 de julho de 2024, de <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/218-d-2019-123183032>

Parlamento Europeu, & Conselho da União Europeia. (2021, abril 29). Regulamento (UE)2021/694 do Parlamento Europeu e do Conselho de 29 de abril de 2021 que cria o Programa Europa Digital e revoga a Decisão (UE) 2015/2240 (Texto relevante para efeitos do EEE). <http://data.europa.eu/eli/reg/2021/694/oj/por>

Lei n.º 36/2021 (14 de junho). de Assembleia da República- Lei-Quadro do Estatuto de Utilidade Pública (2021) Diário da República n.º 113/2021, Série I de 2021-06-14, páginas 3 - 25

DOCUMENTOS DA INSTITUIÇÃO

Acordo de Cooperação CDSSS Faro e Santa Casa da Misericórdia de Aljezur. (1998, dezembro 2).

Acordo de Cooperação entre CDSS Faro e Santa Casa da Misericórdia de Aljezur. (2000, janeiro 2)

Compromisso da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Aljezur. SCMAljezur. (2015, junho 5).

Acordo de Cessação de Acordo de Cooperação entre ISS IP/ Centro Distrital de Faro e Santa Casa da Misericórdia de Aljezur. (2015, julho 1).

Breve história da Santa Casa da Misericórdia de Aljezur. Santa Casa da Misericórdia de Aljezur(2022, julho 15)

Regulamento Interno do Lar de Nossa Senhora D´Alva. (2023, abril).

Museu de Arte Sacra Monsenhor Francisco Pardal: Santa Casa da Misericórdia de Aljezur. (2023, maio 11). <https://www.santacasaaljezur.com/museu-de-arte-sacra-monsenhor-francisco-pardal/>

Regulamento Interno do Serviço de Apoio Domiciliário de Aljezur. (2022, fevereiro 24).

Apêndice I- Guião para a Entrevista Semiestruturada

Esta entrevista surge no âmbito do projeto de elaboração de um Plano de Transformação Digital para IPSS, mais especificamente na SCMA. O Plano será desenvolvido com base num Modelo de Transformação Digital e uma análise da Maturidade Digital.

Este método de recolha de dados tem como objetivo explicar opiniões e contributos de atores-chave que possam auxiliar na caracterização do estado de arte digital da SCMA e apontar algumas estratégias a adotar na composição de um Plano de Transformação Digital para esta Organização.

1-O que entende por Transformação Digital?

2-Considera que a organização tem vindo a adotar recursos digitais? Pode dar exemplos?

3-Quais considera serem as maiores limitações à implementação de um plano de transformação digital na organização?

4- E quais considera serem as mais valias da digitalização na organização, a nível interno e externo?

5- Na sua opinião, o processo de transformação digital deverá ser implementado em todos os setores da organização?

6-Pode indicar algumas estratégias que considera pertinentes para o processo?

7- Considera que um processo de transformação digital poderá trazer benefícios à missão e valores da Organização?

8-Consegue dar alguns exemplos de outras IPSS que tenham passado por Processos de Transformação Digital bem-sucedidos a nível nacional e/ou internacional?

9-Quais é que considera serem as áreas prioritárias para iniciar o processo de transformação digital?

10-Na sua opinião, qual o tempo exetável para a implementação de um processo de transformação digital?

Apêndice II- Inquérito curto

Inquérito no âmbito do Projeto de Mestrado- Plano de Transformação Digital para IPSS- o caso da SCMA

Consinto a participação no inquérito, contribuindo para a discussão em torno nas questões colocadas, e permito que estas informações sejam registadas e utilizadas no âmbito do projeto de Mestrado mencionado, podendo desistir de participar a qualquer momento, sem que daí resulte qualquer prejuízo para o meu tratamento.

Fui informado/a que toda a informação obtida neste inquérito será estritamente confidencial e a minha entidade não será revelada em qualquer relatório ou publicação ou por qualquer pessoa não relacionada com este projeto, sem a minha autorização prévia.

1.Indique a sua idade:

18-29

30-39

40-49

50-59

60-69

2.Indique a sua escolaridade:

Sem escolaridade

Ensino básico

Ensino secundário

Ensino superior

3.Costuma utilizar a internet com frequência?

Sim

Não

4.Acede à Internet através de um telemóvel?

Sim

Não

5.Acede à Internet através de um tablet?

Sim

Não

6. Acede à Internet através de um computador?

Sim

Não

7. Utiliza internet de modo autónomo?

Sim

Não

Outra _____

8. Utiliza ferramentas digitais para tratar de assuntos pessoais?

Sim

Não

Outra _____

9. Acha que as tecnologias digitais são importantes?

Sim

Não

Outra _____

10. Gostaria de ter formação para desenvolver competências digitais?

Sim

Não

Outra _____

11. Considera que seria benéfico utilizar ferramentas digitais no seu trabalho?

Sim

Não

Outra _____

12. Se lhe fosse pedido para realizar os seus registos diários digitalmente, aceitaria bem?

Sim

Não

Outra _____

Apêndice III- Entrevista a Técnica de Contabilidade

Entrevista semiestruturada realizada pessoalmente nas instalações do Lar Nossa Senhora D'Alva (dia 16/08/2024)

Entrevistado: Técnica de Contabilidade

1-O que entende por Transformação Digital?

Acho que é a introdução do sistema de trabalho em suporte digital. A introdução em plataformas, programas. Em vez de ser em papel, pastas, passar a ser digital.

2-Considera que a organização tem vindo a adotar recursos digitais? Pode dar exemplos?

Alguns. Sim, em termos de programação, temos. Depois falta é a mão de obra especializada para a introdução dos dados nos respetivos programas. Tem sido em processos mais administrativos, de Tesouraria e financeiros. Temos o programa de utentes onde é introduzida a identificação, os dados dos utentes e a respetiva faturação. O programa de contabilidade, onde também é inserida toda a informação contabilística. Também temos programa de tesouraria. E depois temos os salários, de processamento de salários. É mais na parte administrativa, de facto.

3-Quais considera serem as maiores limitações à implementação de um Plano de Transformação Digital na organização?

A maior limitação são os recursos financeiros da Instituição. Infelizmente é sempre uma luta para cumprir os seus compromissos financeiros.

4-E quais considera serem as mais valias da digitalização na organização, a nível interno e externo?

Acho que a obtenção da informação passa a ser mais rápida, mais rigorosa, conseguimos apurar melhor os factos em tempo real, em relação ao método que temos atualmente.

5-Na sua opinião, o processo de transformação digital deverá ser implementado em todos os setores da organização?

Sim, eu acho que sim. Já que adotaríamos a implementação que fosse logo de início para todos, para todos começarem a apanhar o barco e tudo fazer conexão entre si.

6-Pode indicar algumas estratégias que considera pertinentes para o processo?

Talvez com alguma formação específica, mesmo na área. De alguém que conseguisse demonstrar a realidade, a funcionalidade, em vez de sermos nós a dar essa opinião.

7-Considera que um processo de transformação digital poderá trazer benefícios à missão e valores da Organização?

Sim, porque uma vez que tenhamos a informação mais atualizada, mais à mão, também é mais fácil dar essa informação para o exterior. É importante reforçar a relação com o exterior, a nível de site, redes sociais.

8-Consegue dar alguns exemplos de outras IPSS que tenham passado por Processos de Transformação Digital bem-sucedidos a nível nacional e/ou internacional?

Não, não tenho conhecimento.

9-Quais é que considera serem as áreas prioritárias para iniciar o processo de transformação digital?

Uma vez que na Secretaria já se iniciou seria mais no pessoal, nas auxiliares, os cuidados diretos. Porque uma vez que têm um livro onde se escrevem à mão as ocorrências, e já que temos um programa, podiam dar uso a isso para que quem de direito tivesse a informação em tempo real.

10-Na sua opinião, qual o tempo expetável para a implementação de um processo de transformação digital?

Pois, não tenho bem a noção, depende da reação das pessoas, tem de haver uma fase de adaptação. Por volta de 2 ou 3 meses. Apesar de um processo de Transformação Digital ser um processo que nunca pára, o Digital está sempre em transformação.

Apêndice IV- Entrevista a Diretora Técnica

Entrevista semiestruturada realizada pessoalmente nas instalações do Lar Nossa Senhora D'Alva (dia 01/10/2024)

Entrevistado: Diretora Técnica

1-O que entende por Transformação Digital?

Transformação digital será preparar a Instituição ou melhorar a instituição em termos digitais, adquirir mais equipamento como forma de facilitar o funcionamento da instituição.

2-Considera que a organização tem vindo a adotar recursos digitais? Pode dar exemplos?

Temos já algumas coisas, mas também temos muito ainda a melhorar. Já temos tablets para os utentes, os telemóveis e computadores. Para além disso temos os programas.

3-Quais considera serem as maiores limitações à implementação de um Plano de Transformação Digital na organização?

Sobretudo a falta de verbas para o investimento.

4- E quais considera serem as mais valias da digitalização na organização, a nível interno e externo?

As mais valias... Em primeiro lugar, facilitava e era muito mais prático, muito mais rápido, a disponibilização de informação para as chefias em tempo útil. Porque como é feito agora o registo das ocorrências, não é em tempo útil no programa, mas sim no livro manual. Às vezes a introdução é feita no computador uma semana ou duas depois da ocorrência ter acontecido. E se tivéssemos os tablets para informatizar toda a informação na hora ou então no final do turno, seria uma mais-valia. A nível externo a comunicação torna-se mais fácil, a informação chegava muito mais rápido e facilitava muito a comunicação.

5- Na sua opinião, o processo de transformação digital deverá ser implementado em todos os setores da organização?

Em todos, sim. Eu acho que é importante mesmo nos Serviços de Apoio Domiciliário estar implementando um sistema digital.

6-Pode indicar algumas estratégias que considera pertinentes para o processo?

A Estratégia é sensibilizar. Sensibilizar a direção para a importância da aquisição de equipamentos para outros setores para utilização do programa de utentes. E se calhar passaria pela presença de elementos com poder decisivo em formações na área, também para verificarem a importância de desses equipamentos, porque por vezes o desconhecido pode fazer com que não se valorize.

7- Considera que um processo de transformação digital poderá trazer benefícios à missão e valores da Organização?

Com certeza que iria ajudar. E o futuro passa por aí, não é? Porque os utentes que vamos admitindo, são muito diferentes os que temos hoje, do que aqueles que tínhamos há 10 ou 15 ou 20 anos. Ninguém vinha com telemóvel e agora já temos utentes com telemóveis e com videochamadas e com WhatsApp, e com certeza que daqui a 10 anos será ainda muito diferente, se calhar os utentes já vêm para cá todos a querer Wi-Fi e todos com tablet, e por aí.

8-Consegue dar alguns exemplos de outras IPSS que tenham passado por Processos de Transformação Digital bem-sucedidos a nível nacional e/ou internacional?

Não.

9-Quais é que considera serem as áreas prioritárias para iniciar o processo de transformação digital?

É os cuidados aos utentes e é também passar pela instalação de Wi-Fi em toda a estrutura. É também adquirir tablets para as auxiliares, fixo num sítio e é a responsável, a encarregada de registar aquilo que vai fazendo. Se elas conseguissem fazer todas, melhor, mas acho que pode gerar confusão. É fazer como fazem agora, há uma responsável de turno que está encarregue por esse registo. Já era bom que assim fosse. Acho que era importante dar formação àquelas que à partida serão mais capazes e têm motivação, par que em cada turno haja sempre uma ou duas pessoas que consigam efetuar os registos. Acho que passa por aí.

10-Quanto tempo é que acha que é expectável uma implementação de um processo de transformação digital?

Era bom que fosse nos próximos seis meses, no mínimo. As medidas mais imediatas, e depois haverá outras a longo prazo.

Apêndice V- Entrevista a Vice-Provedora da Mesa Administrativa da SCMA

Entrevista semiestruturada realizada pessoalmente nas instalações do Lar Nossa Senhora D'Alva (dia 11/10/2024)

Entrevistado: Vice-Provedora da Mesa Administrativa da SCMA

1-O que entende por Transformação Digital?

A transformação digital está relacionada com as inovações que vão surgindo, relacionadas com a internet e com a tecnologia, penso eu. Faço parte de uma geração que não cresceu com o digital, por isso sinto que não estou muito por dentro do assunto.

Mas lida com o digital diariamente...

Sim, com o tempo fui-me adaptando às novas formas de trabalho, à substituição dos papéis pelo computador. Fiz algumas formações e fui pedindo ajuda.

2-Considera que a organização tem vindo a adotar recursos digitais? Pode dar exemplos?

Sim, temos adquirido equipamentos e programas nos últimos anos, sobretudo para agilizar processos administrativos, mais na parte da contabilidade e dos salários.

3-Quais considera serem as maiores limitações à implementação de um plano de transformação digital na organização?

As maiores limitações são as financeiras. Os recursos financeiros são sempre limitados e por vezes não permitem irmos mais além. Mas existe sempre o cuidado de garantir a aquisição equipamentos e programas quando são pedidos para alguma melhoria, ou quando alguns dirigentes de outras instituições aconselham.

E existe da parte da Direção a...

A disponibilidade para fazer...

Não é só a disponibilidade, é se há a consciência da necessidade de um Processo de transformação digital?

Há, sim. E há vantagens em fazer isso. Sem dúvida nenhuma.

4- E quais considera serem as mais valias da digitalização na organização, a nível interno e externo?

Penso que tudo o que seja implementado par melhorar, agilizar a coordenação dos serviços e minimizar o tempo investido é uma mais-valia.

5- Na sua opinião, o processo de transformação digital deverá ser implementado em todos os setores da organização?

Devemos continuar a evoluir na parte administrativa, e implementar na organização do trabalho das ajudantes de lar e das ajudantes de apoio domiciliário.

6-Pode indicar algumas estratégias que considera pertinentes para o processo?

A principal estratégia será a formação. Podemos realizar formação na área digital. Existem agora formações financiadas nesta área, no âmbito do Portugal 2030. Seria uma excelente oportunidade para ensinar as pessoas a usar as novas tecnologias.

7- Considera que um processo de transformação digital poderá trazer benefícios à missão e valores da Organização?

Se for possível rentabilizar o tempo ocupado com tarefas obrigatórias por lei, por exemplo os registos de cuidados aos utentes, poderá existir uma maior disponibilidade para a relação com o utente. A nossa missão assenta nas relações humanas, e é essa a nossa prioridade. Para além dos serviços prestados aos utentes, também estamos a cumprir a nossa missão quando ajudamos quem trabalha connosco. E a formação nesta área pode ajudá-las não só na sua vida profissional, mas também pessoal.

8-Consegue dar alguns exemplos de outras IPSS que tenham passado por Processos de Transformação Digital bem-sucedidos a nível nacional e/ou internacional?

Não tenho conhecimento de instituições que tenham passado por esse processo.

9-Quais é que considera que são as áreas prioritárias para iniciar o processo de transformação digital?

A prioridade será a formação e a sensibilização para este tema. Penso que este será o ponto de partida.

10-Quanto tempo é que acha que é expectável uma implementação de um processo de transformação digital?

Não consigo indicar prazos. Depende de muita coisa, dos recursos disponíveis e da reação das funcionárias. Mas penso que será necessário muito tempo, porque as coisas estão sempre a evoluir, e nós teremos de acompanhar essas mudanças, para continuarmos a servir a comunidade.

Apêndice VI – Resultados dos Inquéritos

Os inquéritos foram realizados pessoalmente e individualmente, nas instalações do Lar da Nossa Senhora D´ALVA, a 16 colaboradoras que prestam cuidados de saúde diretos aos utentes e que estão afetas à categoria de Ajudante de Lar e Ajudante Familiar Domiciliário. Os inquéritos foram recolhidos entre os dias 1 e 15 de outubro. Esta amostra reporta a 36,36% do universo de colaboradoras destas categorias profissionais. De acordo com os resultados abaixo discriminados apura-se que:

1. Indique a sua idade:	
18-29	2
30-39	0
40-49	7
50-59	5
60-69	2

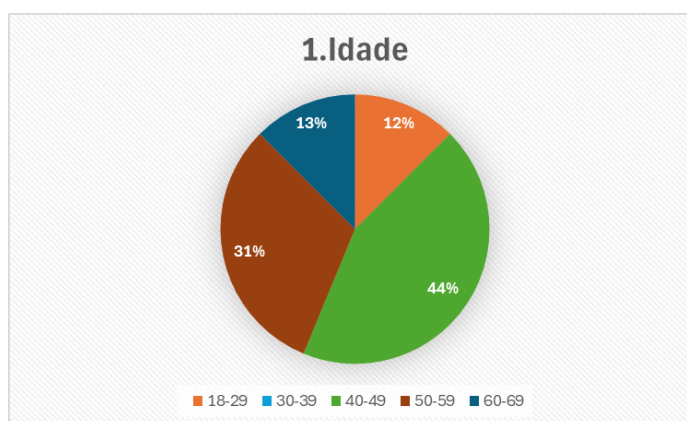


Gráfico 6-Inquérito-Idade| Fonte: Elaboração própria

2. Indique a sua escolaridade:	
Sem escolaridade	0
Ensino básico	10
Ensino secundário	6
Ensino superior	0

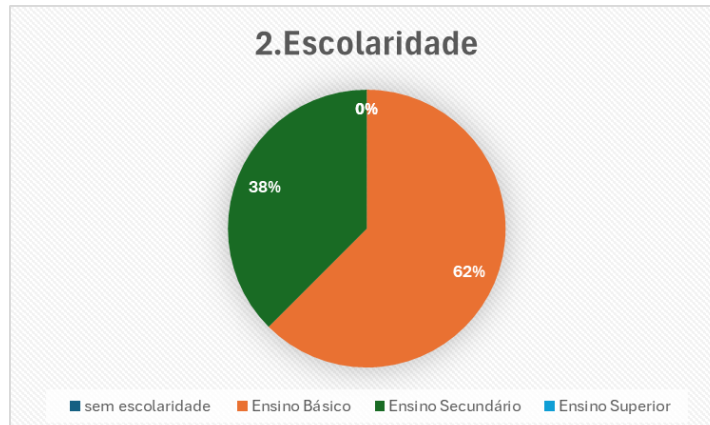


Gráfico 7-Escolaridade-Inquérito| Fonte: Elaboração própria

3. Costuma utilizar a internet com frequência?	
Sim	14
Não	2

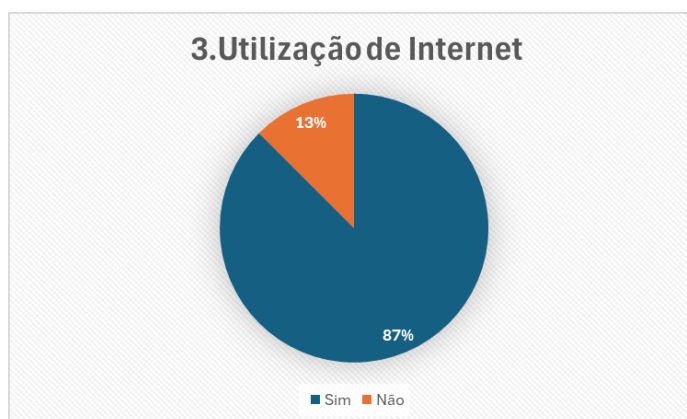


Gráfico 8-Utilização de Internet| Fonte: Elaboração própria

4. Acede à Internet através de um telemóvel?	
Sim	16
Não	0

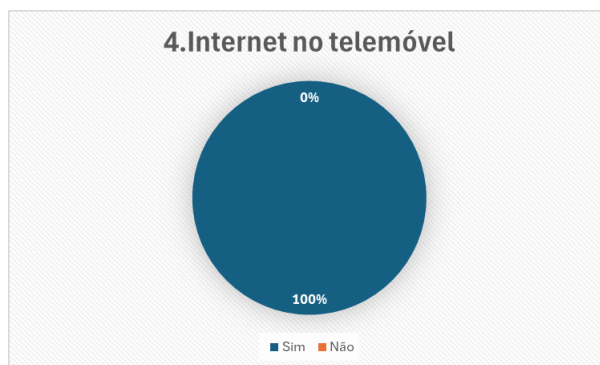


Gráfico 9-Internet no telemóvel-inquérito| Fonte: Elaboração própria

5. Acede à Internet através de um tablet?	
Sim	4
Não	12

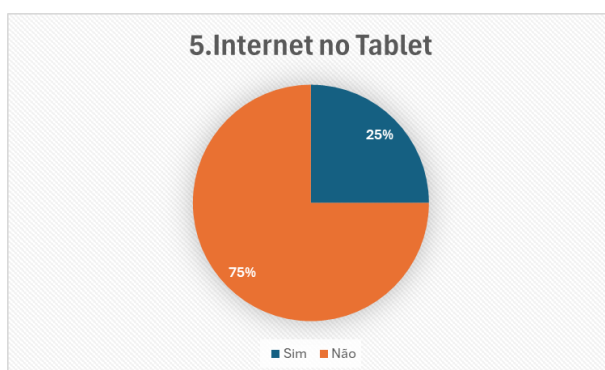


Gráfico 10-Internet no Tablet-Inquérito| Fonte: Elaboração própria

6. Acede à Internet através de um computador?	
Sim	5
Não	11

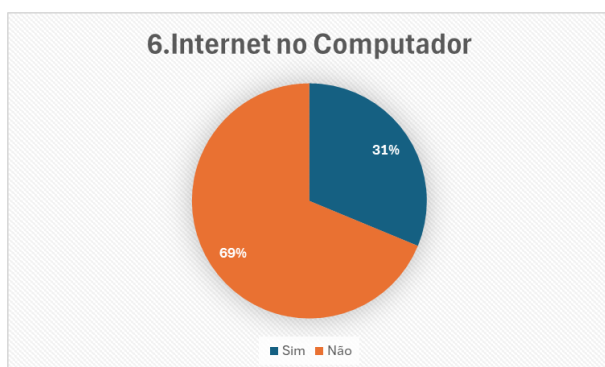


Gráfico 11-Internet no Computador-inquérito| Fonte: Elaboração própria

7. Utiliza internet de modo autónomo?	
Sim	13
Não	2
Outra	Por vezes (1)

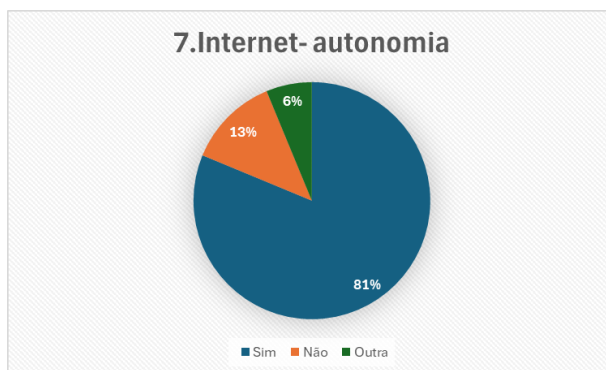


Gráfico 12-Internet autonomia- inquérito |Fonte: Elaboração própria

8. Utiliza ferramentas digitais para tratar de assuntos pessoais?	
Sim	5
Não	9
Outra	Com ajuda (2)

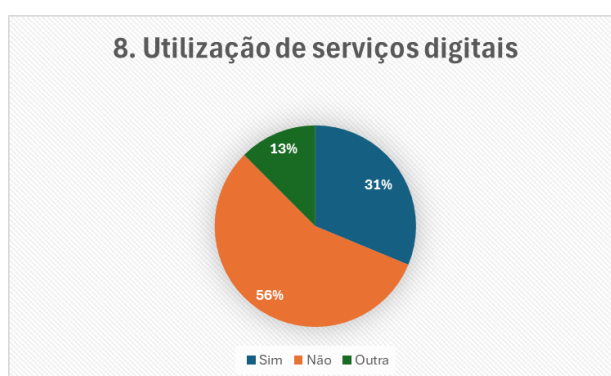


Gráfico 13-Utilização de serviços digitais- inquérito | Fonte: Elaboração própria

9. Acha que as tecnologias digitais são importantes?	
Sim	15
Não	1
Outra	0

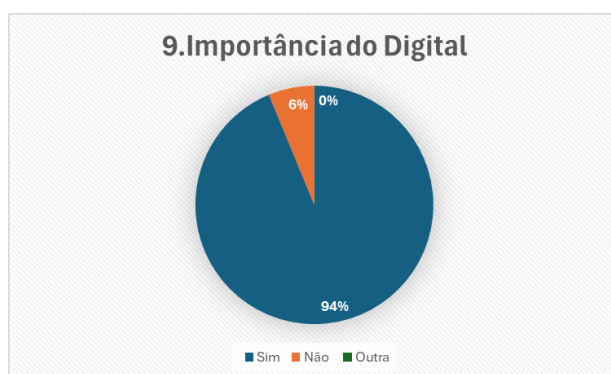


Gráfico 14-Importância do Digital- inquérito | Fonte: Elaboração própria

10. Gostaria de ter formação para desenvolver competências digitais?	
Sim	16
Não	0
Outra	0



Gráfico 15-Literacia Digital-inquérito| Fonte: Elaboração própria

11.Considera que seria benéfico utilizar ferramentas digitais no seu trabalho?	
Sim	14
Não	2
Outra	0

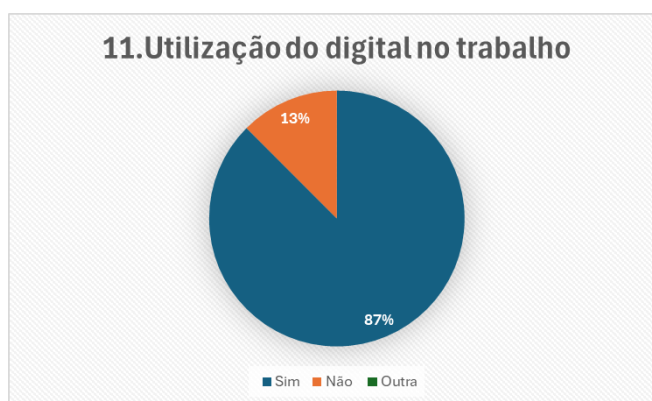


Gráfico 16-Digital no trabalho-inquérito| Fonte: Elaboração própria

12. Se lhe fosse pedido para realizar os seus registos diários digitalmente, aceitaria bem?	
Sim	15
Não	1
Outra	0



Gráfico 17-Execução de tarefas digitais-inquérito| Fonte: Elaboração própria

Apêndice VII- Resultados do Modelo de Maturidade Digital

Resultados MMD (por competência)		
Atitudes e fundamentos		
Nível 2- 40%		
Resultado por competência	Opção selecionada	Justificação
<u>Cultura</u> Nível 3 (participativo)	“A organização compreende o valor do digital e quer aprender mais”.	Esta seleção resulta dos resultados dos inquéritos curtos, que demonstram que os colaboradores estão interessados na aplicação do digital nas suas tarefas (87% considera benéfico utilizar ferramentas digitais no trabalho) e das entrevistas realizadas, que demonstram interesse em desenvolver a digitalização.
<u>Liderança</u> Nível 2 (restrito)	“O líder digital está confinado a uma função maioritariamente tática.”	A seleção advém da observação direta da investigadora, bem como da análise do Estado de Arte Digital, que revela que atualmente as ferramentas digitais são utilizadas para responder a imposições legais e a necessidades internas.
<u>Colaboração</u> Nível 1 (em silos)	“As equipas planeiam separadamente e os conflitos de mensagens e recursos são descobertos no ponto de implementação nos canais digitais”	Foi considerada esta opção como a que mais se aproxima da realidade observada, dado que existem duplicação de dados nos diversos <i>softwares</i> utilizados, como se constata no estado de arte digital.
<u>Orçamento</u> Nível 2 (manutenção)	“O orçamento apoia a configuração atual, mas não permite melhorias	Das entrevistas realizadas constatou-se que os recursos financeiros são um constrangimento para a TD na organização.
<u>Inovação</u> Nível 2 (Ad hoc)	Opção selecionada- “A inovação acontece ocasionalmente como parte de projetos existentes”	Como se constata no Estado de Arte Digital as inovações digitais e tecnológicas são implementadas para melhorias de processos em curso.

Resultados MMD (por competência)		
Pessoas, competências e processos		
nível 2-30 %		
Resultado por competência	Opção selecionada	Justificação
<u>Capacidade</u> Nível 1 (Responsabilidade)	“Uma ou mais equipas digitais tratam do site e do email. Podem não ter experiência ou conjunto de competências digitais”.	De acordo com a observação direta da investigadora, a colaboradora que administra o site não tem formação para a realização dos processos, e adquire as competências através de exploração dos conteúdos e com recurso a guias instrutórios. Os emails são acedidos por diversos colaboradores, na ótica do utilizador. Dentro das opções apresentadas pelo MTD, esta foi a que mais se aproximou da realidade da organização, visto que os colaboradores-utilizadores de ferramentas adquirem, na maioria das vezes, as competências por exploração/tentativa. Todavia, destaca-se as formações recorrentes de alguns colaboradores no âmbito de utilização do <i>Software</i> de Gestão.
<u>Recrutamento</u> Nível 1 (essencial)	“Há um foco nas competências técnicas para a função de cuidar dos nossos canais digitais”	Sendo esta opção a correspondente ao primeiro nível de avaliação, considerou-se a mais adequada para seleção, visto que não existem dados que associem o recrutamento em função de conhecimento digitais.
<u>Aprendizagem</u> Nível 2 (Construindo a literacia)	“Existe um orçamento pequeno para as competências digitais básicas em funções de especialistas digitais”.	Apesar dos constrangimentos financeiros, depreende-se na observação direta e nas entrevistas, que existe disponibilidade para investir no reforço das aprendizagens do <i>software</i> de gestão. “A <i>principal estratégia será a formação</i> ” (Vice-provedora)
<u>Gestão de projetos</u> Nível 2 (básico)	“São utilizados alguns princípios comuns de gestão de projetos”.	Apesar do Estado Digital apontar para um número significativamente baixo de utilizadores digitais, no universo dos colaboradores da organização, constata-se que os mesmos estão alinhados na utilização dos recursos e partilha de informação interna.

Resultados MMD (por competência)		
Sistemas e informação nível 3- 50%.		
Resultado por competência	Opção selecionada	Justificação
<u>Tecnologia</u> Nível 3 (em acompanhamento)	“Os sistemas são estáveis e permitem operações básicas”.	De acordo com o Estado de Arte Digital existem ITs disponíveis para as operações tecnológicas decorrentes. Para um processo de TD será necessário reforçar os recursos físicos e de conexão.
<u>Dados</u> Nível 2 (compreendido)	“Os dados são vistos como importantes para a organização. A qualidade e a utilização estão a melhorar em algumas áreas de trabalho”.	Na sequência da análise das ferramentas metodológicas (entrevista/observação direta e estado de arte), constata-se que estão implementadas medidas de introdução e conservação de dados em sistema digital, bem como medidas de proteção de dados, ao abrigo do RGPD.
<u>Relatórios</u> Nível 4 (integrado)	“Os dados holísticos de desempenho são acessíveis de forma rápida e fácil”.	Esta opção teve como base as funcionalidades dos <i>softwares</i> de gestão utilizados e destacados no estado de arte digital. Presentemente é possível reproduzir relatórios de saúde, financeiro, entre outros, dos utentes, funcionários e fornecedores.
<u>Visão</u> Nível 2 (entendimento)	“Os insights de mais do que uma fonte são combinados para construir entendimento.	Constatamos, através do Estado de Arte Digital e das entrevistas, que a utilização de um <i>software</i> com diversos módulos associados permite uma unificação de dados relevantes para diversos departamentos.

Resultados MMD (por competência)		
Resultados e experiências		
nível 2- 35%.		
Resultado por competência	Opção selecionada	Justificação
<u>Comunicações</u> Nível 1 (inespecífico)	“O digital é utilizado principalmente para transmitir ao público as prioridades das diferentes equipas da organização”.	De acordo com o Estado de Arte Digital, as ferramentas digitais de comunicação existem, mas não são desenvolvidas e otimizadas.
<u>Prestação de serviço</u> Nível 2 (Suplementar)	“Existe alguma experimentação com a prestação de serviços através de canais digitais”.	Apesar de os serviços disponíveis serem de carácter de prestação de cuidados diretos, a organização disponibiliza soluções digitais para trâmites inerentes às atividades, tais como comunicação com familiares por correio eletrónico ou disponibilização de informações no <i>website</i> .
<u>Otimização</u> Nível 1 (inexistente)	A organização avalia os projetos no final. As aprendizagens nem sempre são utilizadas para novos projetos”.	A seleção desta afirmação advém da inexistência de avaliação formal dos processos da organização. Os balanços dos projetos no âmbito digital são maioritariamente discutidos informalmente.
<u>Sistemas internos</u> Nível 3 (discricionário)	“Estão disponíveis boas ferramentas digitais, com integração e suporte mediante pedido”.	Não obstante os obstáculos a nível financeiro para os avanços tecnológicos, de acordo com a observação direta da investigadora, existe da parte dos responsáveis de gestão o cuidado de garantir as satisfações das necessidades dos sistemas operativos.

Tabela 21-Resultados do MMD| Fonte: Elaboração própria

Apêndice VIII-Cronograma do Plano de Transformação Digital

		Meses													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Atividades	1.Mapear Financiamento	■	■												
	2.Rastrear Financiamento	■	■												
	3.Aquisição de Tablets			■											
	4.Difusão de Rede			■											
	5.Instalação do Módulo de Registo			■											
	6. Apresentação do módulo			■											
	7.Implementação do Módulo			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	8.Monitorização da ferramenta digital			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	9.Utilização do correio eletrónico		■	■											
	10.Levantamento de utilizadores		■	■											
	11.Sup. utilização do correio eletrónico		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	12.Correio eletrónico por departamento		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	13.Otimização do <i>website</i>	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	14.Reestruturação das redes sociais	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	15. <i>Google analytics</i>					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	16.Capacitação de dirigentes														
	17.Capacitação administrativos					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	18.Capacitação para toda a organização														
	19.Mód de stocks, cozinha e economato					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	20. Módulo Imobilizado								■	■	■	■	■	■	■
	21.Módulo Sócios		■	■	■										
	22. <i>Software</i> de Gestão de Assiduidade			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	23.Cibersegurança			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	24.Política de Privacidade		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	25.Atividades Digitais para os utentes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Tabela 22-Cronograma do Plano de TD| Fonte: Elaboração própria

Apêndice IX- Estado As-Is/To-be (de acordo com as atividades do Plano TD)

Dimensão	Nível atual	Atividades para atingir no mínimo o nível 3 de MD
01. Cultura	N.3	6,7,9,11,16,17,18,23,24,25
02. Liderança	N.2	1-25
03. Colaboração	N.1	6,7,8,9,11,12,19,20,21,22
04. Orçamento	N.2	1,2,3,4
05. Inovação	N.2	3,4,5,7,9,12,13,14,15,19,20,21,22,25
06. Capacidade	N.1	1-25
07. Recrutamento	N.1	6,7,8,9,10,11,16,17,18,23,24
08. Aprendizagem	N.2	7,8,11,16,17,18,23,24
09. Gestão de projetos	N.2	6,7,9,12,20,21,22
10. Tecnologia	N.3	3,4,7,9,19,20,21,22
11. Dados	N.2	5,7,9,12,13,15,19,20,21,22
12. Relatórios	N.4	7,15,19,20,21,22
13. Visão	N.2	7,13,14,15,25
14. Comunicações	N.1	7,9,12,13,14,15,19,20,21,22
15. Otimização	N.1	1-25
16. Sistemas internos	N.3	3,4,5,9,13,14,15,19,20,21,22,25
17. Prestação de serviços	N.2	1-25

Tabela 23-Estado As-Is/To-be da SCMA| Fonte: Elaboração própria

Apêndice X- *Checklist* do Plano de Transformação Digital

CHECKLIST TD	Feito	Não feito	Feito fora da data prevista	Observações
1.Mapear Financiamento				
2.Rastrear Financiamento				
3.Aquisição de Tablets				
4.Difusão de Rede				
5.Instalação do Módulo de Registo				
6. Apresentação do módulo				
7.Implementação do Módulo				
8.Monitorização da ferramenta digital				
9.Utilização do correio eletrónico				
10.Levantamento de utilizadores				
11.Sup. utilização do correio eletrónico				
12.Correio eletrónico por departamento				
13.Otimização do <i>website</i>				
14.Reestruturação das redes sociais				

CHECKLIST TD	Feito	Não feito	Feito fora da data prevista	Observações
15.Google analytics				
16.Capacitação de dirigentes				
17.Capacitação administrativos				
18.Capacitação para toda a organização				
19.Mód de stocks, cozinha e economato				
20. Módulo Imobilizado				
21.Módulo Sócios				
22..Software de Gestão de Assiduidade				
23.Cibersegurança				
24.Política de Privacidade				
25.Atividades Digitais para os utentes				

Tabela 24-*Checklist* do Plano TD-SCMA |Fonte: Elaboração própria

Apêndice XI- Guia de Avaliação de implementação das atividades propostas

Atividades	Questões-Chave para a avaliação das atividades	Respostas	Avaliação Global
1.Mapear Financiamento	1.Quantas entidades foram consideradas?		
2.Rastrear Financiamento	1.Foram contactadas todas as entidades listadas?		
	2.Quantas entidades foram contactadas?		
	3.Quantas entidades responderam ao pedido de financiamento?		
	4.Foi obtido algum financiamento? De que entidades?		
3.Aquisição de Tablets	1.Foram adquiridos os tablets?		
	2.Correspondem às necessidades?		
4.Difusão de Rede	1.A operadora encontrou soluções sustentáveis para hotspot?		
	2.Foi necessário pedir propostas a outras operadoras?		
	3.Os hotspots foram adquiridos no tempo previsto?		
	4.Foram adquiridos os recursos mencionados para a difusão de rede na ERPI?		
5.Instalação do Módulo de Registo	1.Foram instalados os módulos nos tablets?		

Atividades	Questões-Chave para a avaliação das atividades	Respostas	Avaliação Global
	2. Foi necessário recorrer a outras aplicações para a funcionalidade do módulo? Quais?		
	3. Os módulos foram testados, verificando a informação-teste no <i>software</i> de desktop?		
6. Apresentação do módulo	1. Quantas sessões foram realizadas para a apresentação?		
	2. Qual o número de colaboradores previstos nas sessões?		
	3. Qual o número de colaboradores participantes nas sessões?		
	4. Como foi a recetividade dos colaboradores?		
7. Implementação do Módulo	1. Quantos colaboradores foram referenciados para a utilização do módulo?		
	2. Houve recusas à utilização da ferramenta? Quantas?		
	3. Houve dificuldades na utilização diárias? (Fazer um questionário aos colaboradores)		
	4. Foram verificadas melhorias nos cuidados prestados aos utentes? De que forma?		
	5. Foram emitidos relatórios de análise, PIC's e PII's mais completos?		
8. Monitorização da ferramenta digital	1. Houve acompanhamento conforme o estipulado?		
	2. Houve algum pedido de reforço de acompanhamento por parte das equipas?		
	3. As equipas já utilizam a ferramenta autonomamente? A partir de quando?		
9. Utilização do correio eletrónico	1. A medida foi implementada?		

Atividades	Questões-Chave para a avaliação das atividades	Respostas	Avaliação Global
	2. Esta ferramenta tem contribuído para melhorias na organização?		
	3. Como foi a receptividade da organização em geral?		
10. Levantamento de utilizadores	1. Foi feito o levantamento proposto?		
	2. Qual a percentagem de colaboradores sem caixa de correio eletrónico?		
11. Sup. utilização do correio eletrónico	1. Foi cumprido o horário estipulado para o suporte?		
	2. Quantas vezes os colaboradores necessitaram de suporte?		
	3. Os colaboradores já utilizam a ferramenta autonomamente? A partir de quando?		
12. Correio eletrónico por departamento	1. Foram criados os e-mails propostos?		
	2. Já houve migração total dos e-mails anteriormente utilizados para os novos?		
	3. A implementação da medida causou alguns constrangimentos na gestão?		
13. Otimização do website	1. Foram feitas melhorias no site?		
	2. As melhorias foram apresentadas à organização, nomeadamente aos dirigentes?		
14. Reestruturação das redes sociais	1. As tarefas propostas foram desenvolvidas		
	2. Houve um acréscimo de contactos nas redes?		
	3. Qual foi o nível de interações de <i>Stakeholders</i> às publicações?		

Atividades	Questões-Chave para a avaliação das atividades	Respostas	Avaliação Global
15. Google analytics	1. A ferramenta foi utilizada, como previsto?		
	2. Os resultados foram analisados pela organização?		
16. Capacitação de dirigentes	1. Quantas formações foram listadas?		
	2. Das listadas, quantas se realizaram?		
	3. Houve custos associados a formações? Quais os valores?		
	4. Todos os dirigentes participaram nas ações?		
17. Capacitação administrativos	1. Quantas formações foram listadas?		
	2. Das listadas, quantas se realizaram?		
	3. Houve custos associados a formações? Quais os valores?		
18. Capacitação para toda a organização	1. Quantas formações foram listadas?		
	2. Das listadas, quantas se realizaram?		
	3. Houve custos associados a formações? Quais os valores?		
	4. Quantos colaboradores estavam previstos para as formações?		
	5. Quantos participaram?		
	6. Qual foi a avaliação global dos colaboradores, em relação às formações?		

Atividades	Questões-Chave para a avaliação das atividades	Respostas	Avaliação Global
	(Fazer um questionário de satisfação aos colaboradores)		
19.Mód de stocks, cozinha e economato	1.Foram utilizadas as ferramentas do módulo, como previsto?		
	2.Foi estabelecida ligação com o módulo de tesouraria?		
	3.Foram emitidos relatórios para análise da gestão de recursos?		
	4.Houve melhorias na gestão de recursos?		
20. Módulo Imobilizado	1.O módulo começou a ser utilizado em plenitude?		
	2.Foram extraídos mapas e inventários, como foi proposto?		
21.Módulo Sócios	1.Foi feita a atualização do ficheiro?		
	2.A atualização foi analisada pelos dirigentes?		
22.Software de Gestão de Assiduidade	1.O <i>software</i> já foi atualizado?		
	2.Os horários de trabalho são introduzidos no <i>software</i> ?		
	3.Já existe ligação ao <i>software</i> de salários?		
23.Cibersegurança	1.Foi verificada a conformidade das medidas implementadas com a legislação?		
	2. Foi necessário adotar novas medidas?		
	3.Foi necessário recorrer a alguma entidade externa?		

Atividades	Questões-Chave para a avaliação das atividades	Respostas	Avaliação Global
	4.Foram realizadas ações de sensibilização para toda a organização?		
24.Política de Privacidade	1.Foi verificada a conformidade das medidas implementadas com a legislação?		
	2. 1. Foi verificada a conformidade das medidas implementadas com a legislação?		
	4.Foram realizadas ações de sensibilização para toda a organização?		
25.Atividades Digitais para os utentes	1.Foram realizadas atividades digitais periódicas com os utentes?		
	2.Como foi a recetividade dos utentes?		

Tabela 25-Guia de Avaliação de implementação TD| Fonte: Elaboração própria

Anexo I – Estrutura do Modelo de Maturidade Digital

<i>Competências de maturidade digital</i>	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
01. Cultura	<u>Cético</u> Os funcionários são cautelosos com o digital e tentam evitá-lo.	<u>Respeitoso</u> A equipa está feliz com o facto de os especialistas lidarem com o digital.	<u>Participativo</u> A organização entende o valor do digital e quer aprender mais.	<u>Inclusivo</u> O digital é visto como a chave para o sucesso e incorporado em tudo.	<u>Fundamental</u> O digital é a principal maneira de envolver apoiantes e promover a nossa missão.
02. Liderança	<u>Mínimo</u> Não há uma liderança digital clara em nenhum nível.	<u>Restrito</u> A liderança digital limita-se a uma função principalmente tática.	<u>Suportado</u> O líder digital consegue ser estratégico, quando o tempo permite.	<u>Elevado</u> Existe pelo menos um líder digital sénior, e a liderança digital recebe investimentos ativos.	<u>Intrínseco</u> O digital é parte integrante da estratégia geral e a liderança digital está presente em todos os níveis e departamentos.
03. Colaboração	<u>Em silos</u> As equipas planeiam separadamente e conflitos de mensagens e recursos são descobertos no ponto de implementação ou em canais digitais.	<u>Sincronizado</u> As equipas planeiam separadamente e compartilham planos para sincronizar. As equipas raramente mudam significativamente os seus planos para acomodar os planos de outras equipas.	<u>Planeado</u> As equipas fazem planos juntas com base nos seus objetivos para o ano. As equipas são responsáveis por seus próprios KPIs de público/produto.	<u>Integrado</u> Há um processo de planeamento contínuo em toda a organização para garantir a consistência de mensagens/produtos para públicos, em todos os canais. Os KPIs são compartilhados entre as equipas.	<u>Público em primeiro lugar</u> O planeamento começa com a perceção do público, em equipas multi-qualificadas entre organizações para cumprir melhor a estratégia e os objetivos da minha organização.

<i>Competências de maturidade digital</i>	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
04. Orçamento	<u>Sobrevivência</u> O orçamento cobre apenas o essencial, como o alojamento de site.	<u>Manutenção</u> O orçamento suporta a configuração atual, mas não permite melhorias.	<u>Experimental</u> O orçamento permite testar novas ideias em áreas prioritárias.	<u>Crescimento</u> O orçamento apoia formas cada vez mais digitais de pensar e agir.	<u>Sustentável</u> Um orçamento saudável para a evolução contínua das operações digitais aumenta o impacto.
05. Inovação	<u>Desconsiderado</u> A inovação não é considerada importante ou nem sequer acontece.	<u>Ad hoc</u> A inovação acontece ocasionalmente como parte de projetos existentes.	<u>Pequena escala</u> Há uma reimaginação inovadora de alguns aspetos dos produtos ou serviços.	<u>Coordenado</u> A inovação conjunta está a evoluir a organização.	<u>Integrado</u> Um programa de inovação estruturado está a criar mudanças transformacionais.
06. Capacidade	<u>Responsabilidade</u> Uma ou mais equipas digitais tratam do site e do e-mail. Podem não ter uma experiência ou conjunto de habilidades digitais.	<u>Especialização</u> As funções digitais básicas são cobertas por pessoas com competências e experiências especializadas.	<u>Equipa</u> Há uma equipa central de especialistas digitais, com alguma entrega digital em outras equipas.	<u>Função</u> Existe um líder digital sénior e uma equipa, com oportunidades digitais crescentes noutras equipas.	<u>Capacidade</u> A liderança digital sénior lidera a estratégia em toda a organização com equipas de entrega eficazes.
07. Recrutamento	<u>Essencial</u> O foco está nas competências técnicas para a função de cuidar dos nossos canais digitais.	<u>Especialista</u> As competências digitais especializadas estão numa equipa digital. Por acaso, e não por design, outras equipas	<u>Generalista</u> São necessárias mentalidades e comportamentos digitais amplos para as funções em toda a organização.	<u>Prevalente</u> As competências e comportamentos digitais relevantes são incluídos como padrão nas descrições de funções.	<u>Difundido</u> Os recrutados de todos os níveis hierárquicos têm uma forte compreensão da mentalidade e dos insights digitais. Todas as descrições de funções incluem

<i>Competências de maturidade digital</i>	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
		podem ter indivíduos com competências digitais.			competências digitais relevantes.
08. Aprendizagem	<u>Partilha de habilidades</u> Os especialistas digitais ensinam os outros de forma ad hoc. O orçamento para a formação é muito pequeno.	<u>Construindo a literacia</u> Existe um orçamento pequeno para competências digitais básicas em funções de especialistas digitais.	<u>Centralizado</u> Existe formação em todas as equipas da minha organização para normalizar as competências digitais.	<u>Multicamada</u> A melhoria das competências digitais é uma prioridade para todos. As equipas compreendem o seu papel na mudança digital.	<u>Cultural</u> O pessoal de T&D da organização lidera o desenvolvimento de competências e comportamentos digitais a todos os níveis da minha organização.
09. Gestão de projetos	<u>Inconsistente</u> A gestão de projetos é feita de maneira diferente para projetos diferentes.	<u>Básico</u> São utilizados alguns princípios comuns de gestão de projetos.	<u>Em progresso</u> Os projetos são geridos através de um processo estruturado, mas muitas vezes demorado. Este não se adapta a todas as áreas de atividade de uma organização	<u>Em desenvolvimento</u> São utilizados princípios e práticas de gestão ágil de projetos, principalmente em projetos e produtos digitais. Existe uma abordagem de lançamento, teste e melhoria.	<u>Impactante</u> Os princípios ágeis são utilizados de forma consistente em todos os projetos para capacitar equipas multiquilificadas, melhorar a eficiência e aumentar o impacto.
10. Tecnologia	<u>Primitivo</u> Os sistemas têm um âmbito limitado e não estão integrados.	<u>Desatualizado</u> Os sistemas não estão a acompanhar as necessidades	<u>Em acompanhamento</u> Os sistemas são estáveis e permitem operações básicas.	<u>Eficaz</u> As ferramentas e os sistemas estão a proporcionar melhorias regulares em	<u>Vanguarda</u> As ferramentas e os sistemas interligados proporcionam uma experiência de utilizador

<i>Competências de maturidade digital</i>	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
	Podem ser inseguros.	da organização.		termos de eficácia.	interna e externa tranquila e eficaz
11. Dados	<u>Caótico</u> Os dados na organização estão dispersos e os dados de atividades online e offline são utilizados isoladamente uns dos outros.	<u>Compreendido</u> Os dados são vistos como importantes para a organização. A qualidade e a utilização estão a melhorar em algumas áreas de trabalho.	<u>Em desenvolvimento</u> Existe uma política clara para a gestão de dados. Os dados são integrados na maioria das áreas de trabalho e analisados.	<u>Alfabetizado</u> Os dados integrados e de qualidade são utilizados em grande parte da organização para compreender o desempenho das atividades.	<u>Impulsionado</u> Os dados em tempo real são utilizados em toda a organização para moldar o desempenho, as decisões e a estratégia.
12. Relatórios	<u>Esporádico</u> Existem KPIs, mas o progresso só é reportado a nível sénior. Não há muita clareza sobre a forma como ilustram o progresso.	<u>Tático</u> Os KPIs relevantes são definidos e reportados, mas as lições nem sempre são utilizadas no planeamento.	<u>Agregado</u> Os dados de desempenho são recolhidos e agrupados, mas são de difícil acesso.	<u>Integrado</u> Os dados holísticos de desempenho são acessíveis de forma rápida e fácil.	<u>Em tempo real</u> Os dados holísticos de desempenho estão sempre disponíveis e são utilizados no planeamento e na tomada de decisões.
13. Visão	<u>Encontro</u> Os insights são recolhidos e utilizados num silo da equipa que os encomendou.	<u>Entendimento</u> Os insights de mais do que umas fontes são combinadas para construir entendimento.	<u>Em análise</u> O conhecimento sobre quem são as pessoas é combinado com insights comportamentais.	<u>Em ação</u> Os insights são utilizados para moldar o planeamento e a entrega. Alguns produtos são otimizados com base na análise de dados para obter melhores resultados	<u>Aprendendo com</u> Todo o trabalho e estratégia são baseados em insights ricos e atualizados extraídos do conjunto de dados holísticos e otimizados para melhorar

<i>Competências de maturidade digital</i>	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
					os resultados e o impacto.
14. Comunicações	<u>Inespecífico</u> O digital é utilizado principalmente e para transmitir ao público as prioridades das diferentes equipas da organização.	<u>Consultivo</u> O aconselhamento digital (tecnologia) é procurado por pessoal não digital, quando considerado necessário.	<u>Inclusivo</u> Os insights digitais são utilizados desde o início nas comunicações e no planeamento da jornada do público.	<u>Estratégico</u> As comunicações são concebidas para serem digitais por defeito. As jornadas do público são planeadas por equipas multiquilificadas de várias organizações.	<u>Transformacional</u> O digital é utilizado para criar oportunidades de envolvimento que são continuamente otimizadas para alcançar a melhor conversão em envolvimento a longo prazo
15. Otimização	<u>Inexistente</u> A organização avalia os projetos no final. As aprendizagens nem sempre são utilizadas para novos projetos.	<u>Baseado em anúncios</u> Os anúncios de redes sociais são otimizados por uma agência. Alguns destes insights são utilizados no planeamento de conteúdo de redes sociais.	<u>Baseado na jornada</u> Cada parte da jornada do público é otimizada – mensagens, conteúdo, layout – para aumentar as conversões.	<u>Baseado no produto</u> A organização analisa continuamente os dados para otimizar cada parte de um produto, de forma a proporcionar uma boa experiência ao utilizador, simplificar e/ou automatizar processos e aumentar as conversões.	<u>Baseado na organização</u> A organização analisa regularmente os painéis para medir o progresso da estratégia e ajustar/ajustar/mudar em movimento para melhorar os resultados.
16. Sistemas internos	<u>Ineficiente</u> Alguns sistemas foram digitalizados, mas ainda temos sistemas	<u>Inconsistent</u> e Estão disponíveis algumas ferramentas digitais excelentes,	<u>Discricionári</u> o Estão disponíveis boas ferramentas digitais, com integração e	<u>Eficaz</u> Existe um investimento em ferramentas digitais que melhoram a vida	<u>Eficiente</u> É amplamente utilizado um conjunto abrangente de ferramentas digitais conectadas,

<i>Competências de maturidade digital</i>	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
	ineficientes porque não foi utilizada a automação.	mas a sua utilização tem sido irregular devido à falta de envolvimento do pessoal.	suporte mediante solicitação.	profissional dos colaboradores envolvidos na concepção de tecnologia e processos.	concebidas em conjunto com o pessoal afetado. A automação/ IA reduz significativamente as tarefas repetitivas.
17. Prestação de serviços	<u>Básico</u> As informações são partilhadas online. Os serviços offline tradicionais são sinalizados no site.	<u>Suplementar</u> Existe alguma experimentação com a prestação de serviços através de canais digitais.	<u>Igual</u> Os serviços digitais são vistos como tão importantes como os serviços offline tradicionais.	<u>Orientado por insights</u> A prestação de serviços online é baseada em pesquisas e testes.	<u>Inovador</u> Os serviços online são iterativos e integrados. Estão a proporcionar alcance e impacto anteriormente inexplorados.

Tabela 26-Estrutura do MMD, de acordo com Digital Maturity

Anexo II – Avaliação da Maturidade Digital SCMA pelo Assessment| Digital Maturity – e-mail

Digital Maturity results for Santa Casa da Misericórdia de Aljezur

De: Digital Maturity <brani@digitalleadership.ltd>

Para: Joana Visitação <misericordia.aljezur-joanavisitacao@sapo.pt> ▾

segunda, 7 out 2024 14:46

Hi Joana,

Thanks for taking the Digital Maturity Assessment.

If you haven't already, read more about how to use your results to set targets.

I'll follow up tomorrow with some bespoke tips for improvement. Please do get in touch to discuss your results (you can just reply to this email).

I look forward to hearing from you!

Bestest, Brani.

PS You can see your results on the website. There's also a full list of your results below:

Overall score

The digital maturity of Santa Casa da Misericórdia de Aljezur is **43%**.

That means that your digital maturity level (on a 1-5 scale) is **2**.

Digital maturity score by area

Attitudes and foundations: **40%**

People, skills and processes: **30%**

Systems and information: **55%**

Outputs and experiences: **35%**

Digital maturity competencies

Culture

Level 3: The organisation understands the value of digital and wants to learn more.

Leadership

Level 2: The digital lead is confined to a mostly tactical role.

Budget

Level 2: The budget supports the current setup but doesn't allow for improvements.

Innovation

Level 2: Innovation occasionally happens as part of existing projects.

Capacity

Level 1: One or more digital staff look after the website and email. They may not have a digital background or skillset.

Recruitment

Level 1: There's a focus on technical skills for the role looking after our digital channels.

Learning

Level 2: There's a small budget for basic digital skills in digital expert roles.

Project management

Level 2: Some common project management principles are used.

Technology

Level 3: Systems are stable and enable basic operations.

Data

Level 2: Data is seen as important for the organisation. Quality and use is improving in some areas of work.

Reporting

Level 4: Holistic performance data is quickly and easily accessible.

Insight

Level 2: Insights from more than one source are combined to build understanding.

Communications

Level 1: Digital is used to mainly broadcast to audiences the priorities of different teams in the organisation.

Service delivery

Level 2: There is some experimentation with service delivery using digital channels.

Internal systems

Level 3: Good digital tools are available, with onboarding and support on request.

--

Brani Milosevic

Digital strategist

digitalleadership.ltd

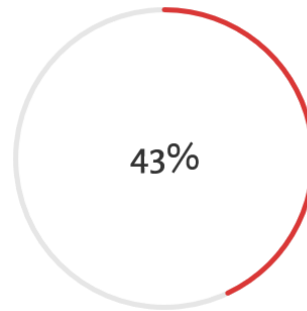
brani@digitalleadership.ltd

Anexo III – Avaliação da Maturidade Digital SCMA pelo Assessment| Digital Maturity – website

Santa Casa da Misericórdia de Aljezur digital maturity

Overall, your digital maturity, on a 1-5 scale, is at **level 2**.

We've emailed your results to the address you gave us (please check your spam folder if you can't see it).



Assessment Framework

Accepting

The attitude of Santa Casa da Misericórdia de Aljezur to digital can be characterised as "accepting".

You're over the first hurdle: Santa Casa da Misericórdia de Aljezur has a good grasp of the potential of digital and devotes some resources to the basics.

However, digital technology, systems, processes and skills are patchy. Finding the investment for digital product development is an uphill struggle due to siloed budgets. There's no culture of pooling the resources together. Often this is seen as giving up on the decision-making power. Securing the commitment for skills development beyond 'digital people' or 'digital team', recruitment of digital talent or improvements in ways of working is hard because this is seen as nice to have. Santa Casa da Misericórdia de Aljezur is open to hearing about innovative uses of digital technology in order to further the process of digitisation.

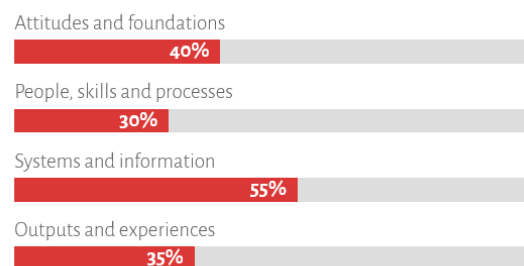
To get to the next level of digital maturity Santa Casa da Misericórdia de Aljezur needs to start looking at developing skills and mindset for the 21st century market.

This is your overall Digital Maturity score expressed as a percentage of the maximum available score. The average Digital Maturity score of everyone who's taken the assessment is 54%.

Level 1 0-29% | Level 2 30-49% | Level 3 50-69% | Level 4 70-89% | Level 5 90-100%

Your digital maturity by area

These scores break your overall score down into broad areas of digital maturity.



Santa Casa da Misericórdia de Aljezur digital competencies

The key aspects of the organisation's digital maturity.

Attitudes and foundations

Culture

Level 3: The organisation understands the value of digital and wants to learn more.

Leadership

Level 2: The digital lead is confined to a mostly tactical role.

Collaboration

Level 1: Teams plan separately and message and resource clashes are discovered at the point of implementation on digital channels.

Budget

Level 2: The budget supports the current setup but doesn't allow for improvements.

Innovation

Level 2: Innovation occasionally happens as part of existing projects.

People, skills and processes

Capacity

Level 1: One or more digital staff look after the website and email. They may not have a digital background or skillset.

Recruitment

Level 1: There's a focus on technical skills for the role looking after our digital channels.

Learning

Level 2: There's a small budget for basic digital skills in digital expert roles.

Project management

Level 2: Some common project management principles are used.

Systems and information

Technology

Level 3: Systems are stable and enable basic operations.

Data

Level 2: Data is seen as important for the organisation. Quality and use is improving in some areas of work.

Reporting

Level 4: Holistic performance data is quickly and easily accessible.

Insight

Level 2: Insights from more than one source are combined to build understanding.

Outputs and experiences

Communications

Level 1: Digital is used to mainly broadcast to audiences the priorities of different teams in the organisation.

Service delivery

Level 2: There is some experimentation with service delivery using digital channels.

Optimisation

Level 1: Organisation evaluates projects at the end. Lessons are not always used for new projects.

Internal systems

Level 3: Good digital tools are available, with onboarding and support on request.