Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Ricardo Miguel Dias Antunes

Entre Dependência e Autonomia: Desafios da Sustentabilidade Financeira das IPSS da Saúde em Portugal

julho de 2026

Entre Dependência e Autonomia: Desafios da Sustentabilidade Financeira das IPSS da Saúde em Portugal

Ricardo Antunes

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ricardo Miguel Dias Antunes

Entre Dependência e Autonomia: Desafios da Sustentabilidade Financeira das IPSS da Saúde em Portugal

Dissertação de Mestrado
Administração Pública

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Isabel Maria Macedo de Pinho

Professor Doutor Sérgio António Ribeiro

julho de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇOES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.



Atribuição
CC BY

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação foi um processo exigente, marcado por muitas horas de trabalho, dúvidas e desafios, mas também por aprendizagem e crescimento, tanto a nível académico como pessoal.

Ao longo destes dois anos, vividos em simultâneo com a minha atividade profissional, foi necessário um esforço constante de equilíbrio, disciplina e persistência. Ainda assim, olhando para trás, fica a sensação de que o tempo passou mais depressa do que parecia — talvez porque, no meio de tudo, houve sempre um propósito maior.

Neste percurso, houve pessoas que estiveram sempre presentes e sem as quais este momento não teria sido possível.

À minha esposa, por tudo aquilo que não fica escrito nestas páginas. Pela paciência nos momentos mais exigentes, pela compreensão nas ausências e pelo apoio constante e silencioso que tantas vezes fez a diferença. Por acreditar, mesmo quando o cansaço se fazia sentir.

Aos meus filhos, por serem a minha maior motivação. Pelos sorrisos, pela leveza e pela forma simples como me lembram, todos os dias, do que realmente importa. Mesmo sem o saberem, foram muitas vezes a força que precisei para continuar.

Aos meus orientadores, agradeço a disponibilidade, a exigência e o acompanhamento ao longo de todo o processo, fundamentais para a concretização deste trabalho.

Aos colegas de curso, pela partilha e pelo espírito de entreajuda ao longo deste percurso.

A todos os que participaram neste estudo, pela disponibilidade e pela confiança na partilha das suas experiências, o meu sincero obrigado.

Por fim, a todos os que, de alguma forma, caminharam ao meu lado nestes dois anos, deixo o meu reconhecimento e gratidão.

Este trabalho é também vosso.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração. Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Resumo

A presente investigação analisa os desafios associados à sustentabilidade financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) com intervenção na área da saúde em Portugal, com particular enfoque na região de Braga. Estas organizações desempenham um papel fundamental no sistema de proteção social, assegurando a prestação de serviços essenciais a populações vulneráveis, num contexto marcado pelo envelhecimento demográfico e pelo aumento da procura de cuidados de saúde e apoio social.

A investigação parte do pressuposto de que a sustentabilidade financeira não deve ser entendida como uma questão meramente contabilística, mas como um fenómeno complexo e multidimensional, influenciado por fatores institucionais, organizacionais e económicos. Em particular, destaca-se a forte dependência destas instituições do financiamento público, através de acordos de cooperação com a Segurança Social e de convenções com o sistema de saúde, o que levanta questões relevantes quanto à autonomia organizacional e capacidade estratégica.

Do ponto de vista teórico, o estudo enquadra-se na literatura sobre o terceiro setor, sustentabilidade financeira e Teoria da Dependência de Recursos, evidenciando a importância das relações de interdependência entre as organizações e o seu contexto institucional.

Metodologicamente, foi adotada uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas a dirigentes de IPSS da área da saúde, permitindo uma análise aprofundada das perceções, práticas de gestão e estratégias de adaptação.

Os resultados evidenciam a centralidade do financiamento público, bem como fragilidades estruturais decorrentes do desfasamento entre financiamento e custos reais. Conclui-se que a sustentabilidade financeira resulta da interação entre fatores internos e constrangimentos estruturais, reforçando a necessidade de repensar os modelos de governação e financiamento do setor social.

Palavras-chave: Sustentabilidade financeira; Instituições Particulares de Solidariedade Social; Dependência de recursos; Autonomia organizacional; Governança do setor social.

Abstract

This study analyzes the challenges associated with the financial sustainability of Private Institutions of Social Solidarity (IPSS) operating in the healthcare sector in Portugal, with a particular focus on the Braga region. These organizations play a fundamental role in the social protection system, ensuring the provision of essential services to vulnerable populations, in a context marked by demographic ageing and increasing demand for healthcare and social support.

The research is based on the assumption that financial sustainability should not be understood as a merely accounting issue, but rather as a complex and multidimensional phenomenon influenced by institutional, organizational, and economic factors. In this context, particular emphasis is placed on the strong dependence of these institutions on public funding, namely through cooperation agreements with Social Security and conventions with the healthcare system, raising relevant questions regarding organizational autonomy and strategic capacity.

From a theoretical perspective, the study is framed within the literature on the third sector, financial sustainability, and Resource Dependence Theory, highlighting the importance of interdependent relationships between organizations and their institutional environment.

Methodologically, a qualitative approach was adopted, based on semi-structured interviews with managers of healthcare IPSS, allowing for an in-depth analysis of perceptions, management practices, and adaptation strategies.

The results highlight the centrality of public funding, as well as structural vulnerabilities resulting from the mismatch between funding and actual costs. It is concluded that financial sustainability results from the interaction between internal factors and structural constraints, reinforcing the need to rethink governance and funding models in the social sector.

Keywords: Financial sustainability; Private Institutions of Social Solidarity; Resource dependence; Organizational autonomy; Social sector governance

Índice

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇOES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS **Error! Bookmark not defined.**

AGRADECIMENTOS 3

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE 4

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) 4

Resumo 5

Abstract 6

Índice 7

Índice de Tabelas 10

Tabela 1 – Codificação dos entrevistados e entidades participantes 10

Tabela 2 – Caracterização das entidades 10

Tabela 3 – Triangulação de dados por categorias analíticas 10

Tabela 4 – Categorias analíticas emergentes da análise das entrevistas 10

Tabela 5 – Síntese interpretativa dos resultados à luz da Teoria da Dependência de Recursos 10

Tabela 6 – Alinhamento entre objetivos específicos, evidência empírica e conclusões 10

Siglas e Acrónimos 11

CAPÍTULO I — INTRODUÇÃO 12

1.1 Contextualização do problema 12

1.2 Pergunta de investigação 13

1.3 Objetivo geral e objetivos específicos 15

1.4 Relevância e contributo do estudo 16

1.5 Estrutura da dissertação 17

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA 20

2.1 Economia do Terceiro Setor 20

2.2 Sustentabilidade financeira em organizações sem fins lucrativos 22
2.3 Dependência de financiamento público e autonomia organizacional 24
2.4 Evidência empírica nacional e internacional 30
2.5 Lacuna da literatura e posicionamento do estudo 33
CAPÍTULO III – METODOLOGIA 36
3.1 Desenho da investigação 36
3.2 Unidade de análise e seleção da amostra de estudo 40
3.3 Enquadramento das instituições participantes 43
3.4 Codificação das instituições participantes 46
3.5 Técnicas de recolha de dados 50
Tabela 1 – Codificação dos entrevistados e entidades participantes 53
3.6 Procedimentos de análise dos dados 54
3.7 Considerações éticas 57
CAPÍTULO IV — Resultados da investigação empírica 59
4.1 Introdução ao capítulo de resultados 59
4.2 Resultados descritivos 59
4.2.1 Áreas de intervenção e respostas sociais das IPSS estudadas 59
4.2.2 Estrutura organizacional e recursos das IPSS estudadas 61
4.2.3 Síntese da caracterização institucional 63
Tabela 2 – Caracterização das entidades 65
4.3 Resultados analíticos/Inferência interpretativa 66
Tabela 3 – Triangulação de dados por categorias analíticas 69
4.3.1 Relação entre as IPSS e o Estado 70
4.3.2 Dependência do financiamento público 74
4.3.3 Estrutura das fontes de financiamento 77

4.3.4 Estratégias organizacionais 80

4.3.5 Desafios estruturais 84

4.4 Síntese dos resultados 87

Tabela 4 – Categorias analíticas emergentes da análise das entrevistas 91

CAPÍTULO V — DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 93

5.1 Enquadramento da discussão dos resultados 93

Tabela 5 – Síntese interpretativa dos resultados à luz da Teoria da Dependência de Recursos 97

5.2 O papel das IPSS na articulação com o Serviço Nacional de Saúde 97

5.3 Fragilidades económicas e financeiras à luz da literatura 100

5.4 Dependência financeira e autonomia organizacional nas IPSS 103

5.5 Implicações para as políticas públicas e para a sustentabilidade das IPSS 107

5.6 Síntese da discussão 111

Tabela 6– Alinhamento entre objetivos específicos, evidência empírica e conclusões 114

CAPÍTULO VI — CONCLUSÕES 116

6.1 Síntese geral da investigação 116

6.2 Contributos da investigação 119

6.3 Limitações do estudo 122

6.4 Pistas para investigação futura 124

6.5 Considerações finais 126

Referências Bibliográficas 130

ANEXOS 133

Anexo I – Guião de entrevista 133

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Codificação dos entrevistados e entidades participantes

Tabela 2 – Caracterização das entidades

Tabela 3 – Triangulação de dados por categorias analíticas

Tabela 4 – Categorias analíticas emergentes da análise das entrevistas

Tabela 5 – Síntese interpretativa dos resultados à luz da Teoria da Dependência de Recursos

Tabela 6 – Alinhamento entre objetivos específicos, evidência empírica e conclusões

Siglas e Acrónimos

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico)

OPSS – Observatório Português dos Sistemas de Saúde

SNS – Serviço Nacional de Saúde

CAPÍTULO I — INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) assumem um papel central no sistema português de proteção social e de saúde, constituindo um dos principais pilares do terceiro setor. Estas organizações, de natureza não lucrativa e orientadas por princípios de solidariedade e interesse coletivo, desempenham funções essenciais na resposta a necessidades sociais e sanitárias, particularmente no apoio a populações vulneráveis e na promoção da coesão social.

No contexto contemporâneo, as organizações do terceiro setor assumem um papel crescente na provisão de serviços públicos e sociais, funcionando como intermediárias institucionais entre o Estado, o mercado e a sociedade civil (Salamon & Sokolowski, 2016; OECD, 2022; European Commission, 2023). No caso português, as IPSS constituem uma componente estruturante do modelo de bem-estar social, desempenhando funções complementares às políticas públicas, com enquadramento jurídico definido pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014.

Nas últimas décadas, estas instituições reforçaram a sua relevância, particularmente na área da saúde e dos cuidados continuados, num contexto marcado por transformações demográficas significativas. Em Portugal, mais de 23% da população tem atualmente 65 ou mais anos, tendência que se prevê intensificar, aumentando a pressão sobre os sistemas de saúde e proteção social (OPSS). Neste contexto, as IPSS assumem um papel estratégico enquanto parceiras do Estado, contribuindo para a provisão de serviços de proximidade, nomeadamente nos cuidados continuados, apoio domiciliário e saúde mental.

Apesar do reconhecimento institucional do seu contributo, as IPSS enfrentam desafios estruturais relevantes que colocam em causa a sua sustentabilidade financeira e organizacional. Entre os principais fatores identificados na literatura destacam-se a pressão crescente sobre os custos operacionais, as dificuldades de recrutamento e retenção de recursos humanos qualificados e a elevada dependência de financiamento público (Anheier, 2014).

A estrutura de financiamento destas instituições caracteriza-se por uma forte concentração de receitas provenientes de mecanismos públicos, designadamente através de

acordos de cooperação com a Segurança Social e de convenções com o sistema de saúde. Os resultados da Central de Balanços evidenciam que, na amostra analisada, uma parte significativa dos rendimentos das IPSS provém de subsídios do Estado e de outras entidades públicas, confirmando a elevada importância do financiamento público no funcionamento destas instituições (Mendes & Rocha, 2025).

A evidência empírica recente aponta igualmente para fragilidades económicas no setor. Em 2023, cerca de 40,9% das IPSS da amostra apresentavam resultados líquidos negativos, evidenciando fragilidades na sua situação económico-financeira (Mendes & Rocha, 2025). Este desfasamento torna-se particularmente crítico na área da saúde, caracterizada por elevados custos operacionais e exigências técnicas crescentes.

Neste contexto, emerge uma tensão estrutural entre a missão social destas organizações e as condições institucionais e financeiras em que operam. Por um lado, as IPSS são chamadas a assegurar respostas de elevada qualidade e proximidade; por outro, enfrentam constrangimentos que podem limitar a sua capacidade de adaptação, inovação e planeamento estratégico.

Esta tensão traduz-se num paradoxo central: as IPSS são simultaneamente valorizadas enquanto instrumentos fundamentais de política pública e condicionadas pelos mecanismos de financiamento que sustentam a sua atividade. Assim, a sustentabilidade financeira destas instituições deve ser entendida como um fenómeno complexo, que envolve relações de dependência de recursos, autonomia organizacional e capacidade estratégica de atuação (Pfeffer & Salancik, 1978; Cheng & Parris, 2020).

A presente dissertação insere-se neste enquadramento, propondo-se analisar os desafios associados à sustentabilidade financeira das IPSS da área da saúde, com particular enfoque na região de Braga, privilegiando uma abordagem qualitativa centrada nas perceções dos dirigentes das instituições.

1.2 Pergunta de investigação

A definição de uma pergunta de investigação clara e bem delimitada constitui um elemento fundamental na estrutura de qualquer estudo científico, uma vez que orienta todo o processo de investigação, desde a construção do enquadramento teórico até à seleção das metodologias de recolha e análise de dados. A pergunta de investigação permite delimitar o

objeto de estudo, identificar as dimensões analíticas relevantes e estruturar a análise empírica desenvolvida ao longo da dissertação (Creswell & Creswell, 2018).

No contexto da presente investigação, a análise da sustentabilidade financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social da área da saúde encontra-se associada à necessidade de compreender como estas organizações enfrentam os desafios decorrentes de um contexto institucional caracterizado por forte dependência do financiamento público, exigências operacionais crescentes e necessidade de garantir a continuidade das respostas sociais prestadas às comunidades.

Tal como evidenciado na contextualização do problema, as IPSS desempenham um papel fundamental na provisão de serviços sociais e de saúde em Portugal, particularmente em áreas como os cuidados continuados, o apoio domiciliário, a saúde mental e o apoio a populações envelhecidas ou em situação de vulnerabilidade. No entanto, a sua elevada dependência de mecanismos de financiamento público, associada ao aumento dos custos operacionais e às exigências regulamentares, coloca desafios significativos à sustentabilidade financeira destas instituições.

Neste enquadramento, torna-se particularmente relevante compreender de que forma as IPSS estruturam as suas estratégias financeiras e organizacionais para responder a estes desafios, assegurando simultaneamente a continuidade da sua missão institucional e a qualidade dos serviços prestados.

Deste modo, a presente investigação é orientada pela seguinte pergunta central:

De que forma a dependência do financiamento público influencia as estratégias financeiras e organizacionais das Instituições Particulares de Solidariedade Social da área da saúde na região de Braga?

Esta questão de investigação permite analisar de forma integrada diferentes dimensões associadas à sustentabilidade das instituições do setor social, incluindo a estrutura de financiamento das IPSS, as práticas de gestão financeira e organizacional adotadas, bem como os constrangimentos institucionais que influenciam a autonomia e a capacidade de planeamento estratégico destas organizações.

Simultaneamente, a formulação desta pergunta permite articular o problema empírico com o enquadramento teórico da investigação, nomeadamente com a Teoria da Dependência

de Recursos, ao possibilitar a análise das relações entre financiamento externo, autonomia organizacional e estratégias institucionais (Pfeffer & Salancik, 1978; Cheng & Parris, 2020).

A definição desta pergunta de investigação constitui, assim, o ponto de partida para o desenvolvimento da análise empírica apresentada nos capítulos seguintes, orientando a definição dos objetivos do estudo e das dimensões analíticas exploradas ao longo da dissertação.

1.3 Objetivo geral e objetivos específicos

A definição dos objetivos da investigação constitui um elemento central na estrutura de qualquer estudo científico, na medida em que permite operacionalizar a pergunta de investigação e orientar o desenvolvimento da análise empírica. Os objetivos funcionam como um quadro orientador que delimita o foco do estudo, identifica as dimensões a analisar e assegura a coerência entre o enquadramento teórico, a metodologia adotada e os resultados obtidos (Creswell & Creswell, 2018).

Tendo em conta a problemática da sustentabilidade financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social da área da saúde, bem como a pergunta de investigação anteriormente formulada, o presente estudo procura compreender de que forma estas organizações estruturam as suas estratégias financeiras e organizacionais num contexto caracterizado por forte dependência do financiamento público.

Neste sentido, a investigação define um objetivo geral, que expressa a finalidade central do estudo, e um conjunto de objetivos específicos, que operacionalizam as diferentes dimensões analíticas a explorar ao longo da investigação.

Objetivo geral

Analisar de que forma as Instituições Particulares de Solidariedade Social da área da saúde, na região de Braga, estruturam as suas estratégias financeiras e organizacionais com vista a assegurar a sua sustentabilidade, num contexto caracterizado por forte dependência do financiamento público.

Objetivos específicos

Para concretizar o objetivo geral definido, foram estabelecidos os seguintes objetivos

específicos:

• Identificar as principais fontes de financiamento, analisando o grau de dependência relativamente ao financiamento público;

• Examinar as estratégias de diversificação de receitas adotadas, incluindo mecanismos de captação de financiamento complementar;

• Analisar as práticas de gestão financeira e organizacional implementadas, nomeadamente ao nível do planeamento, controlo e tomada de decisão, interpretando-as à luz da Teoria da Dependência de Recursos;

• Compreender os principais constrangimentos institucionais, económicos e organizacionais que condicionam a sustentabilidade financeira e a autonomia organizacional;

• Avaliar de que forma a dependência do financiamento público influencia a autonomia organizacional, a capacidade de planeamento estratégico e a inovação organizacional.

A definição destes objetivos permite estruturar de forma consistente a análise empírica da investigação, orientando a recolha e interpretação dos dados obtidos através das entrevistas realizadas aos dirigentes das instituições participantes no estudo.

Simultaneamente, os objetivos estabelecem uma ligação direta entre a pergunta de investigação e as dimensões analíticas exploradas ao longo da dissertação, assegurando a coerência interna do estudo e facilitando a articulação entre os diferentes capítulos, nomeadamente os capítulos dedicados à apresentação dos resultados e à sua discussão.

Deste modo, os objetivos definidos constituem a base estruturante do desenvolvimento da investigação, orientando a análise das dinâmicas organizacionais e financeiras das IPSS e contribuindo para a construção das conclusões apresentadas no final da dissertação.

1.4 Relevância e contributo do estudo

A sustentabilidade financeira das organizações do terceiro setor tem sido amplamente analisada na literatura, sendo reconhecida como um fator crítico para a continuidade das respostas sociais e para a estabilidade dos sistemas de proteção social (Anheier, 2014; OECD, 2022). No entanto, no contexto das Instituições Particulares de Solidariedade Social em

Portugal, persistem limitações relevantes na investigação existente.

Uma parte significativa dos estudos tem privilegiado abordagens quantitativas ou centradas em indicadores financeiros, oferecendo uma perspetiva predominantemente contabilística da sustentabilidade das instituições. Esta tendência limita a compreensão das dinâmicas organizacionais, das estratégias de adaptação e das relações institucionais que influenciam o funcionamento das IPSS.

Neste contexto, a presente investigação procura colmatar esta lacuna através de uma abordagem qualitativa, centrada nas perceções dos dirigentes de IPSS da área da saúde. Esta opção permite captar de forma mais aprofundada as práticas de gestão, os constrangimentos institucionais e as estratégias organizacionais adotadas pelas instituições num contexto de elevada dependência de financiamento público.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para a aplicação da Teoria da Dependência de Recursos ao contexto das IPSS, analisando a relação entre dependência financeira, autonomia organizacional e capacidade estratégica (Pfeffer & Salancik, 1978; Cheng & Parris, 2020). Esta abordagem permite aprofundar a compreensão das relações de interdependência que caracterizam o funcionamento das organizações do terceiro setor.

Empiricamente, a investigação oferece evidência situada no contexto português, com particular enfoque na região de Braga, contribuindo para reforçar o conhecimento sobre a sustentabilidade financeira das IPSS na área da saúde.

Para além do contributo académico, o estudo apresenta relevância ao nível das políticas públicas, ao fornecer elementos que podem apoiar a reflexão sobre os modelos de financiamento e governação do setor social. A identificação de desafios estruturais e de estratégias organizacionais adotadas pelas IPSS, pode contribuir para o desenvolvimento de soluções que reforcem a sustentabilidade das instituições e a qualidade das respostas sociais prestadas.

1.5 Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se organizada em sete capítulos, estruturados de forma sequencial e articulada, com o objetivo de proporcionar uma análise progressiva e integrada da problemática da sustentabilidade financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social da área da saúde.

O Capítulo I corresponde à introdução do estudo, onde se procede à contextualização do problema de investigação, à justificação da relevância científica e institucional do tema e à definição da pergunta de investigação. Neste capítulo são ainda apresentados o objetivo geral, os objetivos específicos e a estrutura global da dissertação, estabelecendo-se o enquadramento inicial do trabalho.

O Capítulo II corresponde à revisão da literatura, abordando os principais conceitos e perspetivas analíticas associados ao estudo das organizações do terceiro setor. São discutidas temáticas como a economia do terceiro setor, a sustentabilidade financeira nas organizações sem fins lucrativos, a dependência de financiamento público e a autonomia organizacional, bem como a evidência empírica nacional e internacional e a identificação da lacuna da literatura que sustenta o posicionamento do presente estudo.

No Capítulo III é descrita a metodologia adotada na investigação. São apresentados o desenho de investigação, a abordagem metodológica, os critérios de seleção das instituições participantes, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de análise das entrevistas. São igualmente abordadas as questões éticas e as limitações metodológicas associadas ao estudo.

O Capítulo IV apresenta os resultados da investigação empírica, com base na análise das entrevistas realizadas aos dirigentes das instituições participantes. Neste capítulo são exploradas diversas dimensões relacionadas com a sustentabilidade financeira das IPSS, incluindo a estrutura de financiamento, as estratégias de diversificação de receitas, as práticas de gestão organizacional e os principais constrangimentos institucionais identificados, integrando igualmente uma componente de resultados descritivos e uma componente de resultados analíticos.

O Capítulo V procede à discussão dos resultados obtidos, articulando a evidência empírica com o enquadramento teórico e com os contributos da literatura analisada. Este capítulo permite interpretar os principais padrões identificados na investigação e analisar as suas implicações para o estudo da sustentabilidade financeira das organizações do terceiro setor, nomeadamente no que respeita à articulação das IPSS com o Serviço Nacional de Saúde, às fragilidades económico-financeiras identificadas, à relação entre dependência financeira e autonomia organizacional e às implicações para as políticas públicas e para a sustentabilidade das instituições.

Por fim, o **Capítulo VI** apresenta as conclusões da investigação, sintetizando os

principais resultados e destacando os contributos do estudo para o conhecimento científico e para a reflexão sobre o funcionamento das IPSS no contexto do sistema de proteção social português. São igualmente discutidas as limitações da investigação e apresentadas pistas para futuras linhas de investigação, culminando com as considerações finais do estudo.

O Capítulo VII corresponde à secção de referências bibliográficas, onde são apresentadas, de forma sistematizada, as fontes utilizadas ao longo do trabalho.

A dissertação inclui ainda anexos que integram materiais de apoio à investigação, designadamente o guião de entrevista utilizado no processo de recolha de dados empíricos**.**

Deste modo, a estrutura adotada permite uma progressão lógica da análise, desde a contextualização do problema e revisão da literatura até à apresentação, discussão e conclusão dos resultados empíricos, assegurando a coerência interna do estudo e a articulação entre as diferentes dimensões da investigação.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Economia do Terceiro Setor

A compreensão do papel das Instituições Particulares de Solidariedade Social exige um enquadramento no contexto mais amplo da economia do terceiro setor. Este setor constitui um espaço institucional distinto do Estado e do mercado, integrando organizações cuja finalidade principal se centra na prossecução de objetivos sociais, comunitários ou solidários, sem distribuição de lucros pelos seus membros ou dirigentes (Salamon & Sokolowski, 2016; Anheier, 2014).

Na literatura académica, o terceiro setor é frequentemente conceptualizado como um conjunto de organizações privadas, formalmente constituídas, com autonomia organizacional e orientadas para a produção de valor social (Anheier, 2014). Estas organizações incluem associações, fundações, cooperativas e instituições de solidariedade social, caracterizando-se pelo princípio da não distribuição de lucros, segundo o qual os excedentes são reinvestidos na prossecução da missão institucional (Hansmann, 1987). Neste sentido, o terceiro setor pode ser entendido como uma componente estrutural das economias contemporâneas, contribuindo simultaneamente para a coesão social e para o funcionamento dos sistemas de proteção social (Salamon, 2021; European Commission, 2023).

Autores como Salamon & Sokolowski (2016) destacam que o crescimento do terceiro setor está associado à necessidade de responder a falhas de mercado e limitações da intervenção estatal. De forma complementar, outros autores sublinham que estas organizações integram sistemas híbridos de provisão de bem-estar, nos quais coexistem múltiplas lógicas institucionais (Evers & Zimmer, 2010). Esta perspetiva evidencia que o terceiro setor deve ser entendido não apenas como resposta a insuficiências, mas como componente estruturante dos sistemas de governação contemporâneos.

O terceiro setor é igualmente descrito como um espaço de intermediação institucional entre o Estado e o mercado, combinando missão social, participação comunitária e modelos próprios de governação (Evers & Zimmer, 2010). Neste contexto, as organizações do terceiro setor operam frequentemente em redes de interdependência, baseadas em relações de cooperação com atores públicos, privados e comunitários, o que reforça a sua natureza híbrida (Powell, 1990). Esta hibridização está associada tanto a vantagens, como a flexibilidade e

proximidade às comunidades, como a desafios decorrentes da conciliação de diferentes expectativas institucionais e fontes de financiamento (Evers et al., 2010; Anheier, 2014).

No contexto europeu, o terceiro setor tem vindo a ganhar crescente relevância económica e social, sendo reconhecido como um parceiro fundamental na implementação de políticas públicas e na prestação de serviços de interesse geral (European Commission, 2023; OECD, 2022). A evidência empírica aponta para o seu contributo significativo em termos de emprego e produção, reforçando o seu papel nos sistemas de bem-estar contemporâneos.

Em Portugal, a economia social assume particular relevância no funcionamento do sistema de proteção social, desempenhando um papel fulcral na prestação de serviços sociais e de saúde (Pedroso et al., 2023). O enquadramento jurídico encontra-se definido na Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013), que reconhece formalmente o papel destas organizações na promoção da solidariedade social.

As IPSS assumem, neste contexto, uma posição particularmente relevante, constituindo um dos principais pilares da rede de respostas sociais em Portugal (Pedroso et al., 2023). Estas instituições desenvolvem atividades em áreas como o apoio domiciliário, os cuidados continuados e o apoio a populações vulneráveis, desempenhando um papel central na articulação entre políticas públicas e necessidades sociais.

A crescente importância das IPSS está associada à evolução dos modelos de governação pública, nomeadamente à transição para formas mais colaborativas de provisão de serviços, baseadas na participação de múltiplos atores institucionais (Osborne, 2010; Bovaird & Loeffler, 2012). Neste âmbito, a abordagem da New Public Governance destaca o papel das redes de cooperação na produção de valor público.

A participação destas organizações tem sido frequentemente analisada à luz do conceito de coprodução de serviços públicos, que permite reforçar a qualidade das respostas e a adequação às necessidades das comunidades (Ansell & Gash, 2008; Bovaird & Loeffler, 2012).

Contudo, a integração do terceiro setor em redes de provisão de serviços públicos levanta desafios relevantes, nomeadamente ao nível da autonomia organizacional e dos modelos de financiamento. A literatura aponta que a dependência de financiamento público pode influenciar as estratégias organizacionais e gerar relações de interdependência entre o Estado e as organizações do setor social (Pfeffer & Salancik, 1978; Cheng & Parris, 2020).

Neste sentido, enquanto Pfeffer & Salancik (1978) enfatizam os efeitos

condicionadores da dependência de recursos externos na autonomia organizacional, Cheng e Parris (2020) destacam a possibilidade de gestão estratégica dessa dependência. Esta relação deve, assim, ser entendida como uma tensão dinâmica entre constrangimento e capacidade de ação organizacional.

2.2 Sustentabilidade financeira em organizações sem fins lucrativos

A sustentabilidade financeira constitui um dos principais desafios enfrentados pelas organizações do terceiro setor, particularmente num contexto caracterizado por crescentes exigências sociais, restrições orçamentais e transformações nos modelos de financiamento das políticas públicas (Anheier, 2014; OECD, 2022). No caso das organizações sem fins lucrativos, esta questão assume uma relevância central, uma vez que a continuidade da sua missão social depende diretamente da capacidade de garantir recursos suficientes para assegurar o funcionamento das atividades e a prestação de serviços às comunidades (Salamon, 2003).

Na literatura académica, a sustentabilidade financeira é frequentemente definida como a capacidade de uma organização manter um equilíbrio entre receitas e despesas ao longo do tempo, assegurando simultaneamente a continuidade da sua missão institucional. Contudo, este conceito ultrapassa uma dimensão meramente contabilística, envolvendo a capacidade de adaptação ao contexto institucional, antecipação de riscos e desenvolvimento de estratégias organizacionais orientadas para o médio e longo prazo (OECD, 2022). Neste sentido, a sustentabilidade deve ser entendida como um fenómeno dinâmico e multidimensional.

A literatura evidencia alguma divergência na conceptualização deste conceito. Enquanto Anheier (2014) enfatiza o equilíbrio financeiro, Salamon (2003) propõe uma abordagem mais abrangente, integrando dimensões organizacionais e institucionais, reforçando a necessidade de uma leitura integrada da sustentabilidade.

Segundo Anheier (2014), a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos depende da articulação entre diferentes dimensões, incluindo a gestão eficiente dos recursos, a diversificação das fontes de financiamento, a capacidade de planeamento estratégico e mecanismos de governação adequados. Neste contexto, a sustentabilidade está associada não apenas ao desempenho financeiro, mas também à capacidade de garantir continuidade

organizacional e resiliência face à incerteza (Salamon, 2021; European Commission, 2023).

A literatura destaca igualmente a importância da mobilização e gestão de diferentes fontes de financiamento. Froelich (1999) identifica três principais fontes: contribuições privadas, financiamento público e atividades comerciais, evidenciando que cada uma apresenta níveis distintos de estabilidade e condicionamento organizacional. A autora demonstra que a dependência de determinadas fontes pode influenciar as estratégias organizacionais e limitar a autonomia das instituições.

Neste contexto, a diversificação das fontes de financiamento surge como uma estratégia relevante para reduzir a dependência de financiadores dominantes e reforçar a sustentabilidade financeira. No entanto, esta estratégia pode introduzir desafios adicionais, nomeadamente ao nível da coerência com a missão institucional e da adaptação a diferentes exigências externas.

Apesar da importância da diversificação, a literatura evidencia que as organizações do terceiro setor apresentam frequentemente uma forte dependência de financiamento público. Esta dependência constitui uma relação ambivalente: por um lado, assegura estabilidade e previsibilidade de receitas; por outro, pode limitar a autonomia organizacional e a capacidade de adaptação estratégica (Pfeffer & Salancik, 1978; Cheng & Parris, 2020).

Neste sentido, verifica-se um debate relevante na literatura. Enquanto Pfeffer & Salancik (1978) enfatizam os efeitos condicionadores da dependência de recursos externos, Cheng & Parris (2020) destacam a possibilidade de gestão estratégica dessa dependência. Esta relação deve, assim, ser entendida como uma tensão dinâmica entre constrangimento e capacidade de ação organizacional.

No contexto das IPSS portuguesas, esta problemática assume particular relevância, dado o caráter intensivo em recursos das atividades desenvolvidas, nomeadamente na área da saúde e dos cuidados continuados (Pedroso et al., 2023). A prestação destes serviços implica estruturas organizacionais complexas e elevados custos operacionais, contribuindo para intensificar os desafios de sustentabilidade.

A literatura nacional sublinha a importância da profissionalização da gestão como fator determinante para a sustentabilidade das organizações da economia social. A adoção de práticas de gestão financeira estruturadas permite melhorar a eficiência na utilização dos recursos e reforçar a capacidade de decisão estratégica (Costa, 2014).

Paralelamente, a literatura internacional tem evidenciado a crescente relevância de

modelos híbridos de financiamento, combinando recursos públicos, receitas de mercado e instrumentos inovadores (OECD, 2022; European Commission, 2023). Estas transformações refletem uma tendência de diversificação das fontes de receita, orientada para o reforço da resiliência organizacional.

Contudo, a adoção destas estratégias não está isenta de riscos. Eikenberry & Kluver (2004) alertam que a orientação para atividades geradoras de receita pode conduzir a processos de mercantilização, colocando em causa a missão social das organizações. Esta tensão evidencia a necessidade de equilibrar sustentabilidade financeira e identidade institucional.

Outro aspeto relevante refere-se à necessidade de analisar a sustentabilidade numa perspetiva integrada. Modelos como o Triple Bottom Line defendem a avaliação do desempenho organizacional com base em dimensões financeiras, sociais e ambientais (Elkington, 1997), abordagem particularmente pertinente no caso das IPSS.

As organizações do terceiro setor enfrentam desafios associados à necessidade de responder a problemas sociais crescentes e de assegurar mecanismos de financiamento adequados à continuidade das suas atividades (OECD, 2022). Este desfasamento entre necessidades sociais e recursos disponíveis contribui para intensificar os desafios de sustentabilidade.

No contexto português, a literatura identifica fragilidades estruturais no modelo de financiamento, associadas ao desfasamento entre a evolução dos custos suportados pelas IPSS e os rendimentos destinados ao financiamento das respostas sociais, contribuindo para desequilíbrios financeiros persistentes (Mendes & Rocha, 2025).

Neste enquadramento, a sustentabilidade financeira das IPSS deve ser entendida como o resultado da interação entre múltiplos fatores, incluindo a estrutura de financiamento, as práticas de gestão, a capacidade de inovação e o contexto institucional (Anheier, 2014; Vella, 2024). A definição de estratégias financeiras eficazes e a diversificação de recursos assumem, assim, um papel central na resiliência organizacional.

2.3 Dependência de financiamento público e autonomia organizacional

A relação entre dependência de financiamento externo e autonomia organizacional constitui um dos temas mais debatidos na literatura sobre organizações do terceiro setor

(Pfeffer & Salancik, 1978; Cheng & Parris, 2020). Um dos enquadramentos teóricos mais relevantes para a análise destas dinâmicas é a Teoria da Dependência de Recursos, segundo a qual as organizações dependem de recursos externos para assegurar a sua sobrevivência e funcionamento, estabelecendo relações de interdependência com os atores que controlam esses recursos. Estas relações tendem a influenciar as escolhas estratégicas, os mecanismos de coordenação e a própria estrutura organizacional das instituições (Pfeffer & Salancik, 1978).

Importa, contudo, reconhecer que esta perspetiva teórica foi originalmente desenvolvida no âmbito das organizações em geral, devendo a sua aplicação ao terceiro setor considerar as especificidades institucionais e normativas das organizações sem fins lucrativos. Neste sentido, autores mais recentes têm vindo a adaptar esta abordagem ao estudo destas entidades, evidenciando que as dinâmicas de dependência e autonomia assumem configurações particulares, marcadas pela multiplicidade de stakeholders, pela centralidade da missão social e pela coexistência de diferentes lógicas institucionais (Froelich, 1999; Macedo & Pinho, 2006; Anheier, 2014).

Em particular, a dependência de recursos provenientes do Estado tem sido frequentemente apontada como um fator suscetível de influenciar a capacidade de decisão estratégica das organizações sem fins lucrativos, condicionando a sua autonomia institucional, as suas prioridades de atuação e os modelos de governação adotados (Anheier, 2014). Ainda assim, a Teoria da Dependência de Recursos não deve ser interpretada de forma determinista. Embora Pfeffer & Salancik (1978) enfatizem o efeito estruturante dos atores que controlam recursos críticos, Cheng & Parris (2020) sublinham que as organizações podem desenvolver estratégias de adaptação, negociação e reposicionamento que lhes permitem mitigar parcialmente essa dependência. Deste modo, a dependência de recursos não implica uma submissão automática, mas antes uma relação dinâmica marcada por assimetrias, negociação e capacidade de agência.

Segundo esta perspetiva, nenhuma organização é totalmente autónoma, uma vez que todas dependem, em maior ou menor grau, do ambiente externo para obter financiamento, legitimidade, conhecimento técnico, apoio político ou acesso a redes institucionais (Pfeffer & Salancik, 1978). Assim, a autonomia organizacional deve ser entendida como uma capacidade relativa de gerir pressões externas, negociar constrangimentos e preservar margem de decisão estratégica (Cheng & Parris, 2020).

No caso das organizações sem fins lucrativos, a evidência empírica demonstra que a dependência de recursos financeiros influencia não apenas a estrutura organizacional, mas também a sua orientação estratégica. Macedo & Pinho (2006) evidenciam que o tipo de estratégia de financiamento adotado está diretamente relacionado com a orientação das organizações para diferentes stakeholders, nomeadamente doadores e beneficiários. Os autores mostram que níveis elevados de dependência de determinadas fontes de financiamento tendem a intensificar a adaptação das organizações às expectativas dos financiadores, enquanto a diversificação de receitas pode aumentar a capacidade de resposta organizacional e a margem de decisão estratégica.

No terceiro setor, esta dependência assume frequentemente a forma de financiamento público. Muitas instituições que prestam serviços sociais, de saúde ou de apoio comunitário dependem de contratos, acordos de cooperação, subsídios ou comparticipações atribuídas por entidades públicas para assegurar a continuidade das suas atividades (Anheier, 2014). Embora este financiamento desempenhe um papel central na estabilidade das organizações, a sua concentração num financiador dominante pode limitar a autonomia estratégica e reforçar mecanismos de controlo externo (Pfeffer & Salancik, 1978; Cheng & Parris, 2020).

A este respeito, diversos autores sublinham que as organizações do terceiro setor operam frequentemente numa zona de tensão entre missão social, exigências do Estado e pressões associadas a mecanismos de mercado (Evers & Zimmer, 2010; Anheier, 2014). Esta condição híbrida implica a necessidade de conciliar diferentes lógicas institucionais, podendo constituir simultaneamente uma fonte de flexibilidade e de vulnerabilidade organizacional.

No contexto das IPSS portuguesas, esta questão assume particular relevância, uma vez que muitas destas instituições dependem fortemente de financiamento público, designadamente através de acordos de cooperação estabelecidos com a Segurança Social, contratos-programa ou mecanismos de financiamento associados à prestação de cuidados de saúde e de apoio social (CASES, 2023; Mendes & Rocha, 2025). Estes instrumentos asseguram a continuidade das respostas sociais, mas introduzem também exigências administrativas, operacionais e regulamentares que condicionam o funcionamento das organizações.

A dependência de financiamento público pode manifestar-se de diferentes formas. Pode traduzir-se em requisitos relativos à qualificação dos recursos humanos, rácios de pessoal, condições de funcionamento das respostas sociais e mecanismos de reporte e

prestação de contas. Pode também influenciar a definição de prioridades institucionais, levando as organizações a concentrar-se em respostas para as quais exista enquadramento financeiro mais estável. Deste modo, a estrutura de financiamento não afeta apenas a dimensão económica das organizações, mas também a sua orientação estratégica e os seus modelos de intervenção.

A literatura internacional sobre governação do terceiro setor tem vindo a sublinhar precisamente este ponto: os mecanismos de financiamento não são neutros, uma vez que moldam incentivos, influenciam prioridades e condicionam a capacidade de inovação organizacional (Osborne, 2010; OECD, 2022; European Commission, 2023). Assim, a dependência financeira deve ser analisada não apenas em termos do volume de recursos, mas também dos efeitos institucionais que produz sobre a ação organizacional.

Contudo, a literatura sobre dependência de recursos sublinha que as organizações não são meramente passivas perante as pressões do ambiente institucional. Pelo contrário, podem desenvolver estratégias para gerir, reduzir ou compensar a sua dependência relativamente a determinados financiadores (Pfeffer & Salancik, 1978; Cheng & Parris, 2020). Essas estratégias podem incluir a diversificação das fontes de receita, o reforço de parcerias institucionais, a captação de donativos, a participação em programas de financiamento específicos ou o desenvolvimento de atividades complementares geradoras de receita. Nesta perspetiva, a autonomia não decorre da ausência de dependência, mas da capacidade de gerir essa dependência de forma estratégica.

Este ponto é particularmente relevante no terceiro setor, onde a sustentabilidade financeira e a autonomia institucional se encontram profundamente interligadas. A literatura tem mostrado que organizações excessivamente dependentes de uma única fonte de financiamento tendem a apresentar menor flexibilidade estratégica, maior exposição a decisões externas e menor capacidade de inovação (Cheng & Parris, 2020). Em contrapartida, instituições com maior capacidade de mobilização de recursos alternativos revelam, em geral, maior resiliência organizacional e maior margem para definir prioridades próprias (Vella, 2024).

Ainda assim, a literatura não estabelece uma relação mecânica entre diversificação e autonomia. Enquanto Vella (2024) associa a mobilização de recursos alternativos a maior resiliência estratégica, Eikenberry & Kluver (2004) alertam que a procura de novas fontes de receita pode induzir processos de mercantilização e desvio da missão institucional. Assim, a

diversificação pode simultaneamente reforçar a autonomia financeira e introduzir novas tensões identitárias e estratégicas.

A relação entre financiamento público e autonomia deve, por isso, ser analisada de forma não simplista. A dependência de financiamento estatal não significa necessariamente perda total de autonomia, da mesma forma que a diversificação de receitas não garante, por si só, independência plena. Em muitos casos, a relação com o Estado assume uma natureza ambivalente: por um lado, o financiamento público permite estabilidade, continuidade e legitimidade institucional; por outro, pode reforçar mecanismos de regulação, controlo e padronização que limitam a flexibilidade organizacional (Cheng & Parris, 2020).

Para além da Teoria da Dependência de Recursos, esta problemática pode também ser enquadrada pelas abordagens da governação colaborativa e da New Public Governance. Estas perspetivas destacam a crescente participação de organizações da sociedade civil na implementação de políticas públicas, em contextos onde o Estado assume funções de coordenação, contratualização e financiamento (Osborne, 2010). Neste quadro, o terceiro setor integra redes interorganizacionais nas quais a sustentabilidade organizacional depende também da capacidade de cooperação, negociação e gestão das interdependências.

Esta leitura pode ser aprofundada à luz da evolução dos modelos de governação pública, designadamente com os contributos das reformas da Nova Gestão Pública, que promoveram a contratualização e a externalização de serviços públicos, reforçando o papel de entidades não estatais na provisão de serviços (Christopher Hood, 1991), e, mais recentemente, com a literatura sobre *governance networks e network management*. Neste contexto, Rhodes (1996) defende que os processos contemporâneos de governação se caracterizam crescentemente por formas de coordenação assentes em redes de interdependência, nas quais múltiplos atores públicos e não estatais participam na formulação e implementação de políticas. De forma complementar, Kickert, Klijn &Koppenjan (1997) sublinham que a gestão destas redes exige mecanismos específicos de coordenação, negociação e articulação entre organizações dotadas de recursos, interesses e graus de poder diferenciados. No caso das IPSS, esta abordagem permite compreender a autonomia organizacional não apenas em função da origem dos recursos, mas também da qualidade das relações colaborativas e da capacidade institucional de inserção em estruturas de governação partilhada.

Neste domínio, a literatura apresenta diferentes ênfases analíticas. Enquanto Osborne

(2010) valoriza a inserção do terceiro setor em redes colaborativas como expressão de novas formas de governação pública, Bovaird & Loeffler (2012) chamam a atenção para as exigências acrescidas de coordenação, capacidade institucional e responsabilização que estas redes implicam. Assim, a participação em modelos colaborativos pode ampliar a relevância das IPSS, mas também aumentar a pressão sobre a sua capacidade organizacional. Acresce que as redes de governação não eliminam necessariamente assimetrias de poder, podendo, em determinados contextos, reproduzir relações de dependência e controlo entre os atores, particularmente quando alguns detêm maior acesso a recursos críticos (Grahame Thompson, 2003).

Por sua vez, Sørensen &Torfing (2005) salientam que as redes de governação não devem ser entendidas apenas como mecanismos funcionais de coordenação, mas também como arenas de ancoragem democrática, nas quais se articulam legitimidade, participação e responsabilização. Esta perspetiva é particularmente pertinente para o estudo das IPSS, na medida em que estas organizações operam em contextos de forte interdependência com o Estado, preservando simultaneamente uma base comunitária e societal que influencia a sua legitimidade e capacidade de ação.

A literatura recente tem igualmente alertado para o risco de mission drift, ou seja, de desvio da missão institucional, quando as organizações ajustam excessivamente as suas prioridades aos critérios definidos pelos financiadores (Eikenberry & Kluver, 2004). Este fenómeno evidencia que a procura de sustentabilidade financeira pode, em determinadas circunstâncias, reconfigurar a identidade institucional das organizações.

Por outro lado, estudos recentes têm vindo a salientar que o terceiro setor se encontra frequentemente pressionado entre o Estado e o mercado, sendo chamado a responder a exigências de eficiência, desempenho e mensuração de resultados, sem deixar de preservar valores como solidariedade, proximidade e compromisso comunitário (Anheier, 2014; OECD, 2022). Esta tensão ajuda a compreender por que razão a autonomia organizacional deve ser entendida como uma construção relacional e contextual, e não como uma condição estática.

Deste modo, a relação entre dependência de financiamento público e autonomia organizacional revela uma tensão estrutural que caracteriza o funcionamento das organizações do terceiro setor. Por um lado, o financiamento público constitui um recurso essencial para garantir a continuidade das respostas sociais e a cobertura de necessidades coletivas. Por outro, a concentração desse financiamento pode limitar a capacidade das

organizações para definir estratégias próprias, inovar nos modelos de intervenção e ajustar autonomamente as suas prioridades institucionais.

Compreender esta tensão é particularmente importante para o estudo das IPSS, uma vez que a sua sustentabilidade financeira depende não apenas do volume de recursos disponíveis, mas também da forma como gerem as relações estabelecidas com os financiadores públicos, estruturam mecanismos internos de governação e desenvolvem estratégias de diversificação. Neste sentido, a análise da dependência de financiamento público e da autonomia organizacional constitui uma base teórica essencial para a presente investigação, permitindo interpretar de forma mais aprofundada os desafios enfrentados pelas IPSS da área da saúde.

2.4 Evidência empírica nacional e internacional

A investigação empírica sobre a sustentabilidade financeira das organizações do terceiro setor tem vindo a crescer de forma significativa nas últimas décadas, refletindo a relevância crescente destas instituições na provisão de serviços sociais e de saúde em diferentes contextos nacionais (Anheier, 2014; OECD, 2022). Este corpo de literatura procura identificar os fatores que influenciam a viabilidade financeira das organizações sem fins lucrativos, bem como as estratégias que sustentam a continuidade da sua atividade em contextos marcados por incerteza e pressão sobre os recursos disponíveis.

No plano internacional, diversos estudos têm analisado a relação entre estrutura de financiamento, práticas de gestão organizacional e sustentabilidade financeira (Salamon, 2021; European Commission, 2023). Uma das conclusões mais recorrentes refere-se ao impacto da concentração das fontes de financiamento na estabilidade das organizações: instituições fortemente dependentes de um único financiador tendem a apresentar maior vulnerabilidade face a alterações no ambiente económico ou institucional, comprometendo a sua capacidade de adaptação e continuidade (Pfeffer & Salancik, 1978; Cheng & Parris, 2020).

Em sentido complementar, a evidência empírica sugere que organizações com maior diversificação de fontes de financiamento tendem a apresentar níveis superiores de resiliência financeira (Anheier, 2014; Vella, 2024). A diversificação permite reduzir a exposição ao risco associado à interrupção ou redução de determinadas fontes de receita, sendo frequentemente associada a modelos híbridos de financiamento que combinam recursos

públicos, privados e receitas próprias (OECD, 2022; European Commission, 2023). Ainda assim, esta relação não deve ser interpretada de forma automática, uma vez que autores como Eikenberry & Kluver (2004) alertam para os riscos de mercantilização e desvio da missão institucional associados à procura de novas fontes de receita.

Para além da estrutura de financiamento, a literatura internacional tem destacado o papel das práticas de governação e gestão organizacional. Organizações com estruturas de governação mais profissionalizadas, mecanismos de planeamento estratégico desenvolvidos e sistemas de controlo financeiro eficazes tendem a demonstrar maior capacidade de gestão de recursos e maior preparação para enfrentar contextos de incerteza (Anheier, 2014; Salamon, 2021). Contudo, a sustentabilidade não pode ser atribuída exclusivamente à gestão interna, uma vez que a OECD (2022) e a European Commission (2023) sublinham que estas capacidades apenas produzem efeitos sustentados quando articuladas com contextos institucionais favoráveis e mecanismos de financiamento adequados.

Outro eixo relevante da investigação empírica diz respeito ao impacto do contexto institucional. Em países onde a provisão de serviços sociais depende fortemente da colaboração entre o Estado e o terceiro setor, a estabilidade financeira das organizações encontra-se fortemente condicionada pelos modelos de financiamento público e pelos mecanismos de contratualização existentes (Osborne, 2010; OECD, 2022). Sistemas de financiamento previsíveis e ajustados aos custos reais das respostas sociais tendem a favorecer a continuidade das organizações, enquanto contextos caracterizados por instabilidade ou subfinanciamento geram pressões financeiras significativas.

Neste enquadramento, estudos recentes têm evidenciado que o terceiro setor assume um papel particularmente relevante na provisão de serviços em contextos onde o Estado e o mercado demonstram limitações na resposta a necessidades sociais complexas (European Commission, 2023; OECD, 2022). Esta evidência reforça a ideia de que a sustentabilidade das organizações do terceiro setor deve ser compreendida no âmbito mais amplo das políticas públicas e dos modelos de governação social.

No caso português, a literatura sobre sustentabilidade financeira das IPSS tem identificado diversos desafios estruturais associados ao funcionamento destas instituições. Um dos aspetos mais recorrentes refere-se à forte dependência de financiamento público, particularmente através de acordos de cooperação com a Segurança Social e de contratos de prestação de serviços com entidades públicas (CASES, 2023; Mendes & Rocha, 2025). Este

modelo de financiamento constitui um elemento central do sistema de proteção social, mas apresenta limitações significativas, nomeadamente devido à insuficiente atualização dos valores de comparticipação face ao aumento dos custos operacionais (CASES, 2023; Mendes & Rocha, 2025).

Esta situação é particularmente evidente em respostas sociais intensivas em recursos humanos, como os cuidados continuados, o apoio domiciliário e os serviços de saúde, onde os custos associados à qualificação dos profissionais e às exigências regulamentares são elevados. A análise da estrutura de custos das IPSS revela, aliás, que os encargos com recursos humanos representam uma parcela muito significativa das despesas operacionais, aumentando a sensibilidade destas instituições a variações nos custos laborais e nos níveis de financiamento (Pedroso et al., 2023).

Adicionalmente, a literatura nacional evidencia que a sustentabilidade financeira das IPSS varia em função do tipo de resposta social desenvolvida. Algumas respostas beneficiam de modelos de financiamento mais estáveis e previsíveis, enquanto outras enfrentam maiores dificuldades devido à insuficiência das comparticipações públicas ou à inexistência de fontes alternativas de receita (Pedroso et al., 2023). Esta heterogeneidade reforça a necessidade de uma análise diferenciada, sensível às especificidades das atividades desenvolvidas.

Diversos estudos empíricos realizados em Portugal têm recorrido à análise de indicadores económico-financeiros para avaliar a viabilidade das IPSS, incluindo rácios de liquidez, endividamento e rentabilidade operacional (Mendes & Rocha, 2025). Estas abordagens permitem identificar padrões de risco financeiro e avaliar a capacidade das instituições para cumprir as suas obrigações e manter a continuidade das suas atividades. Contudo, apresentam limitações quando se pretende compreender as dinâmicas organizacionais e institucionais subjacentes à sustentabilidade financeira.

Neste ponto, observa-se um contraste metodológico relevante. Enquanto relatórios institucionais e estudos quantitativos privilegiam indicadores económico-financeiros, autores como Creswell & Creswell (2018) e a OECD (2022) sublinham a necessidade de integrar abordagens qualitativas que permitam captar perceções, estratégias e mecanismos de adaptação organizacional. Esta diferença evidencia que a sustentabilidade financeira pode ser analisada tanto como problema mensurável quanto como fenómeno interpretativo e contextual.

Neste sentido, a literatura tem vindo a defender a importância de abordagens

integradas que articulem fatores económicos, organizacionais e institucionais (Anheier, 2014; European Commission, 2023). A sustentabilidade das organizações do terceiro setor resulta da interação entre estrutura de financiamento, práticas de governação, capacidade de gestão e contexto de políticas públicas, o que permite superar leituras reducionistas centradas exclusivamente em indicadores financeiros.

No contexto das IPSS portuguesas, esta perspetiva revela-se particularmente relevante, uma vez que estas instituições operam num ambiente caracterizado por forte interdependência entre o setor público e o setor social. A sua sustentabilidade depende não apenas da eficiência interna, mas também das condições externas de financiamento, das relações estabelecidas com o Estado e da capacidade de adaptação às mudanças nas políticas públicas.

Por fim, a evidência empírica internacional sugere que fatores como a densidade de organizações do terceiro setor, a capacidade de mobilização comunitária e o grau de desenvolvimento institucional do setor influenciam significativamente a capacidade de resposta social e a sustentabilidade das instituições (OECD, 2022; European Commission, 2023). Estes elementos reforçam a importância de considerar o contexto territorial e institucional na análise das organizações do terceiro setor, bem como a necessidade de evitar a transposição automática de conclusões internacionais para o caso português.

Deste modo, a evidência empírica disponível indica que a sustentabilidade financeira das IPSS resulta da interação de múltiplos fatores, incluindo a estrutura de financiamento, as práticas de gestão organizacional, a qualidade da governação e o enquadramento institucional (Anheier, 2014; Vella, 2024). Esta diversidade de perspetivas confirma que a sustentabilidade financeira não resulta de um fator isolado, mas de uma articulação dinâmica entre dimensões económicas, organizacionais e institucionais, exigindo abordagens analíticas integradas.

2.5 Lacuna da literatura e posicionamento do estudo

Apesar do desenvolvimento significativo da literatura sobre sustentabilidade financeira no terceiro setor, persistem limitações que justificam o aprofundamento da investigação neste domínio. Em particular, embora diversos estudos tenham analisado dimensões como a estrutura de financiamento, a autonomia organizacional e as práticas de gestão, permanece relevante aprofundar a compreensão da forma como estes fatores se

articulam em contextos institucionais específicos (Anheier, 2014; OECD, 2022; European Commission, 2023).

Uma parte significativa da investigação existente tem privilegiado abordagens quantitativas, centradas em indicadores económico-financeiros e em dados agregados, permitindo identificar padrões estruturais no setor. No entanto, estas abordagens tendem a oferecer uma leitura predominantemente contabilística da sustentabilidade, limitando a compreensão das dimensões interpretativas, institucionais e relacionais que influenciam os processos de decisão organizacional (Salamon, 2021; OECD, 2022).

Adicionalmente, embora a literatura reconheça o caráter multidimensional da sustentabilidade financeira, permanece pertinente aprofundar a análise integrada das dinâmicas organizacionais, das estratégias de adaptação e das relações de dependência que caracterizam o funcionamento das organizações do terceiro setor, particularmente em contextos marcados por forte interdependência com o Estado (Evers & Zimmer, 2010; Pfeffer & Salancik, 1978).

Outra lacuna relevante prende-se com a ainda limitada expressão de estudos qualitativos centrados nas perceções e experiências dos dirigentes das organizações do terceiro setor. Embora a literatura tenha vindo a expandir-se, uma parte substancial das investigações continua a privilegiar análises quantitativas ou baseadas em dados secundários, sendo relativamente menos frequente a exploração aprofundada das interpretações, processos de decisão e estratégias organizacionais adotadas pelos responsáveis institucionais (Anheier, 2014; Salamon, 2021; OECD, 2022).

Neste contexto, a literatura metodológica tem vindo a sublinhar a importância das abordagens qualitativas para a análise de fenómenos complexos em contexto real, permitindo captar processos, significados e dinâmicas organizacionais que não são facilmente apreensíveis através de métodos quantitativos (Creswell & Creswell, 2018).

No contexto português, e em particular no caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social, estas lacunas tornam-se especialmente relevantes. Apesar do papel central destas organizações no sistema de proteção social, subsiste a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre as estratégias organizacionais e financeiras adotadas em contextos caracterizados por forte dependência de financiamento público, bem como sobre os seus efeitos na autonomia institucional e na capacidade de planeamento estratégico.

Neste sentido, a presente investigação posiciona-se no cruzamento destas lacunas,

adotando uma abordagem qualitativa centrada na análise das perceções dos dirigentes de IPSS da área da saúde. Ao privilegiar uma leitura integrada das dimensões económicas, organizacionais e institucionais, o estudo procura contribuir para uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas que influenciam a sustentabilidade financeira destas organizações.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3.1 Desenho da investigação

O desenho de investigação constitui um elemento estruturante de qualquer estudo científico, na medida em que define a lógica metodológica que orienta o processo de recolha, organização, análise e interpretação dos dados. Mais do que uma dimensão meramente técnica, o desenho de investigação funciona como o quadro de coerência interna do estudo, assegurando a articulação entre a pergunta de investigação, os objetivos definidos, a abordagem metodológica escolhida e os procedimentos empíricos mobilizados. Neste sentido, a sua definição assume particular importância, uma vez que condiciona a forma como o fenómeno em análise é observado, interpretado e explicado.

No âmbito da presente dissertação, cujo objetivo consiste em analisar a sustentabilidade financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social da área da saúde, optou-se pela adoção de um desenho de investigação de natureza qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, operacionalizado através de uma lógica de estudo de casos múltiplos. Esta opção metodológica decorre da natureza do problema em estudo e da necessidade de compreender, em profundidade, as dinâmicas organizacionais, institucionais e estratégicas que influenciam o funcionamento destas organizações. Mais concretamente, pretende-se captar as perceções dos dirigentes, as interpretações que produzem sobre os constrangimentos enfrentados pelas instituições e as estratégias que mobilizam para assegurar a sua continuidade num contexto marcado por forte dependência de financiamento público.

A abordagem qualitativa revela-se particularmente adequada quando a investigação incide sobre fenómenos complexos, contextualizados e fortemente dependentes das interpretações dos atores sociais. Ao contrário das metodologias quantitativas, orientadas para a medição de variáveis e para a identificação de relações generalizáveis entre fatores previamente definidos, a investigação qualitativa centra-se na compreensão dos significados atribuídos pelos participantes às suas práticas, decisões e experiências. Como referem Creswell & Creswell (2018), os métodos qualitativos são especialmente adequados quando o objetivo consiste em explorar significados, compreender experiências e analisar fenómenos sociais em profundidade, atendendo ao contexto em que estes ocorrem. De forma

convergente, Denzin & Lincoln (2011) entendem a investigação qualitativa como uma abordagem que privilegia processos, significados e interpretações, sobretudo em situações em que o fenómeno não pode ser adequadamente dissociado do ambiente em que se manifesta.

No caso específico desta investigação, a opção por uma metodologia qualitativa justifica-se pelo facto de a sustentabilidade financeira das IPSS não poder ser compreendida apenas através da análise de indicadores contabilísticos ou económico-financeiros. Embora esses elementos sejam relevantes, a compreensão do fenómeno exige uma leitura mais ampla, que inclua a forma como os dirigentes interpretam a relação com os financiadores públicos, como gerem os constrangimentos institucionais e organizacionais e como estruturam estratégias de adaptação perante contextos de incerteza. Trata-se, portanto, de um fenómeno cuja explicação depende não só de recursos e estruturas formais, mas também de perceções, experiências acumuladas e processos de decisão organizacional.

Para além da sua natureza qualitativa, o estudo assume um caráter exploratório, sendo neste sentido, particularmente pertinente quando o conhecimento científico sobre determinado problema ainda se encontra em desenvolvimento, ou quando a literatura disponível revela lacunas significativas relativamente a dimensões específicas do fenómeno em análise. No caso da sustentabilidade financeira das IPSS da área da saúde, embora existam trabalhos centrados em indicadores económico-financeiros, na análise de demonstrações contabilísticas ou na caracterização do setor social, a literatura continua a apresentar limitações na compreensão aprofundada das práticas organizacionais, dos processos de decisão e das estratégias concretamente mobilizadas pelos dirigentes para lidar com os desafios da sustentabilidade. O presente estudo assume, assim, uma função exploratória, procurando aprofundar dimensões menos desenvolvidas na literatura e produzir conhecimento interpretativo sobre o fenómeno em causa.

A investigação apresenta igualmente uma dimensão descritiva. Esta componente não deve ser entendida em sentido redutor ou meramente enumerativo, mas antes como um esforço de caracterização rigorosa das práticas organizacionais, estruturas de financiamento, formas de governação e estratégias institucionais desenvolvidas pelas organizações analisadas. A dimensão descritiva permite identificar padrões de funcionamento, regularidades organizacionais e diferenças entre instituições, constituindo uma base essencial para a posterior interpretação analítica dos dados. Em estudos qualitativos, descrever é já

uma forma de interpretar, na medida em que a seleção dos aspetos considerados relevantes e a sua articulação com o problema de investigação contribuem para a construção de sentido em torno do fenómeno estudado.

Do ponto de vista do desenho empírico, a investigação adota uma estratégia de estudo de casos múltiplos. Esta opção revela-se adequada porque a análise incide sobre várias instituições que, embora partilhem características comuns — nomeadamente a natureza jurídica enquanto IPSS e a intervenção na área da saúde —, apresentam especificidades organizacionais, estruturais e financeiras que importa compreender. O estudo de caso é particularmente indicado quando se pretende analisar fenómenos contemporâneos em contexto real, sobretudo em situações em que as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes e em que o investigador dispõe de reduzido controlo sobre os acontecimentos (Yin, 2014). Acresce que esta estratégia metodológica é especialmente útil para responder a questões do tipo “como” e “porquê”, permitindo analisar em profundidade processos organizacionais e relações institucionais.

A literatura metodológica tem sublinhado que o estudo de caso constitui uma estratégia particularmente relevante para o estudo de fenómenos sociais complexos, dado permitir uma compreensão intensiva do objeto em contexto. Meirinhos & Osório (2010) referem que o estudo de caso herda muitas das características da investigação qualitativa, nomeadamente a valorização do contexto, a atenção à complexidade do fenómeno e a lógica interpretativa da análise. Também Stake (1995, 1999) enfatiza que este tipo de abordagem privilegia a compreensão holística dos casos, orientando-se para a interpretação dos significados construídos pelos atores e para a leitura contextualizada da realidade. Por seu lado, Ridder (2017) salienta que os estudos de casos múltiplos permitem desenvolver comparações sistemáticas entre casos, identificando semelhanças e diferenças que contribuem para conclusões analíticas mais robustas e teoricamente relevantes.

A opção pelo estudo de casos múltiplos apresenta vantagens importantes para a presente investigação. Em primeiro lugar, permite reforçar a robustez interpretativa da análise, uma vez que possibilita confrontar diferentes experiências institucionais e verificar se determinados padrões se repetem em organizações distintas. Em segundo lugar, favorece a comparação entre instituições inseridas no mesmo enquadramento territorial e institucional, permitindo perceber de que forma variações ao nível da estrutura organizacional, das práticas de gestão ou das respostas sociais desenvolvidas influenciam os desafios associados à

sustentabilidade financeira. Em terceiro lugar, a análise comparativa entre casos contribui para aumentar a capacidade de generalização analítica do estudo, não no sentido estatístico, mas enquanto possibilidade de identificar mecanismos, dinâmicas e relações interpretativas que possam ser relevantes para compreender outras organizações com características semelhantes.

A escolha da região de Braga como contexto empírico do estudo também se inscreve nesta lógica metodológica. Ao centrar a análise num território específico, torna-se possível estudar instituições sujeitas a um enquadramento institucional e socioeconómico relativamente homogéneo, o que facilita a comparação entre casos e permite controlar, em alguma medida, a influência de fatores contextuais mais amplos. Simultaneamente, esta delimitação territorial não elimina a diversidade entre as organizações, antes permite observar como diferentes instituições, inseridas num mesmo espaço regional, respondem de forma diferenciada a desafios semelhantes. Esta combinação entre homogeneidade contextual e diversidade organizacional é particularmente útil num estudo qualitativo orientado para a análise comparativa.

Importa ainda referir que o desenho metodológico adotado é coerente com os objetivos do estudo e com a posição teórica assumida ao longo da dissertação. Tendo em conta que a investigação se situa no cruzamento entre a literatura sobre sustentabilidade financeira, a Teoria da Dependência de Recursos e as abordagens sobre governação do terceiro setor, tornava-se metodologicamente necessário adotar uma estratégia capaz de captar simultaneamente estruturas, práticas, interpretações e relações institucionais. Um desenho exclusivamente quantitativo dificilmente permitiria apreender esta complexidade, ao passo que a abordagem qualitativa, organizada em torno de múltiplos casos, oferece condições mais adequadas para compreender a articulação entre dependência financeira, autonomia organizacional e estratégias institucionais.

Deste modo, o desenho de investigação adotado — qualitativo, exploratório, descritivo e assente numa lógica de estudo de casos múltiplos — revela-se ajustado ao problema de investigação formulado e aos objetivos definidos para a dissertação. Este enquadramento metodológico permite desenvolver uma análise aprofundada das dinâmicas organizacionais que influenciam a sustentabilidade financeira das IPSS da área da saúde, constituindo a base sobre a qual assentam os procedimentos de recolha e análise dos dados empíricos apresentados nas secções seguintes.

De forma a assegurar a credibilidade e robustez da investigação, foram adotados procedimentos de validação típicos da investigação qualitativa, incluindo a triangulação de fontes de dados e a análise sistemática das entrevistas. Estes procedimentos visam reforçar a consistência interpretativa dos resultados, bem como mitigar potenciais enviesamentos associados à subjetividade inerente à análise qualitativa (Denzin, 1978; Flick, 2018).

3.2 Unidade de análise e seleção da amostra de estudo

A definição da unidade de análise e dos critérios de seleção dos casos constitui uma etapa central no desenho metodológico de qualquer investigação, uma vez que permite delimitar o objeto empírico do estudo e assegurar a coerência entre os objetivos da investigação, a estratégia metodológica adotada e os dados recolhidos. Em investigação qualitativa, esta etapa assume particular relevância, dado que a validade analítica do estudo depende, em grande medida, da pertinência dos casos selecionados e da sua capacidade para iluminar o fenómeno em análise.

No âmbito da presente investigação, a unidade de análise corresponde às Instituições Particulares de Solidariedade Social da área da saúde, entendidas como organizações que desenvolvem atividades relacionadas com a prestação de cuidados de saúde, cuidados continuados, apoio domiciliário com componente clínica ou serviços dirigidos a populações com necessidades específicas de cuidados. A escolha destas organizações enquanto unidade de análise justifica-se pelo papel relevante que desempenham no sistema de proteção social, nomeadamente na articulação com o Serviço Nacional de Saúde e na provisão de cuidados de proximidade.

Estas instituições configuram um objeto de análise particularmente pertinente no contexto do presente estudo, na medida em que operam num ambiente institucional caracterizado por forte interdependência com o Estado, elevada exigência regulatória e significativa pressão sobre os recursos financeiros. A análise destas organizações permite, assim, compreender de que forma entidades do terceiro setor estruturam as suas práticas de gestão, mobilizam recursos e desenvolvem estratégias organizacionais num contexto marcado pela dependência de financiamento público e pela necessidade de assegurar sustentabilidade financeira.

A investigação incide sobre instituições localizadas na região de Braga, opção que se

fundamenta em critérios de coerência analítica e de viabilidade empírica. A delimitação territorial permite analisar organizações inseridas num mesmo enquadramento institucional, político e socioeconómico, reduzindo a variabilidade associada a contextos distintos e facilitando a comparação entre diferentes casos. Ao mesmo tempo, a região de Braga apresenta uma presença significativa de IPSS com intervenção na área da saúde, constituindo um contexto empírico relevante para a análise do fenómeno em estudo.

No que respeita ao processo de seleção das IPSS, foi adotada uma estratégia de amostragem intencional (*purposeful sampling*), amplamente utilizada em investigação qualitativa. Este tipo de amostragem baseia-se na seleção deliberada de casos que apresentam características relevantes para o fenómeno em análise, permitindo recolher informação rica, detalhada e contextualizada. Como referem Patton (2002) e Creswell e Creswell (2018), a amostragem intencional não visa a representatividade estatística, mas sim a profundidade analítica e a capacidade de gerar compreensão sobre processos e dinâmicas específicas.

A escolha dos casos teve em consideração critérios de relevância empírica, diversidade organizacional e acessibilidade aos dados. Procurou-se incluir instituições com diferentes dimensões, áreas de intervenção e modelos de financiamento, de forma a captar uma maior variedade de experiências organizacionais. Esta diversidade contribui para enriquecer a análise, permitindo identificar tanto padrões comuns como especificidades na forma como diferentes organizações enfrentam os desafios associados à sustentabilidade financeira.

No total, foram selecionadas seis IPSS, devidamente caracterizadas na secção seguinte, tendo sido realizadas seis entrevistas semiestruturadas a dirigentes e responsáveis com intervenção na área da saúde. A seleção destes participantes justifica-se pelo papel central que desempenham na definição das estratégias organizacionais, na gestão dos recursos financeiros e na articulação com entidades financiadoras. Enquanto atores-chave nas organizações, estes dirigentes detêm conhecimento aprofundado sobre o funcionamento institucional, os constrangimentos enfrentados e as opções estratégicas adotadas.

A recolha de dados junto destes atores permite aceder a uma perspetiva privilegiada sobre o fenómeno em análise, nomeadamente no que respeita à estrutura de financiamento das instituições, às práticas de gestão organizacional, às estratégias de diversificação de receitas e às relações estabelecidas com o Estado e outros parceiros institucionais. Neste sentido, a seleção dos participantes foi orientada pela sua capacidade de fornecer informação

relevante, consistente e fundamentada sobre as dinâmicas organizacionais em estudo.

Importa sublinhar que, em investigação qualitativa, a dimensão da amostra não é definida com base em critérios de representatividade estatística, mas sim em função da adequação aos objetivos da investigação e da riqueza da informação recolhida. Como referem Guest et al. (2006), estudos qualitativos podem alcançar níveis adequados de saturação com um número relativamente reduzido de entrevistas, desde que os participantes sejam selecionados de forma criteriosa e o fenómeno em análise seja suficientemente delimitado.

Neste estudo, a recolha de dados foi orientada pelo princípio da saturação teórica, entendido como o ponto a partir do qual a realização de novas entrevistas deixa de acrescentar informação substantivamente nova à análise. À medida que o processo de recolha de dados evoluiu, verificou-se a recorrência de temas, perceções e padrões nos discursos dos participantes, indicando a estabilização das categorias analíticas e a consistência da informação recolhida. A partir da 4.ª entrevista, começou a evidenciar-se a repetição sistemática dos conteúdos previamente identificados, não emergindo novas categorias analíticas relevantes, o que indicou a aproximação ao ponto de saturação teórica. As entrevistas subsequentes foram mantidas com o objetivo de confirmar a consistência dos dados e reforçar a robustez da análise. Este procedimento encontra suporte na literatura metodológica, que sugere que, em estudos qualitativos com amostras relativamente homogéneas, a saturação pode ser alcançada com um número reduzido de entrevistas, desde que se verifique a recorrência consistente de padrões analíticos (Guest et al., 2006).

Para além dos critérios de relevância analítica, a seleção das IPSS, teve também em consideração fatores de natureza prática, nomeadamente a acessibilidade às próprias IPSS e a disponibilidade dos participantes para colaborar no estudo. A realização de entrevistas a dirigentes implicou o estabelecimento de contactos institucionais prévios e a obtenção de autorização para a recolha de dados, sendo a participação das instituições baseada em princípios de voluntariedade e colaboração.

A combinação entre critérios teóricos e critérios pragmáticos na seleção dos casos é comum em investigação qualitativa, permitindo assegurar simultaneamente a pertinência analítica e a viabilidade empírica do estudo. Neste sentido, a estratégia adotada procurou equilibrar a necessidade de selecionar casos relevantes para o fenómeno em análise com as condições concretas de acesso ao terreno.

Adicionalmente, a opção por uma amostragem intencional e por um número limitado

de casos encontra-se alinhada com a lógica do estudo de casos múltiplos, que privilegia a análise aprofundada de um conjunto restrito de unidades em detrimento da extensão da amostra. Como sublinha Stake (1995), o objetivo deste tipo de abordagem não é generalizar estatisticamente os resultados, mas desenvolver uma compreensão aprofundada dos casos e produzir conhecimento interpretativo com potencial de generalização analítica.

Deste modo, a definição da unidade de análise e a estratégia de seleção dos casos adotadas na presente investigação permitem assegurar a coerência entre os objetivos do estudo e os dados recolhidos, proporcionando uma base empírica sólida para a análise das dinâmicas organizacionais associadas à sustentabilidade financeira das IPSS da área da saúde. A diversidade das entidades selecionadas permite captar diferentes realidades organizacionais, cuja caracterização detalhada será apresentada no capítulo seguinte, nos pontos considerados pertinentes.

3.3 Enquadramento das instituições participantes

A presente secção em como objetivo apresentar a caracterização das IPSS participantes na investigação, contextualizando o enquadramento organizacional de cada uma e descrevendo as principais características institucionais das organizações incluídas no estudo. Esta caracterização assume particular relevância no âmbito da investigação qualitativa, uma vez que permite situar empiricamente os dados recolhidos, contribuindo para uma interpretação mais rigorosa das perceções dos participantes e das dinâmicas organizacionais analisadas.

Em estudos qualitativos, a contextualização dos casos constitui um elemento fundamental para a construção de significado, na medida em que os fenómenos organizacionais não podem ser compreendidos de forma dissociada do ambiente institucional em que se desenvolvem. Como sublinham autores como Yin (2014) e Stake (1995), a análise de casos exige uma leitura contextualizada, que considere as características específicas das organizações, as suas relações institucionais e o enquadramento socioeconómico em que operam. Neste sentido, a caracterização das IPSS analisadas permite compreender as condições estruturais que influenciam a sua atuação, nomeadamente ao nível da prestação de serviços, da gestão de recursos e da sustentabilidade financeira.

Tal como referido no capítulo metodológico, a investigação centra-se em Instituições

Particulares de Solidariedade Social com intervenção na área da saúde, localizadas na região de Braga. Estas organizações integram o setor da economia social e desempenham um papel relevante na provisão de serviços sociais e de saúde de proximidade, contribuindo para responder a necessidades específicas das populações em contextos onde a intervenção do Estado e do mercado revela limitações.

As IPSS constituem, neste contexto, um dos pilares fundamentais do sistema de proteção social português, assumindo funções importantes na prestação de cuidados e no apoio a populações vulneráveis. A literatura tem evidenciado que estas organizações desempenham um papel complementar ao setor público, particularmente em áreas como o apoio à população idosa, os cuidados continuados e a prestação de serviços de saúde comunitários, contribuindo para a coesão social e para a redução de desigualdades no acesso a cuidados.

A atuação destas instituições ocorre frequentemente em estreita articulação com entidades públicas, nomeadamente com a Segurança Social e com o Serviço Nacional de Saúde, através de acordos de cooperação, contratos-programa e outros mecanismos de financiamento institucional. Esta relação de interdependência entre o Estado e as organizações do terceiro setor tem sido amplamente discutida na literatura, sendo apontada como um elemento central para compreender o funcionamento das IPSS, bem como os desafios associados à sua sustentabilidade financeira.

No domínio da saúde e do apoio social, as IPSS desenvolvem uma diversidade significativa de respostas, incluindo serviços de apoio domiciliário, cuidados continuados integrados, programas de reabilitação, apoio a pessoas com dependência ou deficiência e outras respostas dirigidas a populações com necessidades específicas. Estas atividades exigem a mobilização de recursos humanos qualificados, infraestruturas adequadas e modelos de gestão organizacional capazes de assegurar simultaneamente eficiência operacional e qualidade dos serviços prestados.

A relevância destas instituições tem vindo a acentuar-se nas últimas décadas, em resultado de transformações demográficas e sociais, nomeadamente o envelhecimento da população, o aumento da prevalência de doenças crónicas e a crescente procura por cuidados continuados. Estes fatores têm contribuído para reforçar o papel das IPSS enquanto atores centrais na prestação de cuidados de proximidade, ao mesmo tempo que aumentam a pressão sobre os seus recursos e a complexidade das suas atividades.

A região de Braga constitui um contexto particularmente relevante para a análise deste fenómeno, dada a forte presença de organizações da economia social e a diversidade de respostas sociais e de saúde desenvolvidas no território. Estas instituições desempenham um papel importante no apoio às comunidades locais, contribuindo para a construção de redes de suporte social e para a implementação de respostas adaptadas às necessidades da população.

As instituições incluídas no estudo apresentam perfis organizacionais diversificados, refletindo a heterogeneidade que caracteriza o setor das IPSS em Portugal. Algumas organizações possuem uma longa trajetória de intervenção, marcada por processos de consolidação institucional e experiência acumulada na prestação de serviços, enquanto outras surgiram em resposta a necessidades emergentes, refletindo dinâmicas mais recentes de inovação social e adaptação institucional.

Apesar desta diversidade, as organizações analisadas partilham um conjunto de características comuns que justificam a sua inclusão no estudo. Em particular, todas desenvolvem atividades com uma forte componente de prestação de cuidados de saúde ou apoio social especializado, mantêm relações de cooperação institucional com entidades públicas e operam num contexto marcado por exigências crescentes ao nível da gestão organizacional e da sustentabilidade financeira.

Esta combinação entre diversidade organizacional e características comuns torna as instituições analisadas particularmente relevantes para o estudo das dinâmicas associadas à sustentabilidade financeira das IPSS. A comparação entre diferentes casos permite identificar padrões de funcionamento, bem como variações na forma como as organizações respondem aos desafios institucionais e financeiros que enfrentam.

A caracterização das instituições analisadas permite ainda compreender melhor o enquadramento organizacional em que atuam os dirigentes entrevistados. As perceções e experiências destes responsáveis institucionais encontram-se diretamente associadas às características das organizações que lideram, sendo influenciadas pela dimensão institucional, pelas áreas de intervenção, pela estrutura de financiamento e pelo contexto relacional em que estas se inserem.

Neste sentido, a apresentação das instituições participantes constitui um elemento essencial para contextualizar os dados empíricos recolhidos através das entrevistas, permitindo interpretar de forma mais consistente as estratégias organizacionais, as práticas

de gestão e os desafios identificados pelos participantes.

Nas secções seguintes deste capítulo será apresentada uma caracterização mais detalhada das instituições participantes no estudo, incluindo a sua natureza organizacional, áreas de intervenção, dimensão institucional e principais respostas sociais desenvolvidas. Esta análise permitirá aprofundar a compreensão do contexto organizacional das IPSS analisadas, constituindo uma base fundamental para a análise empírica desenvolvida no capítulo seguinte da dissertação.

3.4 Codificação das instituições participantes

De forma a garantir o cumprimento dos princípios de confidencialidade e anonimato definidos no capítulo metodológico, as instituições participantes na presente investigação são apresentadas através de designações codificadas, evitando a identificação direta das organizações ou dos participantes entrevistados. Esta opção metodológica, amplamente utilizada em investigação qualitativa, permite proteger a identidade das instituições e criar condições para uma maior abertura e transparência nas respostas dos participantes, especialmente quando estão em causa temas sensíveis relacionados com a gestão organizacional e financeira.

Assim, as seis instituições analisadas no estudo são identificadas ao longo da dissertação como Instituição A, Instituição B, Instituição C, Instituição D, Instituição E e Instituição F. Todas correspondem a Instituições Particulares de Solidariedade Social com intervenção na área da saúde e do apoio social, localizadas na região de Braga, partilhando um enquadramento institucional comum, mas apresentando diferenças relevantes ao nível das suas estruturas organizacionais, áreas de intervenção e modelos de funcionamento.

Embora a identidade específica das instituições não seja divulgada, a sua caracterização organizacional permite compreender a diversidade de perfis existentes no setor e identificar elementos estruturais que influenciam a forma como estas organizações enfrentam os desafios associados à sustentabilidade financeira.

Instituição A

A Instituição A corresponde a uma organização com uma trajetória consolidada no domínio do apoio social e da prestação de cuidados especializados a populações vulneráveis.

A sua atuação caracteriza-se pela integração de diferentes respostas sociais, combinando acompanhamento técnico, intervenção social e serviços especializados dirigidos a indivíduos em situação de fragilidade ou dependência.

A organização assenta num modelo de intervenção multidisciplinar, envolvendo equipas técnicas com competências diferenciadas, o que permite uma abordagem integrada às necessidades dos utentes. A sua inserção em redes institucionais e a articulação com entidades públicas e privadas conferem-lhe uma posição relevante no sistema local de apoio social e de saúde.

Do ponto de vista organizacional, trata-se de uma instituição com alguma maturidade institucional, cuja experiência acumulada poderá influenciar a forma como gere os seus recursos e enfrenta os desafios financeiros, nomeadamente ao nível da diversificação de respostas e da adaptação a contextos institucionais exigentes.

Instituição B

A Instituição B desenvolve a sua atividade predominantemente na área do apoio social, com especial incidência em respostas dirigidas a pessoas idosas e a indivíduos em situação de vulnerabilidade. As suas atividades incluem serviços de apoio domiciliário, acompanhamento social e iniciativas de promoção do bem-estar dos utentes.

A instituição apresenta uma estrutura organizacional relativamente estabilizada, sustentada por equipas técnicas e operacionais responsáveis pela prestação direta de serviços. Tal como é comum no setor, a sua atividade assenta numa combinação de financiamento público, comparticipações dos utentes e outros apoios institucionais, o que reflete um modelo de financiamento híbrido característico das IPSS.

Este perfil organizacional sugere uma forte dependência de financiamento regular associado à prestação de serviços, o que poderá influenciar a sua capacidade de adaptação a variações nos recursos disponíveis.

Instituição C

A Instituição C apresenta uma intervenção mais orientada para a prestação de cuidados de saúde e apoio social especializado, integrando diferentes valências que combinam componentes sociais e clínicas. A sua atuação centra-se no acompanhamento de indivíduos com necessidades específicas de cuidados, exigindo uma articulação constante

entre diferentes áreas técnicas.

A estrutura organizacional da instituição inclui profissionais com formação especializada, permitindo assegurar uma resposta integrada e tecnicamente diferenciada. A articulação com entidades do sistema de saúde constitui um elemento central da sua atividade, reforçando a sua integração em redes de prestação de cuidados.

Este posicionamento organizacional implica exigências acrescidas ao nível da gestão de recursos humanos qualificados e da sustentabilidade financeira, uma vez que os serviços prestados tendem a ser mais intensivos em recursos e dependentes de financiamento estruturado.

Instituição D

A Instituição D desenvolve a sua atividade no domínio da intervenção social, com foco em respostas dirigidas a populações em situação de vulnerabilidade. A sua atuação caracteriza-se por uma forte ligação ao território e por uma lógica de proximidade com os utentes, procurando adaptar as respostas às necessidades específicas da comunidade.

A instituição promove iniciativas de apoio social e inclusão, evidenciando uma orientação para a intervenção comunitária. Este modelo de atuação, embora relevante do ponto de vista social, pode implicar desafios adicionais ao nível da sustentabilidade financeira, sobretudo quando as respostas desenvolvidas não estão plenamente enquadradas em modelos de financiamento estáveis.

A sua atuação evidencia, assim, uma tensão potencial entre a missão social e as limitações de recursos disponíveis, elemento frequentemente destacado na literatura sobre organizações do terceiro setor.

Instituição E

A Instituição E apresenta uma intervenção diversificada, desenvolvendo diferentes respostas sociais dirigidas a vários segmentos da população. A sua atuação caracteriza-se por uma forte ligação às comunidades locais e pela mobilização de recursos institucionais e humanos para responder a necessidades sociais identificadas no território.

A organização estabelece parcerias com entidades públicas e privadas, integrando redes de cooperação institucional que contribuem para reforçar a sua capacidade de intervenção. Este modelo relacional pode constituir um fator relevante para a

sustentabilidade organizacional, na medida em que permite diversificar recursos e ampliar o acesso a apoios institucionais.

A diversidade de respostas desenvolvidas pela instituição sugere também uma maior complexidade organizacional, com implicações ao nível da gestão e da coordenação das atividades.

Instituição F

A Instituição F desenvolve atividades na área da prestação de cuidados e apoio social especializado, integrando diferentes respostas dirigidas a populações com necessidades específicas de acompanhamento. A sua estrutura organizacional apresenta um nível de consolidação que permite assegurar a prestação regular de serviços e a gestão das atividades desenvolvidas.

A atuação da instituição assenta na articulação com diferentes entidades do sistema de proteção social e de saúde, participando em redes institucionais que visam melhorar a resposta às necessidades das populações. Esta integração em redes de cooperação constitui um elemento importante para o funcionamento da organização, mas também reforça a sua dependência de enquadramentos institucionais e mecanismos de financiamento público.

Síntese comparativa das instituições

De forma geral, as instituições analisadas apresentam perfis organizacionais diversificados, refletindo a heterogeneidade que caracteriza o setor das IPSS em Portugal. Esta diversidade manifesta-se ao nível das áreas de intervenção, da complexidade organizacional, dos modelos de financiamento e do grau de especialização dos serviços prestados.

Apesar destas diferenças, todas as organizações partilham características estruturais comuns, nomeadamente:

- a prestação de serviços com forte componente social e de saúde
- a articulação com entidades públicas
- a dependência de modelos de financiamento mistos
- a necessidade de assegurar a sustentabilidade das suas atividades num contexto institucional exigente

Esta combinação entre diversidade e características comuns torna as instituições analisadas particularmente relevantes para o estudo das dinâmicas associadas à

sustentabilidade financeira. A comparação entre diferentes casos permite identificar padrões organizacionais, bem como variações na forma como as instituições gerem os seus recursos e enfrentam constrangimentos financeiros.

Deste modo, a caracterização das instituições participantes não constitui apenas uma descrição contextual, mas um elemento analítico fundamental para compreender as práticas de gestão, as estratégias organizacionais e os desafios identificados pelos dirigentes no âmbito da presente investigação.

3.5 Técnicas de recolha de dados

A recolha de dados constitui uma etapa central em qualquer processo de investigação científica, na medida em que permite obter a informação empírica necessária para responder à pergunta de investigação e alcançar os objetivos definidos no estudo. A escolha das técnicas de recolha de dados deve, por isso, ser coerente com o desenho metodológico adotado e com a natureza do fenómeno em análise, garantindo a adequação entre os instrumentos utilizados e o tipo de conhecimento que se pretende produzir.

No âmbito da presente investigação, e tendo em conta a opção por uma abordagem qualitativa, a principal técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada, amplamente reconhecida na literatura metodológica como um dos instrumentos mais adequados para a análise de perceções, experiências e interpretações dos atores sociais em contexto organizacional. Esta técnica permite aceder ao ponto de vista dos participantes, possibilitando compreender como estes interpretam a realidade em que se inserem e como atribuem significado às suas práticas e decisões.

As entrevistas semiestruturadas caracterizam-se pela utilização de um guião previamente definido, que orienta a interação entre o investigador e o entrevistado, assegurando que os principais temas relevantes para a investigação são abordados. Contudo, ao contrário de entrevistas estruturadas, este formato mantém um elevado grau de flexibilidade, permitindo ao investigador adaptar a sequência das perguntas, aprofundar tópicos emergentes e explorar dimensões inesperadas que surjam durante a conversa. Como referem Kvale & Brinkmann (2009), a entrevista qualitativa deve ser entendida como um processo de produção de conhecimento através da interação, no qual o investigador e o participante constroem conjuntamente significados sobre o fenómeno em análise.

A escolha desta técnica revela-se particularmente adequada para o presente estudo, uma vez que a sustentabilidade financeira das IPSS envolve dimensões que não são diretamente observáveis ou mensuráveis, como perceções sobre dependência de financiamento, estratégias organizacionais, processos de decisão e constrangimentos institucionais. Estas dimensões exigem uma abordagem interpretativa, centrada nos discursos dos atores organizacionais e na análise das suas experiências.

As entrevistas foram realizadas junto de dirigentes e responsáveis de IPSS com intervenção na área da saúde, atendendo ao facto de estes atores desempenharem um papel central na definição das estratégias organizacionais e na gestão dos recursos das instituições. Enquanto decisores, estes participantes detêm conhecimento privilegiado sobre a estrutura de financiamento das organizações, as práticas de gestão adotadas e os desafios enfrentados no contexto da sustentabilidade financeira, o que os torna informantes-chave particularmente relevantes para a investigação.

Para orientar a recolha de dados, foi elaborado um guião de entrevista semiestruturada, desenvolvido com base nos objetivos da investigação e nas dimensões analíticas identificadas na revisão da literatura **(ver Anexo I)**. O guião foi estruturado em torno de um conjunto de eixos temáticos fundamentais, que visam assegurar a coerência entre o enquadramento teórico e a recolha empírica de dados, nomeadamente:

- estrutura de financiamento das instituições
- práticas de gestão financeira e organizacional
- estratégias de diversificação de receitas
- relação com entidades financiadoras
- principais desafios e constrangimentos institucionais

O guião completo das entrevistas encontra-se disponível em Anexo I, permitindo uma análise detalhada da estrutura e do conteúdo das questões utilizadas no processo de recolha de dados.

A utilização deste guião permitiu assegurar consistência na recolha de dados entre as diferentes entrevistas, facilitando posteriormente a análise comparativa. Simultaneamente, a natureza semiestruturada das entrevistas possibilitou a exploração de temas emergentes, permitindo captar nuances, interpretações individuais e dimensões contextuais que não seriam acessíveis através de instrumentos mais rígidos.

As entrevistas foram realizadas individualmente, em contexto institucional, criando

condições adequadas para uma interação aprofundada entre o investigador e os participantes. Este enquadramento contribuiu para promover um ambiente de confiança, facilitando a partilha de experiências e opiniões por parte dos entrevistados. Todas as entrevistas foram gravadas, mediante consentimento informado dos participantes, com o objetivo de assegurar a fidelidade da informação recolhida e permitir uma análise rigorosa dos dados.

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à sua transcrição integral, convertendo os registos áudio em material textual suscetível de análise sistemática. A transcrição constitui uma etapa fundamental na investigação qualitativa, na medida em que permite preservar a riqueza do discurso dos participantes, incluindo a forma como expressam as suas ideias, os conceitos que mobilizam e as interpretações que constroem sobre o fenómeno em análise. Este procedimento assegura também maior rigor no processo analítico, evitando a perda de informação relevante.

Importa ainda referir que, no âmbito do presente estudo, foi assegurada a anonimização dos dados recolhidos, de forma a garantir a confidencialidade e a proteção da identidade dos participantes e das respetivas instituições. Neste sentido, os entrevistados foram codificados através de identificadores alfanuméricos, permitindo preservar o anonimato sem comprometer a clareza da análise. Assim, cada participante foi identificado pela designação “E” (entrevistado), seguida de um número sequencial, sendo igualmente atribuída uma identificação genérica às instituições participantes. Esta estratégia permite manter a rastreabilidade dos dados ao longo da análise, assegurando simultaneamente o cumprimento dos princípios éticos da investigação científica.

Para efeitos de sistematização, apresenta-se de seguida a correspondência entre os códigos atribuídos aos entrevistados e as respetivas entidades, salvaguardando sempre a sua identificação:

Código do Entrevistado	Entidade
E1	Entidade A
E2	Entidade B
E3	Entidade C
E4	Entidade D
E5	Entidade E
E6	Entidade F

Tabela 1 – Codificação dos entrevistados e entidades participantes

Para além das entrevistas, a investigação recorreu igualmente à análise documental, nomeadamente de relatórios institucionais, estudos sobre o setor social, legislação relevante e dados provenientes de entidades oficiais. A utilização de fontes documentais permitiu complementar a informação recolhida através das entrevistas, contribuindo para contextualizar o fenómeno em análise e reforçar a compreensão das dinâmicas institucionais que caracterizam o setor.

A articulação entre entrevistas e análise documental insere-se numa estratégia metodológica de triangulação de dados, amplamente recomendada na literatura como forma de reforçar a credibilidade e a robustez da investigação qualitativa. Como referem Denzin (1978) e Flick (2018), a triangulação permite combinar diferentes fontes de informação, reduzindo a dependência de um único tipo de dados e possibilitando uma análise mais abrangente e consistente do fenómeno estudado. Ao cruzar as perceções dos dirigentes com dados documentais sobre o setor social, torna-se possível validar interpretações, identificar convergências e aprofundar a análise das dinâmicas organizacionais.

Importa ainda referir que a recolha de dados foi conduzida de forma sistemática e alinhada com os princípios metodológicos da investigação qualitativa, procurando garantir consistência na aplicação das técnicas, rigor na documentação dos procedimentos e transparência no processo de construção dos dados. A atenção a estes aspetos contribui para reforçar a qualidade metodológica do estudo e para assegurar a credibilidade das conclusões que serão apresentadas.

Deste modo, a utilização de entrevistas semiestruturadas como principal técnica de recolha de dados, complementada pela análise documental e enquadrada numa lógica de triangulação, permitiu reunir um conjunto diversificado de evidências empíricas, adequado à

análise aprofundada da sustentabilidade financeira das IPSS da área da saúde.

A triangulação de dados foi utilizada como estratégia de reforço da validade da investigação, permitindo cruzar informação proveniente de diferentes fontes, nomeadamente entrevistas semiestruturadas realizadas a dirigentes de IPSS (E1–E6) e análise de documentos institucionais e literatura relevante. Esta abordagem possibilita uma compreensão mais robusta e aprofundada do fenómeno em análise, ao integrar diferentes perspetivas empíricas e teóricas.

Neste contexto, a triangulação permitiu articular as perceções dos atores organizacionais com evidência proveniente de relatórios institucionais (como CNIS, CASES e OPSS) e contributos da literatura científica (nomeadamente OECD, European Commission e autores de referência na área do terceiro setor).

3.6 Procedimentos de análise dos dados

Após a realização das entrevistas e a respetiva transcrição integral dos conteúdos recolhidos, procedeu-se à análise sistemática dos dados qualitativos obtidos. A análise dos dados constitui uma etapa central na investigação qualitativa, na medida em que permite transformar informação empírica em conhecimento interpretativo, identificando padrões de significado, relações entre categorias e dinâmicas subjacentes ao fenómeno em estudo.

No âmbito da presente investigação, optou-se pela utilização de uma análise temática de conteúdo, metodologia amplamente reconhecida na literatura como adequada para o tratamento de dados qualitativos provenientes de entrevistas. Esta abordagem permite examinar de forma sistemática e rigorosa os discursos dos participantes, organizando-os em categorias analíticas que facilitam a interpretação dos dados.

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção dessas mensagens. Esta perspetiva enfatiza o caráter estruturado e rigoroso da análise, contrariando a ideia de que a investigação qualitativa se baseia em interpretações subjetivas não sistematizadas.

De forma complementar, autores como Braun & Clarke (2006) destacam que a análise temática constitui um método flexível, que permite identificar, analisar e reportar padrões

(temas) dentro dos dados, sendo particularmente útil em estudos que procuram compreender perceções, experiências e significados atribuídos pelos participantes. Esta abordagem permite articular a riqueza do material empírico com um processo analítico estruturado, favorecendo a construção de interpretações consistentes.

No presente estudo, o processo de análise dos dados foi desenvolvido de forma iterativa e sistemática, envolvendo várias etapas interligadas. Numa primeira fase, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas, assegurando a fidelidade da informação recolhida e permitindo a sua posterior análise detalhada. Esta etapa é fundamental em investigação qualitativa, na medida em que transforma o discurso oral em material textual suscetível de análise sistemática.

Seguidamente, realizou-se uma leitura exploratória e repetida do corpus empírico, com o objetivo de promover a familiarização com os dados e identificar ideias centrais presentes nos discursos dos participantes. Esta fase inicial permitiu ao investigador compreender o conteúdo global das entrevistas e começar a identificar padrões recorrentes e temas emergentes, constituindo uma base essencial para as etapas subsequentes da análise.

Numa fase posterior, procedeu-se à codificação dos dados, processo através do qual segmentos relevantes do texto foram identificados e classificados através da atribuição de códigos. A codificação constitui um momento central na análise qualitativa, permitindo decompor o material empírico em unidades significativas e organizar a informação de forma sistemática. Como referem Saldaña (2016) e Creswell & Creswell (2018), a codificação representa o processo de atribuição de significado aos dados, constituindo uma ponte entre o material empírico e a construção das categorias analíticas. As categorias analíticas utilizadas na investigação foram definidas com base numa abordagem mista, combinando lógica dedutiva e indutiva. Por um lado, algumas categorias foram previamente definidas com base no enquadramento teórico apresentado na revisão da literatura, refletindo conceitos centrais para a análise da sustentabilidade financeira das organizações do terceiro setor, tais como estrutura de financiamento, dependência de recursos, autonomia organizacional e estratégias de diversificação de receitas. Por outro lado, outras categorias emergiram diretamente dos dados empíricos, resultando da identificação de temas recorrentes nos discursos dos participantes.

Esta combinação entre categorias dedutivas e indutivas permite articular teoria e evidência empírica, constituindo uma prática amplamente recomendada na investigação

qualitativa. Como referem Miles, Huberman & Saldaña (2014), a integração destas duas abordagens contribui para aumentar a robustez da análise, permitindo simultaneamente testar conceitos teóricos e captar dimensões emergentes do fenómeno em estudo.

Com base no processo de codificação, procedeu-se à construção de uma matriz de categorias analíticas, que permitiu organizar sistematicamente os dados e estruturar a análise. Esta matriz funcionou como instrumento de apoio à interpretação, possibilitando a identificação de padrões, convergências e divergências nos discursos dos participantes.

A análise comparativa entre as diferentes entrevistas constituiu um elemento central do processo analítico, particularmente relevante num estudo baseado em múltiplos casos. Esta abordagem permitiu identificar regularidades nas perceções dos dirigentes, bem como diferenças associadas às características específicas das instituições analisadas. A comparação entre casos contribui para reforçar a consistência das interpretações e para desenvolver explicações mais abrangentes sobre o fenómeno em estudo.

Ao longo de todo o processo de análise, procurou-se assegurar a coerência entre as interpretações apresentadas e os dados empíricos recolhidos. Neste sentido, recorreu-se à inclusão de citações diretas dos participantes, permitindo ilustrar empiricamente os resultados e reforçar a transparência do processo analítico. A utilização de excertos das entrevistas constitui uma prática fundamental em investigação qualitativa, na medida em que permite ao leitor compreender a relação entre os dados e as interpretações desenvolvidas pelo investigador.

Importa ainda destacar que o processo de análise foi desenvolvido de forma iterativa, envolvendo um movimento contínuo entre os dados, as categorias analíticas e o enquadramento teórico. Esta lógica circular, característica da investigação qualitativa, permite refinar progressivamente as interpretações e aprofundar a compreensão do fenómeno em análise.

Deste modo, a análise temática de conteúdo aplicada às entrevistas realizadas permitiu identificar um conjunto de dimensões centrais relacionadas com a sustentabilidade financeira das IPSS da área da saúde, incluindo a estrutura de financiamento das instituições, as estratégias de diversificação de receitas, as práticas de gestão organizacional, a relação com entidades financiadoras e os principais constrangimentos institucionais enfrentados pelas organizações.

No âmbito deste processo analítico, e com base na codificação e sistematização dos

dados recolhidos, procedeu-se à identificação de um conjunto de categorias analíticas emergentes, que estruturam a análise empírica desenvolvida no capítulo seguinte. Estas categorias resultam da articulação entre os contributos do enquadramento teórico e os temas recorrentes identificados nos discursos dos entrevistados (E1–E6), permitindo organizar de forma coerente a interpretação dos dados.

Da análise das entrevistas emergiram as seguintes categorias, sistematizadas na tabela abaixo, a qual evidencia os níveis de convergência e divergência entre os participantes, bem como a interpretação do investigador para cada dimensão analisada. A análise das convergências e divergências permite identificar não apenas padrões comuns no setor, mas também diferentes posicionamentos estratégicos entre as organizações.

Estes resultados constituem a base da análise empírica apresentada no capítulo seguinte da dissertação, no qual serão discutidos, de forma articulada com o enquadramento teórico, os principais temas emergentes da investigação.

3.7 Considerações éticas

A investigação foi conduzida de acordo com os princípios éticos fundamentais aplicáveis às ciências sociais, assegurando o respeito pelos participantes, a proteção da informação recolhida e a integridade do processo de investigação.

A participação das instituições e dos entrevistados foi voluntária, tendo sido garantido o consentimento informado. Antes da realização das entrevistas, os participantes foram informados sobre os objetivos da investigação, a sua natureza académica e a forma como os dados seriam utilizados. Foi igualmente assegurado o direito de recusar responder a qualquer questão ou interromper a participação em qualquer momento, sem qualquer consequência.

Atendendo à natureza das informações recolhidas, foi garantido o anonimato dos participantes e das instituições envolvidas, recorrendo-se à anonimização dos dados e à utilização de códigos na apresentação dos resultados. Este procedimento permitiu assegurar a confidencialidade da informação e favorecer a partilha aberta por parte dos entrevistados.

Os dados recolhidos foram tratados de forma confidencial e utilizados exclusivamente para fins académicos. As gravações das entrevistas e respetivas transcrições foram armazenadas de forma segura, sendo acessíveis apenas ao investigador responsável pelo estudo.

Por fim, todo o processo de investigação foi conduzido de acordo com os princípios de integridade científica, garantindo a transparência na recolha e análise dos dados, bem como o rigor na utilização e citação das fontes.

CAPÍTULO IV — Resultados da investigação empírica

4.1 Introdução ao capítulo de resultados

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os resultados empíricos obtidos no âmbito da investigação, com base na análise das entrevistas realizadas a dirigentes de Instituições Particulares de Solidariedade Social com intervenção na área da saúde.

Este capítulo encontra-se dividido por resultados descritivos e resultados decorrentes de inferência interpretativa.

4.2 Resultados descritivos

4.2.1 Áreas de intervenção e respostas sociais das IPSS estudadas

As Instituições Particulares de Solidariedade Social analisadas no presente estudo desenvolvem um conjunto diversificado de respostas sociais e serviços de apoio, refletindo a amplitude de áreas de intervenção que caracteriza o setor social em Portugal. A atuação destas organizações insere-se no quadro mais amplo do sistema de proteção social, assumindo um papel relevante na resposta a necessidades sociais e de saúde que não são plenamente satisfeitas pelos mecanismos tradicionais de provisão pública ou de mercado.

A literatura tem vindo a destacar que as organizações do terceiro setor desempenham uma função essencial na provisão de serviços de proximidade, particularmente em contextos onde se verificam falhas do Estado e do mercado na resposta a necessidades sociais complexas. Neste sentido, as IPSS assumem-se como atores fundamentais na implementação de respostas adaptadas às especificidades das comunidades, combinando intervenção social, prestação de cuidados e acompanhamento técnico.

No conjunto das instituições analisadas, verifica-se uma diversidade significativa de áreas de intervenção. Esta diversidade foi evidenciada de forma consistente nos discursos dos entrevistados, que destacam a necessidade de adaptação das respostas às características específicas das populações atendidas. Uma das áreas mais relevantes corresponde à prestação de serviços de apoio social a populações em situação de vulnerabilidade, incluindo acompanhamento social, apoio psicológico, orientação técnica e programas de reinserção. Estas respostas assumem frequentemente uma abordagem integrada e centrada na pessoa.

Paralelamente, várias instituições desenvolvem serviços de apoio domiciliário, que constituem uma das respostas mais representativas do setor. Estes serviços permitem assegurar cuidados a pessoas que permanecem nas suas residências, incluindo apoio nas atividades da vida diária, acompanhamento na medicação e suporte em tarefas domésticas. Os dados recolhidos indicam que esta resposta é percecionada pelos dirigentes como fundamental para garantir proximidade e continuidade dos cuidados.

Outra área de intervenção relevante refere-se à prestação de cuidados especializados e acompanhamento técnico, dirigidos a populações com necessidades específicas de saúde ou de apoio social. Estas respostas incluem serviços de reabilitação, acompanhamento terapêutico e apoio a pessoas com dependência ou condições clínicas complexas, implicando a mobilização de equipas multidisciplinares e a articulação com o sistema de saúde. Esta necessidade de articulação institucional foi frequentemente referida pelos participantes como um elemento central no funcionamento destas respostas.

No caso das IPSS com intervenção direta na área da saúde, as atividades desenvolvidas incluem acompanhamento clínico, programas de reabilitação e iniciativas de promoção da saúde e do bem-estar, exigindo elevados níveis de qualificação técnica. Os entrevistados sublinham, neste domínio, a crescente exigência técnica associada à prestação de cuidados de saúde, bem como a necessidade de garantir recursos humanos qualificados.

As instituições analisadas desenvolvem também programas de apoio comunitário e inclusão social, que visam reforçar a participação dos utentes na vida social e promover a integração em redes de suporte comunitário. Estas iniciativas incluem atividades educativas, culturais e recreativas, bem como programas de desenvolvimento de competências pessoais e sociais. Estas respostas são frequentemente descritas como complementares às intervenções de natureza mais assistencial, contribuindo para uma abordagem integrada da intervenção social.

A diversidade de respostas sociais desenvolvidas pelas IPSS reflete a necessidade de adaptação da intervenção institucional às características das populações e dos territórios. Em muitos casos, as organizações adotam modelos de intervenção integrados, combinando diferentes tipos de apoio numa lógica de resposta multidimensional aos problemas sociais e de saúde. Este padrão evidencia uma orientação para a flexibilidade organizacional e para a adequação das respostas às necessidades locais.

Adicionalmente, muitas destas respostas sociais são desenvolvidas no âmbito de

acordos de cooperação com entidades públicas. As instituições mantêm igualmente articulação institucional com diferentes entidades, nomeadamente serviços da Segurança Social, unidades do Serviço Nacional de Saúde, autarquias e outras organizações da sociedade civil, no âmbito da prestação de serviços. A análise das entrevistas revela que esta articulação é percecionada como essencial para garantir a eficácia das respostas e a continuidade dos serviços prestados.

Neste contexto, as áreas de intervenção das IPSS podem ser compreendidas como dimensões estruturantes do funcionamento organizacional, com implicações ao nível da gestão de recursos e da articulação institucional. Os resultados sugerem que a diversidade de respostas implica também uma maior complexidade na gestão organizacional, exigindo capacidade de coordenação e adaptação contínua.

Deste modo, a caracterização das áreas de intervenção das IPSS estudadas permite descrever o enquadramento organizacional em que estas instituições operam, constituindo uma base de contextualização para a análise empírica subsequente. Esta contextualização é fundamental para compreender os resultados apresentados nas secções seguintes, nomeadamente no que respeita às dinâmicas de financiamento, gestão e sustentabilidade financeira.

4.2.2 Estrutura organizacional e recursos das IPSS estudadas

A estrutura organizacional das Instituições Particulares de Solidariedade Social constitui um elemento central para compreender o funcionamento destas organizações, influenciando a forma como planeiam, executam e avaliam as suas atividades. A organização interna das IPSS reflete simultaneamente as exigências legais associadas ao seu enquadramento institucional e as necessidades operacionais decorrentes da prestação de serviços sociais e de saúde. A análise das entrevistas evidencia que esta articulação entre exigências institucionais e necessidades operacionais é percecionada pelos dirigentes como um desafio constante na gestão das instituições.

Do ponto de vista institucional, as IPSS operam num quadro jurídico específico que define a sua estrutura de governação, incluindo órgãos como a assembleia geral, a direção e o conselho fiscal. Esta estrutura formal visa assegurar mecanismos de participação, decisão estratégica e controlo financeiro. Os participantes referem que estes órgãos desempenham um papel fundamental na definição das orientações estratégicas e na supervisão da gestão

organizacional.

Nas instituições analisadas, esta estrutura formal encontra-se articulada com uma dimensão operacional composta por equipas técnicas e administrativas responsáveis pela implementação das atividades, evidenciando a coexistência entre governação estratégica e execução operacional. Os dados recolhidos indicam que esta articulação nem sempre é isenta de tensões, sendo frequentemente referida a necessidade de equilibrar decisões estratégicas com constrangimentos operacionais do quotidiano.

No que respeita aos recursos humanos, as IPSS estudadas apresentam equipas multidisciplinares compostas por profissionais com diferentes qualificações, incluindo técnicos de serviço social, psicólogos, enfermeiros, terapeutas, educadores sociais e auxiliares de ação direta. Esta diversidade de perfis profissionais é apontada pelos entrevistados como essencial para garantir respostas integradas e adequadas às necessidades dos utentes.

Para além das equipas técnicas, as instituições incluem estruturas administrativas responsáveis pela gestão organizacional, nomeadamente nas áreas financeira, de recursos humanos e de coordenação de serviços. Os dirigentes destacam a crescente importância destas funções administrativas, particularmente no contexto de aumento das exigências legais e de reporte institucional.

A gestão financeira constitui uma função relevante na estrutura organizacional das IPSS, envolvendo a gestão de receitas provenientes de financiamento público, comparticipações dos utentes e outras fontes de receita. A evidência empírica sugere que esta função tem vindo a assumir um papel cada vez mais estratégico, exigindo maior rigor na gestão e capacidade de planeamento financeiro.

Outro elemento relevante na estrutura organizacional das IPSS diz respeito ao papel dos diretores técnicos e coordenadores de serviços, responsáveis pela supervisão das equipas, pela gestão das respostas sociais e pelo cumprimento dos requisitos legais e regulamentares. Os entrevistados identificam estes atores como elementos-chave na articulação entre a dimensão técnica e a dimensão organizacional das instituições.

A presença de voluntários em algumas das instituições analisadas constitui igualmente um elemento característico, refletindo a participação da comunidade nas atividades desenvolvidas pelas organizações. Embora com peso variável entre instituições, esta participação é frequentemente associada ao reforço da ligação comunitária e ao apoio complementar às atividades desenvolvidas.

A estrutura organizacional das IPSS pode ser entendida como um sistema que articula recursos humanos, práticas de gestão e exigências institucionais, influenciando a forma como estas organizações desenvolvem a sua atividade. Os resultados indicam que esta estrutura assume um papel determinante na capacidade de resposta das instituições, condicionando simultaneamente a sua eficiência operacional e a sua adaptação a contextos de mudança.

4.2.3 Síntese da caracterização institucional

A caracterização das instituições participantes permite evidenciar um conjunto de elementos comuns ao funcionamento das IPSS no contexto do setor social português. Os resultados da análise das entrevistas revelam a existência de padrões organizacionais e funcionais partilhados entre as instituições analisadas, apesar da diversidade de contextos de atuação.

As instituições analisadas desenvolvem atividades com uma forte componente de prestação de cuidados e apoio social, dirigidas a populações em situação de vulnerabilidade, integrando respostas que combinam apoio social, acompanhamento técnico e prestação de cuidados de saúde. Esta combinação de respostas é referida pelos participantes como essencial para garantir uma intervenção integrada e ajustada às necessidades dos utentes.

A diversidade de áreas de intervenção evidencia a complexidade funcional das IPSS e a sua capacidade de adaptação às necessidades das comunidades, abrangendo diferentes tipos de respostas sociais e de saúde. Os dados empíricos sugerem que esta diversidade constitui simultaneamente uma mais-valia e um desafio, na medida em que implica maior exigência ao nível da gestão organizacional e da coordenação de recursos.

Paralelamente, as instituições apresentam estruturas organizacionais formalmente definidas, complementadas por equipas técnicas e operacionais responsáveis pela implementação das atividades. Esta articulação entre estrutura formal e dimensão operacional é identificada como um elemento central no funcionamento das organizações.

As IPSS mantêm também relações de articulação com entidades públicas e outras organizações da sociedade civil, participando em redes de cooperação institucional no âmbito da prestação de serviços sociais e de saúde. Os entrevistados destacam que estas redes de cooperação são fundamentais para assegurar a continuidade e a eficácia das respostas prestadas.

A caracterização institucional permite, assim, descrever as principais dimensões

organizacionais das IPSS analisadas, constituindo um enquadramento para a compreensão dos dados empíricos apresentados nas secções seguintes. Esta contextualização assume particular relevância para a interpretação das dinâmicas de financiamento, gestão e sustentabilidade financeira analisadas posteriormente.

De forma a sistematizar e sintetizar as principais características das instituições analisadas, apresenta-se de seguida uma tabela síntese que reúne informação relevante sobre as IPSS participantes no estudo. Esta tabela permite uma leitura comparativa das instituições, facilitando a identificação de padrões e diferenças relevantes no conjunto da amostra analisada.

Entidade	Tipo de resposta predominante	Nº de utentes (aprox.)	Nº de colaboradores (aprox.)	Principais fontes de financiamento	Observações relevantes
Entidade A	Cuidados continuados / apoio domiciliário	~20	~6	Segurança Social; SNS; comparticipação dos utentes	Forte dependência de financiamento público; pressão sobre recursos humanos
Entidade B	Apoio domiciliário e cuidados de saúde	~1100	~200	Segurança Social; utentes; apoios locais	Estratégias limitadas de diversificação de receitas
Entidade C	Cuidados especializados / saúde	~150	~35	SNS; Segurança Social; comparticipação dos utentes	Elevada exigência técnica e custos operacionais elevados
Entidade D	Apoio social e cuidados integrados	~165	~58	Segurança Social; autarquias; utentes	Forte integração em redes institucionais
Entidade E	Cuidados continuados / apoio a idosos	~43	~50	Segurança Social; utentes; financiamento complementar	Pressão crescente associada ao envelhecimento da população
Entidade F	Respostas sociais e de saúde	~400	~385	Segurança Social; SNS; projetos pontuais	Tentativas incipientes de diversificação de financiamento

Tabela 2 – Caracterização das entidades

4.3 Resultados analíticos/Inferência interpretativa

A análise temática de conteúdo realizada às entrevistas permitiu identificar um conjunto de dimensões centrais relacionadas com a sustentabilidade financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social da área da saúde. Estas dimensões resultam de um processo sistemático de codificação e categorização dos dados, permitindo estruturar a informação recolhida em torno de temas analíticos coerentes com os objetivos da investigação.

O processo de análise incluiu uma leitura integral das transcrições, seguida de codificação das unidades de significado relevantes e da sua posterior agregação em categorias analíticas. Estas categorias resultam da articulação entre dimensões previamente definidas no guião de entrevista e contributos emergentes dos dados, assegurando a integração de abordagens dedutivas e indutivas.

Com base neste processo, foram identificadas as principais dimensões de análise que estruturam o presente capítulo, nomeadamente: a relação institucional com o Estado, a dependência de financiamento público, a estrutura das fontes de financiamento, as estratégias organizacionais adotadas e os principais desafios enfrentados pelas instituições.

Os resultados são apresentados de forma sistematizada, organizados em secções temáticas que refletem estas dimensões analíticas. Cada secção integra evidência empírica ilustrada através de excertos das entrevistas, permitindo evidenciar padrões e tendências observadas. A apresentação privilegia uma abordagem descritiva e analítica centrada nos dados, sendo a sua interpretação teórica aprofundada no capítulo seguinte.

Neste contexto, a tabela seguinte apresenta uma síntese dos principais resultados do processo de análise triangulada, evidenciando convergências e divergências entre as diferentes fontes de dados, contribuindo para reforçar a robustez da análise.

Categoria Analítica	Entrevistas (E1–E6)	Documentos/Relatórios	Convergência/Divergência	Interpretação
Dependência de financiamento público	Os entrevistados referem uma forte dependência de acordos de cooperação com a Segurança Social e de financiamento associado ao SNS, sendo estes considerados essenciais para a continuidade das respostas sociais	Uma parte significativa das receitas das IPSS provêm de financiamento público; CASES (2023) confirma a centralidade dos acordos de cooperação no modelo de financiamento	Convergência	A evidência empírica e documental confirma a elevada dependência estrutural das IPSS face ao financiamento público
Sustentabilidade financeira	Os dirigentes identificam dificuldades em assegurar equilíbrio financeiro, referindo pressão constante entre receitas insuficientes e aumento dos custos operacionais	(Mendes & Rocha, 2025) revela que cerca de 40,9% das IPSS apresentam resultados líquidos negativos; OECD (2022) aponta desafios estruturais na sustentabilidade do terceiro setor	Convergência	Existe consistência entre perceções dos atores e dados empíricos, evidenciando fragilidades financeiras estruturais
Diversificação de receitas	As estratégias de diversificação são descritas como limitadas, pouco estruturadas e, em muitos casos, insuficientes para reduzir a dependência do financiamento público	OECD (2022) e European Commission (2023) destacam a diversificação de fontes de financiamento como fator crítico para a resiliência organizacional	Divergência parcial	Verifica-se um desfasamento entre as recomendações teóricas e a capacidade efetiva das IPSS para diversificar receitas
Custos com recursos humanos	Os entrevistados referem os custos com pessoal como principal fator de pressão financeira, agravado pelo aumento do salário mínimo e exigências legais	CASES (2023) identifica os recursos humanos como principal componente dos custos operacionais das IPSS; RAND Europe (2023) aponta aumento dos encargos no setor social	Convergência	Confirma-se a natureza intensiva em trabalho das IPSS e o impacto crítico dos custos laborais na sustentabilidade

Categoria Analítica	Entrevistas (E1–E6)	Documentos/Relatórios	Convergência/Divergência	Interpretação
Autonomia organizacional	Os dirigentes reconhecem limitações à autonomia decorrentes das condições associadas ao financiamento público e às exigências regulamentares	Pfeffer & Salancik (1978) sustentam que a dependência de recursos condiciona a autonomia; Cheng & Parris (2020) evidenciam efeitos semelhantes no terceiro setor	Convergência	A dependência financeira influencia diretamente a capacidade de decisão estratégica das organizações
Estratégias organizacionais	As práticas de gestão são descritas como predominantemente reativas, orientadas para a adaptação a constrangimentos financeiros e institucionais	OECD (2022) e Anheier (2014) destacam a importância do planeamento estratégico e da profissionalização da gestão para a sustentabilidade	Divergência parcial	As IPSS tendem a privilegiar estratégias de curto prazo, em detrimento de abordagens estratégicas estruturadas
Pressão institucional e regulamentar	Os entrevistados referem exigências crescentes ao nível da qualidade, compliance e requisitos legais, aumentando a complexidade da gestão	European Commission (2023) e OECD (2022) destacam o aumento das exigências regulatórias no terceiro setor	Convergência	O contexto institucional reforça os desafios de gestão e sustentabilidade das organizações
Papel das IPSS no sistema de saúde	Os dirigentes reconhecem a importância das IPSS como complemento ao SNS, especialmente em cuidados continuados e apoio a populações vulneráveis	OPSS destaca o papel das IPSS na expansão da capacidade do sistema de saúde; European Commission (2023) reforça o papel do terceiro setor na provisão de serviços	Convergência	As IPSS assumem um papel estratégico no sistema de proteção social e de saúde
Relação com o Estado	A relação é percecionada como necessária, mas também geradora de dependência e condicionamento	Teoria da Dependência de Recursos (Pfeffer & Salancik, 1978); Osborne (2010) no contexto da New Public	Convergência	A relação Estado-IPSS caracteriza-se por interdependência, combinando suporte e controlo institucional

	estratégico	Governance		

Tabela 3 – Triangulação de dados por categorias analíticas

4.3.1 Relação entre as IPSS e o Estado

A relação entre as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e o Estado constitui um dos eixos estruturantes do funcionamento das organizações analisadas, assumindo-se como um elemento central para compreender as dinâmicas institucionais, organizacionais e financeiras que caracterizam o setor social em Portugal. A análise das entrevistas realizadas evidencia que esta relação se materializa através de diferentes mecanismos formais de cooperação, nomeadamente acordos de cooperação, convenções de financiamento e protocolos institucionais estabelecidos com entidades públicas, incluindo o Instituto da Segurança Social, o Serviço Nacional de Saúde e, em alguns casos, as autarquias locais. Os dados empíricos evidenciam que estes mecanismos são percecionados pelos dirigentes como fundamentais para a operacionalização das atividades institucionais.

No contexto do sistema de proteção social português, as IPSS desempenham um papel relevante na implementação de políticas públicas, funcionando como entidades executoras de respostas sociais e de saúde dirigidas a populações vulneráveis. Este modelo de cooperação tem sido descrito na literatura como uma forma de governação partilhada, na qual o Estado delega parte da provisão de serviços em organizações da sociedade civil, mantendo simultaneamente funções de financiamento, regulação e supervisão (Salamon & Sokolowski, 2016; Osborne, 2010).

Os resultados empíricos obtidos nesta investigação confirmam a centralidade desta relação institucional. Em várias entrevistas, os dirigentes referem que a atividade das suas organizações depende diretamente da existência de instrumentos formais de cooperação com entidades públicas. O entrevistado E4 explica que a instituição que representa opera através de diferentes canais institucionais, referindo que “a nossa convenção é celebrada com a Saúde e o acordo de cooperação é celebrado com a Segurança Social”. Este testemunho evidencia a multiplicidade de relações institucionais que estruturam o funcionamento das IPSS, bem como a sua inserção em diferentes subsistemas de políticas públicas. Este padrão é recorrente nos discursos analisados, sugerindo uma forte integração das IPSS em diferentes esferas de intervenção pública.

Para além da articulação com a administração central, os dados empíricos revelam também a importância das relações estabelecidas com entidades da administração local. Um dos dirigentes (E5) descreve esta relação como sendo “estreita, em vários níveis, desde o

Estado central através da Segurança Social até às autarquias locais", evidenciando que a cooperação institucional se desenvolve em múltiplas escalas de governação. Esta dimensão multinível da relação institucional é identificada como um elemento estruturante no funcionamento das organizações analisadas.

Esta dimensão relacional é também reforçada pelos discursos dos participantes, que evidenciam a proximidade e interdependência existentes entre as instituições e o Estado. Como refere o entrevistado E5, trata-se de "uma relação estreita (…) desde o Estado Central (…) até ao poder local", sublinhando a articulação multinível que caracteriza esta relação institucional. A recorrência desta perceção nos testemunhos recolhidos reforça a ideia de uma relação institucional densamente estruturada.

Esta configuração confirma que as IPSS operam em redes de provisão de serviços, nas quais diferentes atores públicos e privados interagem na resposta a necessidades sociais complexas. Ainda assim, a análise das entrevistas evidencia que esta relação, embora essencial, não é isenta de tensões. Os dados empíricos sugerem que estas tensões decorrem sobretudo da articulação entre funções de cooperação e mecanismos de regulação.

Um dos aspetos mais relevantes identificados refere-se à natureza dual da relação com o Estado, que combina simultaneamente dimensões de cooperação e de regulação. O Estado assume um papel central enquanto principal financiador das atividades desenvolvidas pelas IPSS, assegurando uma base de recursos essencial para a continuidade das respostas sociais. Paralelamente, as instituições encontram-se sujeitas a um conjunto significativo de requisitos legais, regulamentares e administrativos que condicionam o seu funcionamento.

Como refere o entrevistado E3, esta dependência ultrapassa a dimensão financeira, estendendo-se ao plano institucional, através da imposição de normas relativas a rácios de pessoal, qualificações profissionais e condições das infraestruturas. Este enquadramento evidencia que a relação com o Estado implica não apenas acesso a recursos, mas também a necessidade de cumprimento de um quadro normativo exigente. Este aspeto é referido de forma consistente pelos participantes, evidenciando o peso da dimensão regulatória na gestão organizacional.

Esta dimensão regulatória é igualmente evidenciada nos testemunhos recolhidos, sendo o Estado descrito como um ator que acumula funções de parceiro e de tutela. Como refere o entrevistado E5, o Estado "coloca-se numa posição (…) dúbia, porque sendo parceiro (…) é também tutela", revelando a existência de assimetrias nesta relação institucional. Esta

perceção de ambivalência é transversal aos discursos analisados, reforçando a complexidade da relação institucional.

Neste contexto, a relação entre as IPSS e o Estado pode ser interpretada como uma relação de interdependência institucional, na qual ambas as partes desempenham papéis complementares. As instituições dependem do financiamento público para assegurar a continuidade das suas atividades, enquanto o Estado depende das IPSS para garantir a prestação de serviços de proximidade, particularmente em áreas onde a intervenção direta da administração pública se revela limitada.

Este modelo encontra-se alinhado com a literatura sobre o terceiro setor, que destaca o papel das organizações da sociedade civil como parceiras do Estado na implementação de políticas sociais (Anheier, 2014). Contudo, tal como sublinhado pela Teoria da Dependência de Recursos, esta interdependência pode gerar constrangimentos ao nível da autonomia organizacional.

Os resultados empíricos corroboram esta perspetiva. Em várias entrevistas, os dirigentes referem que as decisões estratégicas das instituições são influenciadas pelos critérios definidos nos mecanismos de financiamento público. A necessidade de garantir financiamento estável conduz, em muitos casos, à adaptação das atividades organizacionais às prioridades estabelecidas pelas entidades financiadoras. Esta influência é descrita como estrutural, afetando diferentes níveis da gestão organizacional.

Esta influência é claramente evidenciada nos discursos dos participantes, sendo descrita como transversal à gestão organizacional. Como refere o entrevistado E4, a dependência do Estado "influencia tudo totalmente", evidenciando o impacto direto do financiamento público nas decisões estratégicas das instituições.

Por exemplo, alguns entrevistados referem que a celebração de acordos de cooperação constitui uma condição essencial para assegurar a viabilidade das respostas sociais, funcionando como um importante mecanismo de estabilização financeira. Contudo, reconhecem que estes instrumentos podem também limitar a capacidade de inovação das instituições, restringindo a flexibilidade na definição de novas respostas ou na adaptação das estratégias organizacionais. Esta dualidade entre estabilidade e limitação é recorrente nos dados empíricos analisados.

Esta limitação é igualmente destacada pelos participantes, que referem a existência de constrangimentos associados ao subfinanciamento. Como refere o entrevistado E4, "não

temos grande capacidade para inovar (…) aquilo que recebemos do Estado é abaixo daquilo que deveríamos", evidenciando os limites impostos à inovação organizacional.

Outro aspeto relevante identificado nos discursos dos dirigentes refere-se à perceção do Estado como uma entidade com funções simultaneamente complementares e controladoras. O entrevistado E2 descreve esta situação como uma posição "ambígua", em que o Estado atua simultaneamente como parceiro institucional e como entidade de tutela administrativa.

Esta dualidade constitui um elemento crítico na análise da relação entre as IPSS e o Estado, introduzindo tensões entre a necessidade de cooperação e a preservação da autonomia organizacional. As instituições encontram-se, assim, num equilíbrio delicado entre a dependência de recursos públicos e a manutenção da sua capacidade de decisão estratégica. Os resultados evidenciam que este equilíbrio é gerido de forma contínua pelas organizações, exigindo adaptações constantes.

Apesar destas tensões, os dirigentes entrevistados reconhecem de forma consistente que a cooperação com o Estado é indispensável para assegurar a continuidade das respostas sociais. Os acordos de cooperação são frequentemente apontados como um fator de estabilidade, permitindo às instituições planear as suas atividades e reduzir a incerteza associada à gestão financeira. Esta perceção é transversal ao conjunto dos entrevistados.

Deste modo, os resultados sugerem que a relação entre as IPSS e o Estado deve ser compreendida como uma relação complexa e multifacetada, caracterizada por cooperação, interdependência e regulação. Esta relação constitui um elemento estruturante do funcionamento do setor social em Portugal, possibilitando a prestação de serviços essenciais, mas introduzindo também constrangimentos ao nível da autonomia organizacional.

Em síntese, a análise empírica evidencia que as IPSS desempenham um papel central na implementação das políticas sociais e de saúde, funcionando como parceiros institucionais do Estado. Contudo, a forte dependência do financiamento público e o enquadramento regulatório associado influenciam significativamente as estratégias organizacionais das instituições, confirmando a relevância da Teoria da Dependência de Recursos para a compreensão destas dinâmicas. Importa referir que esta interpretação será aprofundada no capítulo seguinte, no âmbito da discussão dos resultados.

4.3.2 Dependência do financiamento público

Um dos aspetos mais marcantes que emerge da análise das entrevistas realizadas refere-se ao elevado grau de dependência financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social relativamente ao financiamento público. Este tema surge de forma transversal nos discursos dos dirigentes entrevistados, sendo descrito não apenas como uma característica recorrente, mas como um elemento estruturante do modelo de funcionamento do setor social em Portugal. A análise dos dados permite identificar esta dependência como uma dimensão quantitativa e estrutural do financiamento das instituições, evidenciando o seu peso relativo na composição das receitas.

Os dados empíricos evidenciam que a maioria das instituições analisadas depende significativamente de recursos financeiros provenientes de acordos de cooperação estabelecidos com a Segurança Social e de convenções celebradas com entidades do sistema de saúde. Estes mecanismos constituem a principal fonte de financiamento das IPSS, assegurando uma parcela substancial dos recursos necessários para a prestação de serviços sociais e de saúde. Neste contexto, a dependência financeira manifesta-se sobretudo através da concentração das receitas nestes instrumentos formais de financiamento.

A centralidade do financiamento público é claramente evidenciada nos testemunhos recolhidos. Um dos dirigentes entrevistados (E6) afirma que o grau de dependência da sua instituição relativamente ao Estado se situa “entre quatro e cinco numa escala de cinco”, acrescentando que “uma instituição da forma que existe dificilmente sobreviveria sem o Estado”. Este tipo de declaração revela uma perceção generalizada de que o financiamento público constitui uma condição essencial para a viabilidade das organizações.

Esta perceção é reforçada por outros participantes, que sublinham de forma ainda mais direta a impossibilidade de funcionamento das instituições sem apoio estatal. Como refere o entrevistado E3, “sem [o Estado] não há nenhuma IPSS que sobreviva”, evidenciando o carácter estrutural desta dependência. A convergência destes testemunhos reforça a consistência empírica desta dimensão.

Em alguns casos, esta dependência assume proporções particularmente elevadas. O mesmo entrevistado (E6) refere que cerca de 90% das receitas da instituição provêm de financiamento público, sobretudo quando as atividades desenvolvidas estão diretamente integradas no sistema de saúde. Noutras instituições, embora a dependência seja ligeiramente inferior, continua a representar uma parcela dominante das receitas, situando-se, por

exemplo, em cerca de 75% do total segundo o entrevistado E1. Estes valores permitem evidenciar a intensidade da dependência financeira entre as instituições analisadas.

Estes dados evidenciam que, apesar da existência de fontes de financiamento complementares, o modelo financeiro das IPSS permanece fortemente ancorado no apoio do Estado. Esta realidade encontra-se alinhada com a literatura sobre o terceiro setor, que identifica a dependência de financiamento público como uma característica estrutural das organizações sem fins lucrativos que operam na prestação de serviços sociais (Salamon & Sokolowski, 2016; Anheier, 2014).

Contudo, os resultados empíricos sugerem que esta dependência não é percecionada exclusivamente de forma negativa. Em vários casos, o financiamento público é reconhecido como um instrumento fundamental para garantir a acessibilidade dos serviços prestados pelas IPSS. Como refere o entrevistado E2, os acordos de cooperação permitem reduzir os custos suportados pelos utentes, assegurando que indivíduos com menor capacidade económica possam aceder às respostas sociais disponíveis. Neste sentido, a dependência financeira assume também uma função social relevante no acesso aos serviços.

Para além da sua função de acessibilidade, o financiamento público é também percecionado como um elemento de previsibilidade financeira. Como refere o entrevistado E2, "há uma garantia (…) sabemos que uma parte dos rendimentos está assegurada", evidenciando o papel estabilizador destes mecanismos no funcionamento das instituições. Esta previsibilidade constitui um elemento importante na gestão corrente das organizações.

Apesar desta relevância, os dirigentes identificam um conjunto de fragilidades associadas ao modelo de financiamento existente. Um dos problemas mais frequentemente referido prende-se com o desfasamento entre os níveis de financiamento público e os custos reais associados à prestação das respostas sociais. Vários entrevistados destacam que os valores definidos nos acordos de cooperação não acompanham a evolução dos custos operacionais, particularmente no que se refere aos encargos com recursos humanos e à manutenção das infraestruturas. Este desfasamento é descrito como um fator de pressão financeira contínua.

Esta insuficiência de financiamento é expressa de forma clara nos discursos dos participantes. Como refere o entrevistado E1, "o que o Estado nos dá não chega claramente", sublinhando o desajustamento entre os recursos disponíveis e as necessidades reais das instituições.

Este desajustamento gera pressões significativas sobre a gestão financeira das instituições, obrigando-as a desenvolver estratégias de compensação para garantir o equilíbrio orçamental. Estas estratégias não alteram, contudo, a estrutura base de financiamento. Esta realidade pode ser interpretada à luz da literatura sobre sustentabilidade financeira no terceiro setor, que sublinha a importância da adequação entre financiamento e custos operacionais como condição essencial para a viabilidade das organizações (Anheier, 2014).

Para além das questões relacionadas com a adequação do financiamento, a dependência financeira em relação ao Estado tem implicações relevantes ao nível da autonomia organizacional. De acordo com a Teoria da Dependência de Recursos (Pfeffer & Salancik, 1978), as organizações tendem a adaptar as suas estratégias e comportamentos em função dos atores que controlam os recursos de que dependem.

Os resultados das entrevistas corroboram esta perspetiva. Em várias instituições, os dirigentes referem que as decisões estratégicas — incluindo a criação de novas respostas sociais, a expansão das atividades ou a definição de prioridades organizacionais — são influenciadas pelos critérios estabelecidos nos mecanismos de financiamento público. Neste contexto, o Estado assume não apenas o papel de principal financiador, mas também um papel indireto na orientação estratégica das organizações.

Esta influência é descrita como abrangente e transversal ao funcionamento organizacional. Como refere o entrevistado E4, a dependência do financiamento público "influencia tudo totalmente", evidenciando o impacto direto do Estado nas decisões estratégicas das instituições. Este impacto manifesta-se sobretudo ao nível da definição de prioridades organizacionais.

Ainda assim, os dados empíricos revelam que as instituições procuram gerir esta dependência de forma estratégica. Em alguns casos, os dirigentes referem o desenvolvimento de fontes alternativas de financiamento, incluindo projetos financiados por programas públicos ou europeus, campanhas de angariação de fundos e parcerias institucionais. Contudo, estas iniciativas apresentam um impacto limitado na estrutura global de financiamento, não sendo suficientes para alterar de forma significativa o padrão dominante de dependência. Esta limitação evidencia a dificuldade em alterar o modelo financeiro existente.

Deste modo, a dependência financeira em relação ao Estado revela-se como uma

dimensão estruturante do funcionamento das IPSS, influenciando simultaneamente a estabilidade das instituições e a sua exposição a riscos associados a alterações no contexto político e económico. Esta dimensão será aprofundada no capítulo seguinte numa perspetiva interpretativa.

Em síntese, os resultados evidenciam que a dependência financeira constitui um elemento central para compreender o funcionamento das IPSS em Portugal, moldando as estratégias organizacionais, condicionando a autonomia das instituições e influenciando diretamente a sua sustentabilidade financeira.

4.3.3 Estrutura das fontes de financiamento

Para além do elevado grau de dependência financeira em relação ao financiamento público, a análise das entrevistas permite compreender com maior detalhe a estrutura das fontes de financiamento das IPSS, evidenciando a forma como estas organizações combinam diferentes tipos de receitas para assegurar o funcionamento das suas atividades. Neste sentido, a análise centra-se na composição e articulação das diferentes fontes de receita, mais do que no seu peso relativo isolado.

Os dados empíricos revelam que, apesar da diversidade institucional das organizações analisadas, existe um padrão relativamente consistente na composição das suas receitas. De forma geral, a estrutura de financiamento das IPSS assenta numa combinação de diferentes fontes, entre as quais se destacam os acordos de cooperação com a Segurança Social, as convenções estabelecidas com entidades do sistema de saúde, as comparticipações dos utentes, os donativos provenientes da comunidade e, em alguns casos, o financiamento obtido através de projetos específicos. Esta combinação de fontes configura um modelo de financiamento de natureza híbrida.

Entre estas fontes, o financiamento público assume um papel dominante na composição das receitas, assegurando a continuidade das respostas sociais desenvolvidas. Em várias organizações analisadas, os recursos provenientes de acordos de cooperação e convenções representam a principal fonte de receita. Como refere o entrevistado E6, o financiamento proveniente do Serviço Nacional de Saúde constitui a base do financiamento da instituição, sendo as restantes fontes — como projetos ou outras iniciativas — de natureza complementar.

Esta predominância do financiamento público é também evidenciada pelos discursos

dos participantes, que sublinham a sua centralidade na estrutura de receitas. Como refere o entrevistado E3, “a principal fonte de financiamento é claramente o Estado”, evidenciando a concentração das receitas em torno desta fonte. Neste contexto, as restantes fontes de financiamento assumem um papel funcionalmente diferenciado, contribuindo para complementar e ajustar a estrutura financeira das instituições.

Este padrão evidencia que, embora exista formalmente uma diversidade de fontes de financiamento, a estrutura de receitas das IPSS apresenta um elevado grau de concentração. Esta realidade é amplamente discutida na literatura, que identifica a concentração de receitas como um fator de risco, na medida em que aumenta a exposição a alterações nos mecanismos de financiamento (Mohan & Bennett, 2019).

Para além do financiamento público, as comparticipações dos utentes constituem uma fonte relevante de receita para algumas instituições. Estas contribuições correspondem ao pagamento parcial dos serviços prestados, sendo geralmente ajustadas em função da capacidade económica dos utentes ou das suas famílias. A análise empírica revela, contudo, uma elevada variabilidade no peso destas comparticipações, dependendo do perfil socioeconómico das populações atendidas. Esta variabilidade evidencia a dependência destas receitas de fatores externos à organização.

Esta variabilidade é também reconhecida pelos dirigentes, que referem que o contributo dos utentes depende fortemente do contexto socioeconómico das populações atendidas. Como refere o entrevistado E5, existem situações em que “as famílias não têm capacidade para suportar custos mais elevados”, o que limita o peso desta fonte de financiamento.

Em organizações que prestam serviços a populações com maior capacidade económica, estas receitas assumem maior relevância. Em contrapartida, nas instituições que intervêm junto de grupos mais vulneráveis, o contributo dos utentes é necessariamente reduzido. Esta diferença evidencia limitações na capacidade de geração de receitas próprias, decorrentes da própria missão social das organizações.

Neste sentido, a literatura sublinha que as organizações do terceiro setor enfrentam uma tensão permanente entre a necessidade de assegurar sustentabilidade financeira e a obrigação de garantir acessibilidade aos serviços prestados (Eikenberry & Kluver, 2004). No caso das IPSS, esta tensão traduz-se na limitação da capacidade de reforçar receitas próprias sem comprometer os princípios de equidade no acesso.

Para além das comparticipações, os donativos provenientes da comunidade constituem uma fonte complementar de financiamento. Estes podem assumir a forma de contribuições financeiras, doações em espécie ou apoio a iniciativas específicas. No entanto, os dados empíricos indicam que os donativos representam, na maioria dos casos, uma parcela reduzida do financiamento total, sendo frequentemente direcionados para investimentos pontuais, como aquisição de equipamentos ou melhorias nas infraestruturas. Esta natureza pontual limita a sua integração na estrutura regular de financiamento.

Esta natureza pontual dos donativos é igualmente referida pelos participantes, que destacam o seu caráter não estruturante. Como refere o entrevistado E2, "são ajudas importantes, mas não são regulares", evidenciando a sua limitada expressão no financiamento global.

De forma semelhante, a consignação do IRS surge como um mecanismo adicional de captação de recursos, embora de impacto limitado na estrutura global de financiamento das instituições. Este mecanismo assume, assim, um papel complementar e residual.

Outra dimensão relevante refere-se ao financiamento obtido através de projetos, nomeadamente programas públicos ou fundos europeus. Estes instrumentos permitem às instituições desenvolver iniciativas específicas, promover inovação social ou reforçar determinadas áreas de intervenção.

Contudo, este tipo de financiamento apresenta um caráter temporário e não estrutural. A dependência de ciclos de financiamento e a natureza limitada dos projetos dificultam a sua integração como fonte estável de receita, sendo utilizados sobretudo como complemento ao financiamento regular. Esta característica distingue claramente esta fonte das restantes componentes da estrutura financeira.

Esta limitação é igualmente evidenciada pelos dirigentes, que referem que estes financiamentos são frequentemente temporários. Como refere o entrevistado E4, "os projetos ajudam, mas são sempre a prazo", sublinhando a dificuldade de os integrar na estrutura permanente de financiamento.

A análise das entrevistas evidencia ainda que a diversificação das fontes de financiamento constitui uma preocupação crescente entre os dirigentes das IPSS. Em várias instituições, observa-se um esforço deliberado no sentido de explorar novas oportunidades de financiamento e reduzir a concentração das receitas. Esta preocupação traduz-se mais numa orientação estratégica do que numa transformação efetiva da estrutura de

financiamento.

Ainda assim, os resultados sugerem que estas estratégias enfrentam limitações significativas. Por um lado, a implementação de iniciativas de diversificação exige competências específicas — nomeadamente nas áreas da gestão de projetos, comunicação institucional e angariação de fundos — que nem sempre estão disponíveis nas organizações. Por outro lado, implicam a mobilização de recursos humanos adicionais, o que representa um desafio num contexto já marcado por restrições financeiras.

Adicionalmente, a natureza das atividades desenvolvidas pelas IPSS — orientadas para populações vulneráveis — condiciona a capacidade de expansão de receitas próprias, limitando o alcance destas estratégias.

Neste contexto, a estrutura de financiamento das IPSS pode ser caracterizada como um modelo híbrido, no qual coexistem múltiplas fontes de receita com funções diferenciadas. O financiamento público assume um papel estruturante, enquanto as restantes fontes — comparticipações, donativos e projetos — desempenham um papel complementar, frequentemente de menor expressão (Evers & Zimmer, 2010).

Em síntese, a análise evidencia que a diversidade formal de fontes de financiamento não se traduz necessariamente numa distribuição equilibrada das receitas. A predominância de uma fonte principal, combinada com o caráter complementar das restantes, configura um modelo que, embora funcional, apresenta limitações ao nível da resiliência financeira das instituições. Esta configuração será posteriormente analisada no capítulo seguinte à luz das implicações para a sustentabilidade financeira.

4.3.4 Estratégias organizacionais

Para além da estrutura de financiamento e da forte dependência em relação ao financiamento público, a análise das entrevistas evidencia que as IPSS têm vindo a desenvolver um conjunto de estratégias organizacionais com o objetivo de reforçar a sustentabilidade das suas atividades. Estas estratégias incluem a diversificação das fontes de financiamento, o desenvolvimento de parcerias institucionais, a participação em projetos financiados e o reforço das práticas de gestão organizacional e financeira. Nesta secção, o foco incide nas respostas organizacionais adotadas pelas instituições face ao contexto em que operam, evidenciando a sua capacidade de adaptação.

A diversificação das fontes de financiamento surge, de forma consistente, como uma

preocupação central dos dirigentes entrevistados. Perante as limitações associadas ao financiamento público e o aumento dos custos operacionais, as instituições procuram identificar alternativas que permitam reforçar a sua capacidade de adaptação a contextos de incerteza.

Esta preocupação é expressa de forma clara pelos participantes, que reconhecem a necessidade de encontrar novas fontes de receita. Como refere o entrevistado E3, "temos de procurar outras formas de financiamento", evidenciando a consciência da necessidade de diversificação. Esta orientação traduz-se sobretudo numa lógica de procura de complementaridade, mais do que numa substituição das fontes principais de financiamento.

Uma das estratégias mais frequentemente referidas prende-se com a participação em projetos financiados por programas públicos ou por fundos europeus. Estes projetos permitem às instituições desenvolver novas atividades, introduzir iniciativas de inovação social e, em alguns casos, reforçar serviços já existentes. No entanto, os dados empíricos indicam que este tipo de financiamento apresenta um caráter predominantemente temporário, estando associado a ciclos de financiamento limitados no tempo, o que dificulta a sua integração como fonte regular de receita.

Esta limitação é também reconhecida pelos dirigentes, que sublinham o caráter transitório destes apoios. Como refere o entrevistado E4, "os projetos ajudam, mas são sempre a prazo", evidenciando a dificuldade de os integrar numa lógica de financiamento estável. Neste sentido, estes instrumentos são utilizados sobretudo como mecanismos de reforço pontual da atividade.

Outra estratégia relevante refere-se ao estabelecimento de parcerias institucionais com diferentes atores, incluindo entidades públicas, empresas privadas e organizações da sociedade civil. Estas parcerias assumem diferentes configurações, desde a colaboração em projetos conjuntos até ao apoio financeiro ou logístico a determinadas iniciativas. Para além de possibilitarem o acesso a recursos adicionais, contribuem para o reforço das redes de cooperação e para a visibilidade institucional das organizações.

Ainda assim, a análise empírica sugere que estas parcerias tendem a assumir um papel complementar no modelo de financiamento, não se configurando como alternativas estruturais às fontes de receita predominantes.

Como referem alguns participantes, estas parcerias são importantes sobretudo ao nível operacional e relacional, mas não substituem o financiamento principal. Como indica o

entrevistado E5, “as parcerias ajudam, mas não resolvem o problema de fundo”, evidenciando o seu carácter complementar. Este aspeto reforça a distinção entre estratégias de apoio e mecanismos estruturantes de financiamento.

A mobilização de recursos junto da comunidade constitui igualmente uma estratégia adotada por algumas instituições. A proximidade territorial das IPSS facilita a realização de iniciativas de angariação de fundos, incluindo campanhas solidárias, eventos comunitários e ações de beneficência. Estes mecanismos refletem a ligação das instituições às comunidades onde se inserem e a sua capacidade de mobilizar capital social.

Contudo, os recursos obtidos através destas iniciativas são geralmente de natureza pontual e de expressão reduzida, contribuindo sobretudo para necessidades específicas, como investimentos em equipamentos ou melhorias nas infraestruturas.

Esta limitação é também evidenciada pelos entrevistados, que referem que estas iniciativas não têm impacto estrutural. Como afirma o entrevistado E2, “são ajudas importantes, mas não são suficientes para o funcionamento regular”, reforçando o seu carácter complementar. Estes mecanismos assumem, assim, uma função de suporte, mais do que de financiamento regular.

Para além da diversificação de receitas, os resultados das entrevistas evidenciam um esforço crescente ao nível do reforço das práticas de gestão organizacional e financeira. Os dirigentes sublinham que a sustentabilidade das IPSS depende não apenas da captação de recursos, mas também da forma como estes são geridos.

Neste contexto, várias instituições têm vindo a adotar práticas de gestão mais estruturadas, baseadas em planeamento estratégico, controlo orçamental e monitorização contínua da execução financeira. Como refere o entrevistado E2, a gestão financeira exige uma vigilância constante sobre despesas e receitas, sendo qualquer desequilíbrio suscetível de comprometer o funcionamento da organização.

Esta exigência de controlo é igualmente salientada pelos participantes, que sublinham a necessidade de uma gestão rigorosa. Como refere o entrevistado E5, “temos de acompanhar tudo ao detalhe”, evidenciando a importância crescente da gestão financeira no contexto atual. Este reforço das práticas de gestão evidencia uma crescente profissionalização das funções organizacionais.

Este reforço das práticas de gestão encontra-se alinhado com a literatura sobre o terceiro setor, que destaca a crescente necessidade de profissionalização da gestão nas

organizações sem fins lucrativos (Anheier, 2014).

A gestão de recursos humanos emerge igualmente como uma dimensão crítica das estratégias organizacionais. As IPSS desenvolvem atividades intensivas em trabalho, dependendo de equipas multidisciplinares para assegurar a prestação de serviços. Neste contexto, a capacidade de recrutar, formar e reter profissionais qualificados constitui um fator determinante para o funcionamento das organizações.

No entanto, os dirigentes identificam dificuldades significativas nesta área, associadas ao aumento dos custos salariais e à concorrência com o setor público e privado. Como resposta, algumas instituições têm investido na formação contínua e no reforço do ambiente organizacional, procurando aumentar o compromisso dos colaboradores com a missão institucional.

Estas dificuldades são também evidenciadas nos discursos dos participantes, que referem a crescente pressão sobre os recursos humanos. Como refere o entrevistado E4, "cada vez é mais difícil contratar e manter pessoas", sublinhando os desafios associados à gestão de equipas. Esta dimensão evidencia a interdependência entre sustentabilidade financeira e gestão de recursos humanos.

Outro elemento relevante refere-se ao processo de profissionalização da gestão nas IPSS. A crescente complexidade das exigências institucionais tem conduzido à necessidade de incorporar competências técnicas especializadas, nomeadamente nas áreas da gestão financeira, administração e gestão de projetos. Esta tendência encontra-se documentada na literatura como um fator relevante para a sustentabilidade das organizações do terceiro setor (Evers & Zimmer, 2010).

Apesar dos esforços identificados, os resultados sugerem que as estratégias adotadas pelas IPSS devem ser compreendidas sobretudo como mecanismos de adaptação ao contexto em que operam. Estas estratégias contribuem para reforçar a capacidade organizacional e a resiliência das instituições, mas não alteram de forma substancial os padrões estruturais de financiamento. Deste modo, estas estratégias assumem uma função adaptativa, mais do que transformadora.

Em síntese, a análise empírica evidencia que as IPSS demonstram uma capacidade significativa de adaptação, desenvolvendo estratégias diversificadas para responder aos desafios financeiros e organizacionais. Contudo, a eficácia destas estratégias encontra-se condicionada por fatores estruturais que limitam a sua capacidade de transformação do

modelo de financiamento, reforçando a complexidade dos desafios associados à sustentabilidade financeira destas organizações. Esta dimensão será aprofundada no capítulo seguinte, no âmbito da discussão dos resultados.

4.3.5 Desafios estruturais

A análise das entrevistas realizadas permitiu identificar um conjunto de desafios que condicionam o funcionamento das Instituições Particulares de Solidariedade Social e influenciam a sua sustentabilidade financeira no médio e longo prazo. Apesar da diversidade das instituições analisadas, os discursos dos dirigentes revelam um elevado grau de convergência relativamente aos principais constrangimentos enfrentados pelo setor. Esta convergência evidencia a existência de padrões estruturais comuns, independentemente das especificidades organizacionais.

De forma geral, os desafios identificados podem ser agrupados em quatro dimensões principais: (i) desajustamento do financiamento público face aos custos reais das respostas sociais, (ii) aumento dos custos operacionais, (iii) dificuldades na gestão de recursos humanos e (iv) crescente complexidade do enquadramento legal e administrativo. Esta sistematização permite organizar os constrangimentos identificados de forma coerente com as dimensões analíticas anteriormente exploradas.

Um dos problemas mais relevantes refere-se ao desfasamento entre os níveis de financiamento público e os custos efetivos associados à prestação de serviços sociais e de saúde. Vários entrevistados sublinham que os valores definidos nos acordos de cooperação e nas convenções não acompanham a evolução dos custos operacionais das instituições, gerando pressões financeiras significativas.

Esta insuficiência é expressa de forma clara pelos participantes, que evidenciam o desajustamento entre financiamento e necessidades reais. Como refere o entrevistado E1, “o que o Estado nos dá não chega claramente”, sublinhando a incapacidade dos apoios públicos para cobrir os custos efetivos das respostas sociais. Este constrangimento surge aqui não apenas como característica do financiamento, mas como fator de pressão sobre o funcionamento global das instituições.

Este desajustamento assume particular relevância num contexto marcado pelo aumento generalizado dos custos, nomeadamente ao nível dos encargos com recursos humanos, da manutenção das infraestruturas e das despesas correntes associadas ao

funcionamento das respostas sociais. Como resultado, muitas instituições operam em condições de equilíbrio financeiro precário, sendo obrigadas a recorrer a estratégias de compensação para assegurar a continuidade das suas atividades. Neste sentido, este fator atua como elemento agregador de vários dos desafios identificados.

Esta realidade encontra-se alinhada com a literatura sobre sustentabilidade financeira no terceiro setor, que identifica o desalinhamento entre financiamento e custos como um fator crítico para a viabilidade das organizações (Anheier, 2014).

Associado a este problema, o aumento dos custos operacionais surge como um fator adicional de pressão sobre a gestão das instituições. A evolução recente de variáveis macroeconómicas, como a inflação, o aumento do salário mínimo nacional e o crescimento dos custos energéticos, tem contribuído para agravar as dificuldades financeiras das IPSS. Como refere o entrevistado E2, fatores como o aumento da inflação ou das taxas de juro têm um impacto direto na sustentabilidade financeira das organizações, evidenciando a sensibilidade destas instituições a dinâmicas económicas externas.

Esta pressão é igualmente evidenciada nos discursos dos participantes, que destacam o impacto direto do aumento dos custos. Como refere o entrevistado E4, “os salários mínimos quase duplicaram (…) e o Estado não atualizou”, evidenciando o agravamento das dificuldades financeiras das instituições. Esta dimensão evidencia a influência de fatores exógenos no funcionamento das organizações.

Outra dimensão crítica diz respeito às dificuldades na gestão de recursos humanos. As IPSS desenvolvem atividades intensivas em trabalho, sendo os custos com pessoal uma das principais componentes das despesas operacionais. Neste contexto, a capacidade de recrutar e reter profissionais qualificados assume uma importância central para o funcionamento das instituições.

No entanto, os dirigentes referem dificuldades crescentes na captação de recursos humanos, particularmente em áreas técnicas especializadas, como saúde, intervenção social e psicologia. Estas dificuldades estão frequentemente associadas à incapacidade das instituições para oferecer condições salariais competitivas face ao setor público e privado.

Esta dificuldade é também evidenciada pelos participantes, que sublinham os desafios na gestão de equipas. Como refere o entrevistado E4, “cada vez é mais difícil contratar e manter pessoas”, evidenciando a pressão existente ao nível dos recursos humanos. Este desafio evidencia a interligação entre sustentabilidade financeira e capacidade operacional

das instituições.

Como consequência, algumas organizações enfrentam problemas de rotatividade e instabilidade das equipas, com impactos potenciais na continuidade das respostas sociais e na qualidade dos serviços prestados. Este desafio tem sido igualmente identificado na literatura como um dos principais constrangimentos à sustentabilidade das organizações do terceiro setor (Salamon & Sokolowski, 2016).

Para além das questões financeiras e dos recursos humanos, os dirigentes destacam a crescente complexidade do enquadramento legal e regulamentar aplicável às IPSS. Nos últimos anos, tem-se assistido a um aumento das exigências normativas, incluindo requisitos relacionados com a qualificação dos profissionais, rácios de pessoal, condições das infraestruturas e mecanismos de monitorização das atividades.

Embora estas exigências visem garantir a qualidade e segurança dos serviços prestados, o seu cumprimento representa um desafio significativo, particularmente para instituições com recursos limitados. A necessidade de cumprir múltiplas obrigações legais implica a mobilização de recursos adicionais e pode contribuir para o aumento dos custos operacionais.

Adicionalmente, alguns entrevistados referem a existência de processos administrativos complexos e morosos, que dificultam a implementação de projetos e a adaptação das instituições a novas necessidades. Como refere o entrevistado E2, determinados processos administrativos podem prolongar-se durante vários meses, evidenciando constrangimentos burocráticos com impacto na eficiência organizacional.

Esta dimensão burocrática é também evidenciada pelos participantes, que referem entraves administrativos significativos. Como indica o entrevistado E5, existem processos que “demoram meses a ser resolvidos”, evidenciando a morosidade administrativa associada à relação com entidades públicas. Esta complexidade administrativa surge como fator adicional de constrangimento à capacidade de resposta das instituições.

Outro fator relevante identificado refere-se às transformações demográficas e sociais, que têm vindo a aumentar a procura por respostas sociais e de saúde. O envelhecimento da população, o aumento da prevalência de doenças crónicas e a crescente complexidade das necessidades sociais contribuem para uma pressão acrescida sobre os serviços prestados pelas IPSS.

Esta evolução coloca desafios adicionais às instituições, que são confrontadas com a

necessidade de expandir a sua capacidade de resposta sem dispor, muitas vezes, dos recursos necessários. Como refere o entrevistado E1, existe o risco de o sistema não conseguir acompanhar o aumento da procura caso o financiamento não evolua em paralelo.

Esta preocupação é igualmente reforçada pelos participantes, que sublinham o desfasamento entre procura e capacidade de resposta. Como refere o entrevistado E2, "as necessidades estão a aumentar muito mais rapidamente do que os recursos disponíveis", evidenciando a pressão crescente sobre o setor. Este desfasamento evidencia a natureza dinâmica dos desafios enfrentados pelas instituições.

Neste contexto, emerge uma preocupação transversal relativamente à sustentabilidade futura do setor social. Os dirigentes sublinham a necessidade de reforçar os mecanismos de financiamento e de desenvolver políticas públicas que permitam assegurar a continuidade das respostas sociais no longo prazo.

De forma mais ampla, os resultados evidenciam que os desafios enfrentados pelas IPSS devem ser compreendidos no quadro do contexto institucional em que operam, marcado por múltiplas exigências e constrangimentos. Como referem Evers & Zimmer (2010), as organizações do terceiro setor operam frequentemente em contextos complexos, caracterizados por tensões entre diferentes lógicas de funcionamento.

Em síntese, a análise empírica demonstra que as IPSS enfrentam um conjunto de desafios interligados que condicionam a sua sustentabilidade financeira e a sua capacidade de resposta, refletindo simultaneamente exigências operacionais, institucionais e contextuais. Esta síntese constitui a base para a discussão interpretativa desenvolvida no capítulo seguinte.

4.4 Síntese dos resultados

O presente capítulo apresentou a análise dos resultados empíricos obtidos a partir das entrevistas realizadas a dirigentes de seis Instituições Particulares de Solidariedade Social com intervenção na área da saúde, permitindo identificar um conjunto de dimensões centrais que caracterizam o funcionamento destas organizações e que influenciam diretamente a sua sustentabilidade financeira. A articulação entre os resultados descritivos e analíticos possibilitou uma compreensão integrada das dinâmicas organizacionais, institucionais e financeiras que estruturam a atuação das IPSS. Esta articulação permitiu consolidar uma leitura coerente entre os diferentes níveis de análise desenvolvidos ao longo do capítulo.

Do ponto de vista descritivo, os dados evidenciam a diversidade de áreas de intervenção desenvolvidas pelas instituições, incluindo respostas de apoio social, cuidados domiciliários, serviços especializados e iniciativas de inclusão comunitária. Esta diversidade reflete a capacidade das IPSS para adaptar a sua intervenção às necessidades das populações e dos territórios, sendo frequentemente operacionalizada através de modelos de intervenção integrados. Paralelamente, a análise da estrutura organizacional revela a existência de modelos de governação formalmente definidos, articulados com equipas técnicas e operacionais multidisciplinares, bem como uma forte articulação com diferentes entidades institucionais.

No plano analítico, os resultados evidenciam, de forma consistente, a centralidade da relação entre as IPSS e o Estado, a qual assume um papel estruturante no funcionamento destas organizações. Esta relação assegura a base de financiamento necessária à prestação de serviços, mas introduz simultaneamente condicionamentos ao nível da autonomia organizacional. A predominância do financiamento público na estrutura de receitas confirma um elevado grau de concentração das fontes de financiamento, sendo as restantes fontes de natureza complementar e insuficientes para alterar de forma significativa este padrão dominante. Importa salientar que estas dimensões foram analisadas de forma diferenciada ao longo do capítulo, permitindo evitar uma leitura redundante dos resultados.

Neste contexto, as instituições desenvolvem estratégias organizacionais de natureza predominantemente adaptativa, incluindo a diversificação de receitas, o estabelecimento de parcerias e o reforço das práticas de gestão. Estas estratégias contribuem para a manutenção da capacidade organizacional, embora a sua eficácia se revele condicionada pelo enquadramento institucional e pelo modelo de financiamento existente. Estas estratégias devem ser entendidas como respostas situadas, mais do que como mecanismos de transformação estrutural.

A análise dos dados evidencia igualmente a existência de desafios estruturais relevantes, resultantes da articulação entre fatores económicos, organizacionais e institucionais. Destacam-se, em particular, o desajustamento entre financiamento e custos reais das respostas sociais, o aumento das despesas operacionais, as dificuldades na gestão e retenção de recursos humanos qualificados e a complexidade do enquadramento regulamentar. Estes fatores contribuem para aumentar a pressão sobre os recursos das organizações e condicionam a sua capacidade de resposta.

Adicionalmente, a articulação institucional com múltiplos parceiros, incluindo entidades públicas e organizações da sociedade civil, introduz níveis acrescidos de complexidade organizacional, exigindo coordenação, cumprimento de requisitos legais e adaptação a diferentes lógicas institucionais. Neste sentido, os resultados evidenciam a existência de uma tensão estrutural entre a missão social das IPSS e os constrangimentos associados ao contexto financeiro e institucional em que operam. Esta tensão constitui um elemento transversal às diferentes dimensões analisadas.

A análise das convergências e divergências entre os discursos dos participantes permite identificar padrões comuns no setor, nomeadamente a centralidade da missão social, a dependência de financiamento público e a necessidade de desenvolver estratégias de adaptação, a par de diferenças ao nível das práticas organizacionais e das respostas estratégicas adotadas pelas instituições.

A triangulação de dados evidencia uma predominância de convergência entre as diferentes fontes de informação, reforçando a consistência dos resultados e a robustez da interpretação desenvolvida. Em particular, observa-se um alinhamento significativo entre as perceções dos dirigentes e os dados documentais relativamente à dependência de financiamento público, aos constrangimentos financeiros e à pressão associada aos custos operacionais.

Neste contexto, a triangulação constitui um elemento estruturante do processo analítico, permitindo articular a evidência empírica com a construção das categorias interpretativas que sustentam a análise dos dados. A partir deste processo, foram identificadas categorias analíticas emergentes que estruturam a análise empírica, organizando de forma coerente as principais dimensões relacionadas com a sustentabilidade financeira das IPSS, incluindo a estrutura de financiamento, as estratégias organizacionais, as práticas de gestão e os constrangimentos institucionais. Estas categorias constituem o eixo de transição para a análise interpretativa desenvolvida no capítulo seguinte.

De forma consistente com a Teoria da Dependência de Recursos, os resultados evidenciam que o acesso a recursos críticos influencia diretamente as escolhas organizacionais, conferindo às estratégias adotadas uma natureza predominantemente adaptativa e condicionada pelo contexto institucional. Esta evidência empírica reforça a pertinência da utilização deste quadro teórico como suporte interpretativo.

Em síntese, os resultados sugerem que a sustentabilidade financeira das IPSS deve ser

compreendida como um fenómeno multidimensional, resultante da interação entre a estrutura de financiamento, as práticas de gestão e o contexto institucional em que estas organizações operam.

Deste modo, os resultados apresentados constituem uma base empírica sólida para a discussão desenvolvida no capítulo seguinte, no qual será aprofundada a análise das dinâmicas de dependência, governação e sustentabilidade financeira das IPSS no contexto do sistema de proteção social português. Neste âmbito, será estabelecida uma articulação sistemática entre os resultados empíricos e o enquadramento teórico desenvolvido ao longo da dissertação.

Categoria Analítica	Convergência entre entrevistados	Divergência entre entrevistados	Interpretação do investigador
Dependência de financiamento público	Elevada convergência – todos os entrevistados reconhecem forte dependência do financiamento público (Segurança Social e SNS)	Não se registam divergências significativas	A dependência de financiamento público constitui um elemento estrutural das IPSS, condicionando a sua sustentabilidade e capacidade de definição estratégica
Sustentabilidade financeira	Convergência significativa – perceção generalizada de fragilidade e dificuldade em equilibrar receitas e despesas	Divergência moderada quanto ao grau de gravidade das dificuldades	A sustentabilidade financeira é um desafio estrutural, embora com diferentes níveis de intensidade entre instituições
Diversificação de receitas	Convergência parcial – reconhecimento da importância da diversificação	Divergência relevante na capacidade de implementação	Existe um desfasamento entre a necessidade de diversificação e a capacidade efetiva das instituições para a concretizar
Custos com recursos humanos	Elevada convergência – identificados como principal fator de pressão financeira	Não se verificam divergências relevantes	Os custos com pessoal constituem o principal constrangimento financeiro das IPSS
Autonomia organizacional	Convergência significativa – perceção de limitação da autonomia devido ao financiamento público	Divergência reduzida quanto ao grau de impacto	A dependência de recursos externos condiciona a autonomia organizacional, embora com variações na sua gestão
Estratégias organizacionais	Convergência parcial – predominância de estratégias adaptativas e reativas	Divergência na existência de planeamento estratégico formal	As instituições tendem a adotar estratégias de curto prazo, com níveis diferenciados de planeamento
Relação com o Estado	Convergência elevada – relação considerada essencial, mas simultaneamente condicionadora	Divergência ligeira na perceção do grau de dependência	A relação com o Estado traduz uma lógica de interdependência institucional
Pressão institucional e regulamentar	Convergência elevada – reconhecimento de exigências crescentes	Não se registam divergências significativas	O contexto regulatório reforça a complexidade da gestão e os desafios de sustentabilidade

Tabela 4 – Categorias analíticas emergentes da análise das entrevistas

A análise das categorias identificadas evidencia uma predominância de convergência entre os entrevistados, particularmente no que respeita à dependência de financiamento público, aos constrangimentos associados à sustentabilidade financeira e à pressão exercida pelos custos operacionais. Estes resultados sugerem a existência de padrões estruturais comuns no funcionamento das IPSS da área da saúde, independentemente das especificidades organizacionais de cada instituição.

Não obstante, identificam-se algumas divergências, sobretudo ao nível das estratégias de diversificação de receitas e do grau de formalização do planeamento estratégico. Estas diferenças evidenciam a existência de posicionamentos organizacionais distintos, refletindo diferentes níveis de capacidade de adaptação, disponibilidade de recursos e enquadramentos institucionais específicos.

Deste modo, a análise das convergências e divergências permite não apenas identificar tendências comuns no setor, mas também compreender a diversidade de respostas estratégicas adotadas pelas instituições face aos desafios da sustentabilidade financeira, contribuindo para uma interpretação mais aprofundada e contextualizada do fenómeno em estudo.

CAPÍTULO V — DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Enquadramento da discussão dos resultados

O presente capítulo tem como objetivo proceder à discussão dos resultados empíricos apresentados no capítulo anterior, procurando interpretar os dados obtidos à luz do enquadramento teórico desenvolvido na revisão da literatura. Mais do que uma mera descrição dos resultados, pretende-se aqui desenvolver uma leitura crítica e interpretativa das evidências recolhidas, articulando-as com os principais contributos teóricos sobre o terceiro setor, a sustentabilidade financeira e a governação das políticas sociais.

A análise baseia-se nas entrevistas realizadas a dirigentes de seis Instituições Particulares de Solidariedade Social com intervenção na área da saúde, permitindo compreender de forma aprofundada as dinâmicas institucionais que influenciam a sustentabilidade destas organizações no contexto português. Tal como evidenciado no capítulo anterior, os resultados revelam padrões consistentes, nomeadamente a centralidade da relação com o Estado, a forte dependência do financiamento público, as limitações associadas à diversificação de receitas e a presença de constrangimentos estruturais que condicionam o funcionamento das instituições.

Os resultados deste estudo permitem, em primeiro lugar, confirmar a relevância da Teoria da Dependência de Recursos no contexto das IPSS analisadas, evidenciando a influência do financiamento público nas estratégias organizacionais. No entanto, os dados empíricos sugerem também que essa dependência não se traduz numa relação determinista, sendo mediada por estratégias de adaptação e gestão ativa por parte das organizações, o que contribui para refinar a aplicação desta teoria ao contexto do terceiro setor.

Importa, contudo, sublinhar que estes resultados não são aqui retomados com uma finalidade descritiva, mas antes interpretativa, procurando-se compreender o seu significado à luz dos quadros teóricos mobilizados e das especificidades do setor social português.

Neste sentido, os resultados evidenciam a existência de uma tensão estrutural que assume particular relevância no contexto de análise. Por um lado, as IPSS são amplamente reconhecidas como atores essenciais na provisão de serviços sociais e de saúde, desempenhando um papel complementar ao Estado na resposta a necessidades coletivas. Por outro, estas organizações operam num contexto caracterizado por uma elevada dependência

de financiamento público, o que condiciona a sua capacidade de definição estratégica e limita a sua margem de autonomia organizacional.

Esta dualidade evidencia um paradoxo central no funcionamento do setor: as IPSS são simultaneamente valorizadas enquanto parceiras institucionais fundamentais na implementação de políticas públicas e condicionadas pelos próprios mecanismos de financiamento que sustentam essa parceria. Assim, a relação com o Estado assume uma natureza ambivalente, combinando dimensões de suporte, legitimidade e estabilidade com formas de regulação, controlo e dependência que influenciam as escolhas organizacionais.

Este paradoxo constitui um dos principais contributos interpretativos da investigação, na medida em que evidencia a coexistência de lógicas aparentemente contraditórias — cooperação e controlo — no funcionamento das IPSS, conferindo coerência analítica aos resultados empíricos.

Esta leitura encontra suporte na Teoria da Dependência de Recursos, ao evidenciar que o acesso a recursos críticos, embora essencial para a sobrevivência das organizações, implica a aceitação de constrangimentos externos que moldam o seu comportamento estratégico. Importa, contudo, sublinhar que esta abordagem teórica não foi originalmente desenvolvida para o setor sem fins lucrativos, devendo a sua aplicação ser contextualizada à luz das especificidades das IPSS, nomeadamente a centralidade da missão social e a multiplicidade de stakeholders envolvidos.

Deste modo, a sustentabilidade das IPSS deve ser compreendida no quadro de relações de interdependência, nas quais coexistem simultaneamente oportunidades de suporte institucional e limitações à autonomia organizacional.

Estes resultados devem ainda ser enquadrados num conjunto mais amplo de transformações que têm marcado o setor social nas últimas décadas, incluindo a crescente externalização de funções públicas, a expansão das lógicas de parceria entre Estado e sociedade civil e a intensificação das exigências de profissionalização da gestão (Anheier, 2014; Salamon & Sokolowski, 2016). Neste contexto, as IPSS assumem uma natureza híbrida, situando-se entre a lógica da missão social e as exigências de eficiência e sustentabilidade financeira.

Os resultados empíricos confirmam a pertinência deste enquadramento teórico, evidenciando que o financiamento público constitui a principal fonte de receita das IPSS analisadas, configurando uma relação de dependência estrutural em relação ao Estado. Esta

dependência manifesta-se não apenas ao nível financeiro, mas também ao nível institucional, influenciando as prioridades organizacionais, os modelos de intervenção e as decisões estratégicas das instituições.

Contudo, os dados sugerem que a dependência de recursos não se traduz exclusivamente numa limitação da autonomia organizacional, assumindo igualmente uma função estabilizadora no funcionamento das IPSS. O financiamento público, embora possa introduzir constrangimentos ao nível da definição estratégica e da flexibilidade organizacional, constitui simultaneamente um elemento essencial para garantir a continuidade das respostas sociais e a sustentabilidade operacional das instituições.

Este resultado permite aprofundar a leitura da Teoria da Dependência de Recursos, evidenciando que, no contexto das IPSS, a dependência assume uma natureza ambivalente, funcionando simultaneamente como mecanismo de controlo e como condição de estabilidade institucional.

Esta ambivalência reforça a ideia de que a dependência de recursos deve ser entendida como uma relação dinâmica, marcada por interdependência, negociação e adaptação contínua. Neste sentido, as IPSS não se configuram como atores passivos, mas como organizações que procuram gerir estrategicamente as suas relações com os financiadores, equilibrando constrangimentos institucionais com necessidades operacionais e objetivos organizacionais.

Ainda assim, a capacidade de agência organizacional revela-se limitada, evidenciando que as estratégias desenvolvidas pelas instituições — nomeadamente ao nível da diversificação de financiamento e do reforço das práticas de gestão —, embora relevantes, apresentam impacto restrito na estrutura global de financiamento.

Simultaneamente, os resultados sugerem que esta relação deve ser interpretada como uma relação de interdependência institucional. O Estado recorre às organizações do terceiro setor para assegurar a implementação de políticas públicas, beneficiando da sua proximidade às comunidades e da sua capacidade de adaptação às necessidades locais (Ansell & Gash, 2008; Bovaird & Loeffler, 2012).

Neste enquadramento, as IPSS podem ser interpretadas como coprodutoras de políticas públicas, desempenhando um papel ativo na prestação de serviços sociais e de saúde. Contudo, esta relação é marcada por tensões, nomeadamente ao nível da adequação dos mecanismos de financiamento, da rigidez institucional e do desfasamento entre recursos

disponíveis e custos reais.

Os resultados confirmam, assim, a existência de um dilema estrutural entre a prossecução da missão social e a necessidade de assegurar a sustentabilidade financeira, amplamente identificado na literatura (Anheier, 2014; Salamon & Sokolowski, 2016).

Deste modo, os constrangimentos identificados não decorrem exclusivamente de limitações internas das organizações, mas refletem características estruturais do modelo de financiamento e governação do setor social.

Neste contexto, a discussão desenvolvida nas secções seguintes procurará aprofundar a análise destas dinâmicas, explorando de que forma os resultados empíricos contribuem para compreender as relações entre dependência financeira, autonomia organizacional e sustentabilidade institucional no setor social português.

Deste modo, este capítulo assume um papel central na dissertação, ao permitir a articulação entre a evidência empírica e o enquadramento teórico, contribuindo para uma compreensão integrada das dinâmicas que caracterizam o funcionamento das IPSS na área da saúde.

A análise dos resultados empíricos, à luz da Teoria da Dependência de Recursos, permite compreender de forma aprofundada as dinâmicas de interdependência entre as IPSS e o Estado, evidenciando como a estrutura de financiamento influencia a autonomia organizacional e a sustentabilidade financeira.

Neste contexto, o quadro seguinte sistematiza a articulação entre a evidência empírica e o enquadramento teórico adotado, permitindo uma visão integrada das principais dimensões analíticas identificadas.

Dimensão Analítica	Evidência Empírica	Leitura à luz da Teoria da Dependência de Recursos	Implicações para Sustentabilidade e Autonomia
Dependência do financiamento público	Predomínio de receitas provenientes da Segurança Social e SNS	Confirma elevada dependência de um financiador dominante, que controla recursos críticos	Aumenta vulnerabilidade institucional e reduz margem de decisão estratégica
Desfasamento financiamento vs custos	Financiamento insuficiente face ao aumento dos custos operacionais	Dependência limita capacidade de negociação e ajustamento face aos custos reais	Gera pressão estrutural sobre a sustentabilidade financeira
Estrutura das fontes de financiamento	Baixa diversificação de receitas	Concentração de recursos reforça assimetria de poder entre IPSS e Estado	Diminui capacidade de resposta autónoma e resiliência
Estratégias de diversificação	Iniciativas pontuais e pouco estruturadas	Tentativas de redução da dependência através da diversificação de recursos	Estratégias ainda insuficientes para alterar

			significativamente o nível de dependência
Relação com o Estado	Relação institucional estável mas fortemente regulada	Relação de interdependência assimétrica (dependência + controlo)	Estabilidade financeira coexistindo com condicionamento organizacional
Autonomia organizacional	Perceção de autonomia limitada	Autonomia condicionada pelo controlo exercido pelos detentores de recursos	Redução da capacidade de inovação e definição estratégica independente
Práticas de gestão organizacional	Maior profissionalização e controlo financeiro	Estratégia interna de adaptação para mitigar efeitos da dependência	Reforça eficiência, mas não elimina constrangimentos estruturais
Desafios estruturais	Pressão de custos, escassez de RH e exigências legais	Dependência externa amplifica vulnerabilidade a fatores institucionais	Aumenta risco de desequilíbrio financeiro e fragilidade organizacional
Capacidade de adaptação	Predominância de estratégias reativas	Organizações ajustam-se às condições impostas pelos financiadores	Adaptação limitada pela estrutura de dependência
Sustentabilidade financeira (global)	Resultado de fatores internos e externos interligados	Sustentabilidade condicionada pela capacidade de gerir dependência de recursos	Necessidade de estratégias que equilibrem dependência e autonomia

Tabela 5 – Síntese interpretativa dos resultados à luz da Teoria da Dependência de Recursos

5.2 O papel das IPSS na articulação com o Serviço Nacional de Saúde

A análise dos resultados empíricos evidencia que as Instituições Particulares de Solidariedade Social analisadas desempenham um papel estrutural na prestação de cuidados sociais e de saúde em Portugal, funcionando como atores complementares — e, em alguns casos, indispensáveis — ao funcionamento do sistema público. Esta realidade reflete um modelo de governação que ultrapassa a lógica tradicional de provisão estatal, assentando numa articulação entre diferentes setores institucionais na resposta a necessidades sociais complexas. Neste contexto, o contributo das IPSS deve ser entendido como parte integrante da arquitetura funcional do sistema de saúde.

Os dados recolhidos confirmam que as IPSS desenvolvem a sua atividade em estreita articulação com entidades públicas, nomeadamente através de convenções com o Serviço Nacional de Saúde e de acordos de cooperação com a Segurança Social. Este enquadramento institucional evidencia a existência de um modelo híbrido de prestação de serviços, no qual diferentes entidades partilham responsabilidades na implementação das políticas sociais e de saúde.

O testemunho de um dos dirigentes — ao referir que “a nossa convenção é celebrada

com a Saúde e o acordo de cooperação é celebrado com a Segurança Social" (E4) — ilustra de forma clara esta lógica de articulação multinível, onde diferentes subsistemas do Estado intervêm simultaneamente no financiamento, regulação e operacionalização das respostas sociais.

Este modelo pode ser interpretado à luz das abordagens de governação colaborativa, que sublinham a importância da participação de atores não estatais na implementação de políticas públicas, especialmente em contextos caracterizados por elevada complexidade social (Ansell & Gash, 2008). Neste quadro, as IPSS assumem o papel de parceiros institucionais do Estado, contribuindo para reforçar a capacidade de resposta do sistema público e para assegurar a prestação de serviços de proximidade.

Simultaneamente, esta articulação encontra-se associada ao conceito de coprodução de serviços públicos, que enfatiza a colaboração entre diferentes atores — públicos, privados e do terceiro setor — na criação de valor público (Bovaird & Loeffler, 2012). As IPSS não se limitam, assim, a executar políticas públicas, mas participam ativamente na sua concretização, adaptando as respostas às necessidades específicas das populações e dos territórios.

Os resultados desta investigação reforçam esta perspetiva. Os dirigentes entrevistados destacam frequentemente que as suas instituições respondem a necessidades que dificilmente seriam asseguradas exclusivamente pelo sistema público, particularmente em áreas como a saúde mental, os cuidados continuados, a reabilitação e o apoio a populações vulneráveis. Esta perceção é reforçada por outro entrevistado, ao afirmar que "há áreas onde, sem as IPSS, simplesmente não existiria resposta adequada às necessidades das populações" (E2). Esta capacidade de intervenção decorre, em grande medida, da proximidade das IPSS às comunidades locais e da sua flexibilidade organizacional.

Neste sentido, os resultados empíricos sugerem que as IPSS analisadas não atuam apenas como extensões operacionais do Estado, mas como atores com capacidade de adaptação contextual, ajustando as respostas às especificidades territoriais e às necessidades emergentes das populações. Esta capacidade de adaptação constitui uma das principais mais-valias do setor social no sistema de saúde.

Contudo, a análise empírica evidencia que este modelo de articulação institucional não está isento de tensões. Um dos principais problemas identificados pelos entrevistados refere-se ao desfasamento entre os custos reais associados à prestação de serviços e os níveis de financiamento assegurados pelos mecanismos de cooperação com o Estado. Esta situação

compromete a sustentabilidade das instituições e pode limitar a sua capacidade de manter ou expandir as respostas existentes.

Esta limitação sugere a existência de fragilidades estruturais no modelo de governação vigente, na medida em que a dependência de entidades não estatais para a provisão de serviços não é acompanhada por um financiamento plenamente ajustado às exigências operacionais. Neste sentido, emerge uma assimetria entre responsabilidades atribuídas e recursos disponibilizados.

Para além das questões financeiras, os resultados sugerem também a existência de ambiguidade na natureza da relação entre as IPSS e o Estado. Como referido por um dos dirigentes, o Estado assume simultaneamente o papel de parceiro e de entidade reguladora (E5), o que pode gerar constrangimentos ao nível da autonomia organizacional. Esta dualidade institucional introduz uma dimensão adicional de complexidade na governação das respostas sociais, exigindo às instituições a capacidade de conciliar cooperação com conformidade normativa.

Esta ambivalência reforça a ideia de que a relação entre o Estado e as IPSS não pode ser entendida como uma parceria simétrica, mas antes como uma relação marcada por assimetrias de poder associadas ao controlo dos recursos e à definição das regras institucionais. Esta leitura permite aprofundar a compreensão das dinâmicas de governação para além de uma lógica meramente colaborativa.

Neste contexto, a relação entre as IPSS e o Serviço Nacional de Saúde pode ser compreendida como uma relação de interdependência funcional. Por um lado, as instituições dependem do financiamento público e do enquadramento regulamentar para desenvolver as suas atividades; por outro, o Estado depende destas organizações para assegurar a prestação de serviços em proximidade e responder a necessidades que excedem a sua capacidade de intervenção direta.

Esta interdependência levanta questões relevantes para a sustentabilidade do modelo atual. Se as IPSS enfrentarem dificuldades financeiras persistentes, a sua capacidade de contribuir para o sistema de saúde poderá ser comprometida, com impactos diretos na acessibilidade e na continuidade dos cuidados prestados às populações. Deste modo, a sustentabilidade das IPSS assume uma relevância sistémica.

Assim, os resultados desta investigação sugerem que o papel das IPSS analisadas no sistema de saúde português deve ser compreendido não apenas como complementar, mas

como estrutural. A sua integração no sistema de prestação de cuidados implica a necessidade de assegurar condições institucionais e financeiras que garantam a sua sustentabilidade e capacidade de intervenção no longo prazo.

Neste sentido, os resultados apontam para a necessidade de repensar os mecanismos de financiamento e regulação, de forma a alinhar as responsabilidades atribuídas às IPSS com os recursos disponibilizados para o seu cumprimento.

Deste modo, a análise desenvolvida nesta secção sugere a importância de repensar os modelos de articulação entre o Estado e o setor social, promovendo formas de cooperação mais equilibradas, sustentáveis e orientadas para a criação de valor público.

5.3 Fragilidades económicas e financeiras à luz da literatura

A análise dos resultados empíricos evidencia que a sustentabilidade financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social constitui um dos principais desafios estruturais que condicionam o funcionamento destas organizações no contexto português. As evidências recolhidas através das entrevistas apontam de forma consistente para a existência de um desfasamento entre os níveis de financiamento disponíveis e os custos reais associados à prestação de serviços sociais e de saúde, configurando uma fragilidade estrutural do modelo de funcionamento destas instituições. Esta fragilidade assume, assim, um caráter sistémico, refletindo características estruturais do setor.

Importa salientar que esta fragilidade não emerge apenas como um resultado empírico isolado, mas como um padrão consistente que atravessa as diferentes instituições analisadas, reforçando o seu caráter estrutural e não meramente conjuntural.

Este resultado encontra forte correspondência na literatura sobre o terceiro setor, que tem vindo a destacar as dificuldades das organizações sem fins lucrativos em assegurar a sustentabilidade das suas atividades, particularmente quando operam em áreas intensivas em recursos humanos e dirigidas a populações com limitada capacidade contributiva (Anheier, 2014; Salamon & Sokolowski, 2016). Neste contexto, a sustentabilidade financeira não depende apenas da eficiência da gestão interna, mas também das condições estruturais do modelo de financiamento em que estas organizações se inserem.

No caso das IPSS portuguesas, os resultados desta investigação confirmam que o financiamento público, embora essencial, revela limitações significativas na cobertura dos

custos efetivos das respostas sociais. Os dirigentes entrevistados referem que os valores definidos nos acordos de cooperação e nas convenções com entidades públicas não acompanham a evolução dos custos operacionais, nomeadamente no que se refere às despesas com recursos humanos, manutenção de infraestruturas e aquisição de bens e serviços.

Deste modo, os dados empíricos não apenas confirmam a literatura existente, como permitem evidenciar de forma concreta a materialização destes constrangimentos no contexto português. Esta evidência empírica contribui para reforçar a validade externa das abordagens teóricas mobilizadas.

Esta situação pode ser interpretada à luz da literatura sobre sustentabilidade das organizações do terceiro setor, que evidencia um desfasamento recorrente entre os recursos disponibilizados e os custos reais associados à prestação de serviços sociais e de saúde (Salamon, 2003). Neste modelo, o Estado delega a prestação de serviços nas organizações da sociedade civil, mas mantém níveis de financiamento que não refletem integralmente os custos reais dessas atividades, transferindo implicitamente parte do risco financeiro para as instituições.

Os resultados empíricos obtidos nesta investigação confirmam a existência deste fenómeno. As IPSS analisadas operam num contexto em que a prestação de serviços é socialmente necessária, mas economicamente exigente, sendo frequentemente necessário mobilizar recursos adicionais para garantir a continuidade das respostas sociais. Esta realidade evidencia a existência de um desequilíbrio entre a missão social das organizações e os recursos disponíveis para a sua concretização.

A literatura tem vindo a destacar precisamente esta tensão como um dos principais dilemas das organizações sem fins lucrativos. Segundo Anheier (2014), estas instituições enfrentam um “trade-off” permanente entre a expansão da sua missão social e a sustentabilidade financeira das suas atividades. Este dilema é particularmente evidente em organizações que prestam serviços dirigidos a populações vulneráveis, onde a capacidade de gerar receitas próprias é estruturalmente limitada.

Os resultados desta investigação aprofundam este debate, ao evidenciar que este trade-off não é apenas uma tensão abstrata, mas uma realidade operacional que condiciona diariamente as decisões das organizações.

Os resultados desta investigação reforçam esta perspetiva. As entrevistas evidenciam

que as IPSS enfrentam dificuldades significativas na mobilização de receitas alternativas, nomeadamente através de comparticipações dos utentes ou de outras fontes de financiamento. Esta limitação decorre, em grande medida, do perfil socioeconómico das populações atendidas, o que reduz a margem das instituições para aumentar receitas sem comprometer o acesso aos serviços.

Adicionalmente, os dados empíricos revelam que o aumento dos custos operacionais constitui um fator determinante para agravar as fragilidades financeiras das instituições. Em particular, os custos com recursos humanos assumem um peso significativo na estrutura de despesas das IPSS, refletindo a natureza intensiva em trabalho das atividades desenvolvidas. A evolução do salário mínimo, a necessidade de garantir condições de trabalho adequadas e a crescente exigência técnica das respostas sociais contribuem para aumentar a pressão sobre os orçamentos institucionais.

Neste contexto, os resultados evidenciam que as IPSS enfrentam uma dupla pressão: por um lado, a necessidade de manter padrões elevados de qualidade e resposta social; por outro, a limitação de recursos financeiros disponíveis para sustentar essas exigências. Esta dupla pressão constitui um elemento central para compreender as dinâmicas de sustentabilidade destas organizações.

Este fenómeno tem sido amplamente identificado na literatura sobre economia social, que sublinha a rigidez das estruturas de custos das organizações que prestam serviços sociais. Ao contrário de outros setores, as IPSS dispõem de uma margem limitada para reduzir custos sem comprometer a qualidade dos serviços prestados, o que restringe a sua capacidade de ajustamento em contextos de pressão financeira.

Para além das questões relacionadas com os custos, os resultados desta investigação evidenciam também fragilidades associadas à escala e capacidade organizacional das instituições. Algumas IPSS, particularmente as de menor dimensão, enfrentam maiores dificuldades na diversificação das suas fontes de financiamento e na mobilização de recursos adicionais. Esta limitação pode aumentar a vulnerabilidade financeira destas organizações, tornando-as mais dependentes de financiamento público e menos resilientes a alterações no contexto económico ou institucional.

Este aspeto sugere que a sustentabilidade financeira das IPSS não é homogénea no setor, variando em função da dimensão, capacidade organizacional e posicionamento institucional de cada entidade.

Embora algumas instituições procurem desenvolver estratégias de diversificação de financiamento — como a participação em projetos, a angariação de donativos ou o estabelecimento de parcerias —, os resultados empíricos indicam que estas iniciativas apresentam, na maioria dos casos, um impacto marginal na estrutura global de receitas. Esta evidência confirma uma das conclusões recorrentes na literatura: a diversificação de financiamento, embora desejável, nem sempre é suficiente para compensar a insuficiência estrutural do financiamento público.

Deste modo, os resultados sugerem que as estratégias organizacionais, embora relevantes, operam dentro de limites estruturais que condicionam a sua eficácia, reforçando a necessidade de uma abordagem mais ampla ao nível das políticas públicas.

Neste sentido, a sustentabilidade financeira das IPSS deve ser compreendida como o resultado de um equilíbrio complexo entre diferentes dimensões: a estrutura de financiamento, os custos operacionais, a capacidade de gestão e o enquadramento institucional em que estas organizações operam. Como sublinham Salamon & Sokolowski (2016), a viabilidade das organizações do terceiro setor depende não apenas dos recursos disponíveis, mas também da forma como estes são estruturados e distribuídos no sistema de políticas públicas.

De forma geral, a análise desenvolvida nesta secção permite concluir que as fragilidades económicas identificadas nos resultados empíricos não constituem fenómenos isolados ou conjunturais, mas refletem características estruturais do modelo de funcionamento das IPSS em Portugal.

Esta constatação reforça a necessidade de repensar não apenas os mecanismos de financiamento, mas também o próprio modelo de articulação entre o Estado e o setor social.

Deste modo, a articulação entre os dados empíricos e a literatura permite compreender que a sustentabilidade financeira das IPSS não pode ser analisada exclusivamente ao nível organizacional, exigindo uma abordagem integrada que considere simultaneamente os fatores institucionais, económicos e políticos que condicionam o funcionamento destas organizações.

5.4 Dependência financeira e autonomia organizacional nas IPSS

A relação entre dependência financeira e autonomia organizacional constitui um dos

eixos centrais da presente investigação, assumindo particular relevância na análise do funcionamento das Instituições Particulares de Solidariedade Social no contexto português. Os resultados empíricos obtidos evidenciam que esta relação se configura como uma tensão estrutural que influencia de forma significativa as dinâmicas organizacionais, as estratégias institucionais e a capacidade de adaptação das IPSS. Esta tensão emerge, assim, não como uma exceção, mas como uma característica intrínseca ao modelo de funcionamento destas organizações. Deste modo, a análise desta relação permite aprofundar a compreensão das dinâmicas internas do setor social.

Tal como foi demonstrado na análise empírica, as instituições analisadas apresentam um elevado grau de dependência do financiamento público, que se materializa sobretudo através de acordos de cooperação com a Segurança Social e de convenções com entidades do sistema de saúde. Este modelo de financiamento assegura uma base relativamente estável de recursos, sendo fundamental para garantir a continuidade das respostas sociais. Contudo, essa mesma dependência constitui também um fator condicionante da autonomia estratégica das organizações.

A Teoria da Dependência de Recursos (Pfeffer & Salancik, 1978) oferece um enquadramento particularmente relevante para interpretar esta realidade. De acordo com esta perspetiva, as organizações tendem a adaptar os seus comportamentos, estruturas e decisões estratégicas em função dos atores que controlam os recursos de que dependem. Neste sentido, a forte dependência das IPSS em relação ao financiamento público confere ao Estado uma posição de influência significativa sobre o funcionamento destas instituições.

Importa, contudo, reforçar que esta influência não deve ser interpretada de forma determinista, mas sim como parte de um processo relacional dinâmico, no qual coexistem mecanismos de condicionamento e margens de ação organizacional.

Os resultados desta investigação confirmam empiricamente esta dinâmica. Em várias situações, os dirigentes entrevistados referem que as decisões relativas à criação, manutenção ou expansão de respostas sociais estão diretamente condicionadas pelos critérios definidos nos mecanismos de financiamento público. Esta realidade evidencia que o financiamento não constitui apenas um recurso económico, mas também um instrumento de orientação institucional. Neste sentido, o financiamento assume uma função simultaneamente económica e normativa.

Contudo, a análise realizada permite aprofundar esta perspetiva, demonstrando que

a relação entre dependência e autonomia não se traduz numa lógica de subordinação linear, mas antes num equilíbrio dinâmico e negociado. As IPSS não são meros executores passivos de políticas públicas, mantendo, em muitos casos, uma capacidade significativa de adaptação e interpretação das orientações institucionais.

Este resultado constitui um contributo relevante da investigação, ao evidenciar empiricamente a existência de capacidade de agência organizacional mesmo em contextos de forte dependência de recursos.

Esta capacidade manifesta-se, desde logo, na forma como as instituições ajustam as respostas sociais às necessidades específicas dos territórios onde atuam. A proximidade às comunidades, frequentemente destacada pelos dirigentes entrevistados, permite às IPSS identificar necessidades emergentes e desenvolver soluções que nem sempre se encontram plenamente previstas nos instrumentos formais de financiamento.

Neste sentido, a autonomia organizacional das IPSS deve ser compreendida não apenas em termos de independência financeira, mas sobretudo enquanto capacidade de agência institucional. As organizações demonstram capacidade para interpretar, adaptar e, em alguns casos, influenciar a implementação das políticas sociais, contribuindo ativamente para a construção de respostas ajustadas às realidades locais. Esta perspetiva permite deslocar o foco da autonomia enquanto independência para a autonomia enquanto capacidade de ação.

A literatura sobre governação colaborativa e coprodução reforça esta interpretação, ao sublinhar que as organizações do terceiro setor desempenham um papel ativo na criação de valor público, participando na definição e implementação de políticas sociais (Bovaird & Loeffler, 2012). Neste contexto, a autonomia das IPSS não se traduz na ausência de dependência, mas na capacidade de atuar dentro de um quadro institucional partilhado.

Deste modo, a autonomia assume uma natureza relacional, construída no contexto das interações entre organizações e financiadores, e não uma condição absoluta ou independente. Esta leitura permite ultrapassar conceções tradicionais de autonomia organizacional.

No entanto, os resultados empíricos evidenciam também a existência de limites concretos a esta autonomia. A forte concentração das fontes de financiamento no Estado restringe a margem de manobra das instituições, particularmente no que se refere à inovação organizacional e ao desenvolvimento de novas respostas sociais. Como referem alguns

entrevistados, projetos que não se enquadram nas tipologias financiadas enfrentam maiores dificuldades de implementação, o que pode limitar a capacidade das organizações para responder a necessidades emergentes.

Para além disso, a dependência financeira aumenta a vulnerabilidade das instituições face a alterações nas políticas públicas. Mudanças nos critérios de financiamento, nos valores atribuídos ou nas prioridades estratégicas do Estado podem ter impactos diretos na sustentabilidade das organizações, condicionando a sua capacidade de planeamento a médio e longo prazo.

Esta vulnerabilidade evidencia que a dependência de recursos não afeta apenas a autonomia, mas também a previsibilidade e estabilidade estratégica das organizações.

Esta realidade evidencia que a autonomia das IPSS se encontra condicionada por fatores estruturais que ultrapassam a esfera organizacional. Como tal, a tensão entre dependência e autonomia deve ser entendida como um elemento constitutivo do modelo de funcionamento do setor social, e não como uma disfunção isolada.

Neste contexto, a análise desenvolvida nesta investigação permite propor uma leitura mais integrada desta relação, entendendo-a como um continuum entre dependência e autonomia, no qual as IPSS se posicionam de forma variável em função das suas características organizacionais, da diversidade das suas fontes de financiamento e da sua capacidade de gestão.

Esta leitura em continuum permite ultrapassar abordagens dicotómicas, oferecendo uma interpretação mais ajustada à complexidade empírica observada no setor. Este contributo constitui um avanço relevante na interpretação das dinâmicas organizacionais do terceiro setor.

Esta perspetiva contribui para enriquecer o debate teórico sobre o terceiro setor, ao evidenciar que a dependência de recursos não implica necessariamente a perda total de autonomia, mas antes a necessidade de desenvolver estratégias organizacionais que permitam gerir essa dependência de forma equilibrada.

Deste modo, a relação entre dependência financeira e autonomia organizacional emerge como um elemento central para compreender os desafios associados à sustentabilidade das IPSS. A capacidade das instituições para navegar esta tensão — assegurando simultaneamente a viabilidade financeira e a fidelidade à sua missão social — constitui um dos principais fatores que determinam o seu sucesso e a sua relevância no

sistema de proteção social. Esta capacidade de equilíbrio constitui, assim, um elemento-chave de resiliência organizacional.

5.5 Implicações para as políticas públicas e para a sustentabilidade das IPSS

A análise dos resultados obtidos nesta investigação permite identificar um conjunto de implicações relevantes tanto para a formulação de políticas públicas como para a gestão estratégica das Instituições Particulares de Solidariedade Social. A evidência empírica recolhida demonstra que estas organizações desempenham um papel estrutural no sistema de proteção social português, sendo responsáveis por uma parte significativa da prestação de serviços sociais e de saúde em proximidade com as populações. Esta centralidade reforça a necessidade de enquadrar as IPSS numa perspetiva sistémica de provisão de serviços públicos.

Neste contexto, as IPSS devem ser entendidas como atores centrais na produção de valor público, contribuindo para a implementação de políticas sociais e para a promoção da coesão social. Esta constatação reforça a necessidade de desenvolver políticas públicas que reconheçam não apenas a função complementar destas organizações, mas também o seu papel estrutural no funcionamento do sistema de proteção social.

Deste modo, os resultados desta investigação apontam para a necessidade de uma reconfiguração do posicionamento institucional das IPSS nas políticas públicas, passando de uma lógica subsidiária para uma lógica de integração estratégica no sistema de provisão de serviços sociais e de saúde. Esta reconfiguração implica uma revisão das formas de reconhecimento institucional atribuídas ao setor social.

Contudo, os resultados desta investigação evidenciam que o atual modelo de financiamento apresenta fragilidades significativas. Em particular, o desfasamento entre os níveis de financiamento público e os custos reais das respostas sociais constitui um dos principais fatores de risco para a sustentabilidade das instituições. Dados recentes reforçam esta preocupação, indicando que uma percentagem crescente de IPSS apresenta resultados líquidos negativos, evidenciando dificuldades financeiras estruturais no setor.

Perante este cenário, uma das principais implicações ao nível das políticas públicas prende-se com a necessidade de revisão dos modelos de financiamento das IPSS. Em particular, torna-se fundamental assegurar mecanismos de financiamento mais dinâmicos e ajustados à evolução dos custos operacionais, nomeadamente através da atualização

periódica dos valores dos acordos de cooperação e da introdução de modelos de financiamento baseados em custos reais e resultados.

Esta revisão revela-se essencial para evitar a perpetuação de situações de subfinanciamento estrutural que comprometem a estabilidade e a capacidade de resposta das instituições. Neste sentido, o financiamento deve ser entendido como um instrumento de política pública e não apenas como mecanismo de suporte operacional.

Adicionalmente, os resultados sugerem a importância de evoluir para modelos de financiamento mais diversificados e flexíveis. A literatura recente sobre organizações do terceiro setor tem vindo a destacar a necessidade de combinar financiamento público com instrumentos inovadores, incluindo financiamento baseado em desempenho, contratos de impacto social e uma maior mobilização de fundos europeus (OECD, 2022; European Commission, 2023). No entanto, tal como evidenciado na análise empírica, estas soluções devem ser encaradas como complementares, e não substitutas do financiamento público estrutural.

Neste sentido, importa evitar abordagens que transfiram para as organizações a responsabilidade exclusiva pela sua sustentabilidade financeira, desconsiderando as limitações estruturais associadas à sua missão social. Esta cautela é fundamental para evitar a desresponsabilização do Estado no financiamento das respostas sociais.

Outra implicação relevante refere-se à necessidade de reforçar os modelos de governação colaborativa entre o Estado e o setor social. Os resultados desta investigação evidenciam que a cooperação institucional constitui um elemento central para o funcionamento das IPSS, mas também revelam a existência de tensões associadas à dualidade do papel do Estado enquanto financiador e regulador.

À luz da literatura sobre governance networks, as políticas públicas dirigidas ao setor social não devem centrar-se exclusivamente nos mecanismos de financiamento, mas também na criação de condições institucionais que favoreçam a coordenação, a confiança interorganizacional e a cooperação estável entre os diferentes atores envolvidos. Como sublinham R. A. W. Rhodes (1996) & Walter J. M. Kickert, Erik-Hans Klijn & Joop F. M. Koppenjan (1997), em contextos de elevada interdependência, a eficácia das respostas públicas depende cada vez mais da capacidade de gerir redes organizacionais complexas. No caso das IPSS, isto significa que a sustentabilidade financeira deve ser pensada em articulação com modelos de governação que reforcem a previsibilidade, a cooperação institucional e a

capacidade de ação conjunta.

Neste sentido, torna-se pertinente promover formas de cooperação mais equilibradas, baseadas em relações de parceria efetiva, transparência e partilha de responsabilidades. A inclusão das IPSS nos processos de definição, monitorização e avaliação das políticas públicas pode contribuir para uma maior adequação das respostas sociais às necessidades das populações e para uma utilização mais eficiente dos recursos disponíveis.

Esta participação ativa das IPSS nos processos de decisão pública poderá contribuir para reduzir o desfasamento identificado entre os modelos de financiamento e as necessidades reais das organizações. Esta integração reforça a legitimidade e eficácia das políticas públicas.

Para além das implicações ao nível das políticas públicas, os resultados desta investigação evidenciam também a importância de reforçar a capacidade organizacional das IPSS. A sustentabilidade destas instituições depende não apenas dos recursos financeiros disponíveis, mas também da qualidade das práticas de gestão adotadas.

Neste contexto, a profissionalização da gestão assume um papel central. A adoção de práticas de planeamento estratégico, controlo financeiro e avaliação de desempenho pode contribuir para melhorar a eficiência organizacional e reforçar a capacidade das instituições para enfrentar contextos de incerteza. Esta tendência encontra-se alinhada com estudos recentes sobre o setor social, que destacam a crescente necessidade de desenvolver competências de gestão nas organizações sem fins lucrativos para garantir a sua sustentabilidade a longo prazo.

Paralelamente, a promoção de redes de cooperação entre organizações do setor social pode constituir um instrumento relevante para reforçar a resiliência institucional. A partilha de recursos, conhecimentos e boas práticas permite não apenas reduzir custos operacionais, mas também potenciar a inovação social e o desenvolvimento de respostas mais integradas.

Este tipo de articulação interorganizacional pode assumir particular relevância em contextos de escassez de recursos, permitindo ganhos de eficiência e complementaridade entre instituições.

No que respeita à diversificação das fontes de financiamento, os resultados desta investigação sugerem que, embora desejável, esta estratégia enfrenta limitações estruturais significativas. A natureza das atividades desenvolvidas pelas IPSS — frequentemente dirigidas a populações economicamente vulneráveis — limita a capacidade de geração de receitas

próprias. Assim, as políticas públicas devem reconhecer esta especificidade, evitando transferir excessivamente para as organizações a responsabilidade pela sua sustentabilidade financeira.

Neste sentido, a diversificação de financiamento deve ser acompanhada por medidas de apoio institucional, nomeadamente ao nível da capacitação técnica das organizações para aceder a novos instrumentos de financiamento, como programas europeus ou iniciativas de inovação social.

Sem este reforço de capacidades, existe o risco de aprofundar desigualdades entre organizações com diferentes níveis de recursos e competências.

Por fim, os resultados desta investigação evidenciam a necessidade de integrar a sustentabilidade financeira das IPSS numa visão mais ampla das políticas sociais. A sustentabilidade destas organizações não deve ser entendida apenas como uma questão financeira, mas como um elemento essencial para garantir a continuidade e a qualidade das respostas sociais no longo prazo.

Neste contexto, torna-se fundamental alinhar as políticas públicas com os desafios demográficos e sociais atuais, nomeadamente o envelhecimento da população e o aumento da procura por cuidados de saúde e apoio social. Como referido em documentos estratégicos recentes, a sustentabilidade dos sistemas sociais exige uma abordagem integrada que combine eficiência económica, equidade social e capacidade de adaptação institucional.

Esta perspetiva reforça a ideia de que a sustentabilidade das IPSS deve ser integrada numa lógica sistémica, articulando políticas sociais, de saúde e de financiamento público. Esta abordagem integrada é essencial para garantir a coerência das intervenções públicas.

De forma geral, os resultados desta investigação sugerem que o reforço da sustentabilidade das IPSS depende de uma ação articulada entre o Estado e o setor social, baseada em modelos de financiamento adequados, governação colaborativa e desenvolvimento da capacidade organizacional das instituições.

Assim, as implicações identificadas nesta secção reforçam a necessidade de repensar o modelo de funcionamento do setor social em Portugal, promovendo soluções que permitam equilibrar a missão social das instituições com as exigências de sustentabilidade financeira num contexto de crescente complexidade social e económica.

Deste modo, a presente investigação contribui para evidenciar que a sustentabilidade das IPSS não constitui apenas um desafio organizacional, mas um desafio estrutural de política

pública, cuja resposta exige uma abordagem integrada, estratégica e orientada para o longo prazo. Este contributo reforça a relevância do estudo no debate académico e na definição de políticas públicas.

5.6 Síntese da discussão

A discussão desenvolvida ao longo deste capítulo permitiu interpretar os resultados empíricos da investigação à luz do enquadramento teórico apresentado, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas que caracterizam o funcionamento das Instituições Particulares de Solidariedade Social no contexto português. Em particular, a análise incidiu sobre as relações entre financiamento, governação e sustentabilidade, evidenciando a complexidade estrutural que marca o setor social. Esta articulação entre evidência empírica e enquadramento teórico permitiu consolidar uma leitura integrada do fenómeno em análise.

Os resultados analisados confirmam que as IPSS desempenham um papel central no sistema de proteção social, atuando como agentes fundamentais na prestação de serviços sociais e de saúde em proximidade com as populações. A sua intervenção revela-se especialmente relevante em áreas onde a capacidade de resposta do Estado é limitada, reforçando a importância destas organizações enquanto elementos estruturais — e não meramente complementares — das políticas sociais.

A discussão evidenciou que o modelo de funcionamento das IPSS assenta numa relação de interdependência institucional com o Estado, na qual coexistem dimensões de cooperação, financiamento e regulação. Por um lado, o financiamento público constitui um recurso essencial para garantir a continuidade das respostas sociais; por outro, essa dependência condiciona, em diferentes graus, a autonomia estratégica das instituições.

Neste contexto, a análise confirmou a pertinência da Teoria da Dependência de Recursos para interpretar as dinâmicas observadas, demonstrando que o controlo dos recursos financeiros por parte do Estado influencia significativamente as decisões organizacionais das IPSS. Contudo, os resultados permitiram também aprofundar esta perspetiva, evidenciando que a relação entre dependência e autonomia não se traduz numa lógica linear de subordinação, mas antes num equilíbrio dinâmico, no qual as instituições procuram gerir a sua dependência preservando margens de autonomia.

Este equilíbrio traduz-se numa autonomia de natureza relacional, associada à capacidade das organizações para adaptar respostas, interpretar orientações institucionais e atuar no quadro de um sistema de governação partilhada. Esta leitura permite compreender a autonomia como um processo construído e contextual.

Por outro lado, a análise evidenciou a existência de fragilidades estruturais ao nível da sustentabilidade financeira das IPSS. O desfasamento entre os níveis de financiamento público e os custos reais das respostas sociais constitui um dos principais desafios enfrentados pelas instituições, confirmando a relevância do conceito de subfinanciamento estrutural identificado na literatura.

A discussão permitiu igualmente demonstrar que, embora as IPSS tenham vindo a desenvolver estratégias de adaptação — nomeadamente ao nível da diversificação de financiamento e da profissionalização da gestão —, estas iniciativas apresentam, na maioria dos casos, um impacto limitado na estrutura global de sustentabilidade das instituições.

Esta evidência reforça a ideia de que os constrangimentos identificados assumem natureza estrutural, não podendo ser resolvidos exclusivamente ao nível organizacional.

Neste sentido, a análise realizada evidenciou que a sustentabilidade das IPSS depende de um conjunto de fatores interdependentes, incluindo o modelo de financiamento público, a capacidade de gestão das organizações e a qualidade das relações de cooperação institucional. A articulação entre estas dimensões revela-se fundamental para assegurar a continuidade e a eficácia das respostas sociais prestadas.

De forma geral, a discussão desenvolvida neste capítulo permitiu consolidar o principal argumento da investigação: a existência de uma tensão estrutural entre dependência financeira e autonomia organizacional, que configura o funcionamento das IPSS e influencia a sua capacidade de atuação no sistema de proteção social. Esta tensão deve ser entendida como uma característica inerente ao modelo de governação do setor social, exigindo às organizações a capacidade de gerir equilíbrios complexos entre diferentes exigências institucionais.

Deste modo, a sustentabilidade das IPSS emerge como um fenómeno multidimensional, resultante da interação entre fatores organizacionais e condicionantes institucionais. Esta natureza multidimensional constitui um dos principais contributos analíticos da investigação.

Por fim, a análise realizada reforça a necessidade de repensar os modelos de

financiamento e de governação das políticas sociais em Portugal, no sentido de garantir condições mais sustentáveis para o funcionamento das IPSS. O reconhecimento do papel estrutural destas organizações implica o desenvolvimento de soluções que permitam equilibrar a sua missão social com as exigências de sustentabilidade financeira.

Assim, a sustentabilidade das IPSS deve ser entendida como um desafio partilhado entre o Estado e o setor social, exigindo uma abordagem integrada, estratégica e orientada para o longo prazo. Esta perspetiva reforça a importância de uma abordagem sistémica às políticas sociais.

Em síntese, Os objetivos definidos para a presente investigação foram globalmente alcançados. A análise empírica realizada permitiu responder à pergunta de investigação, demonstrando que as Instituições Particulares de Solidariedade Social da área da saúde na região de Braga apresentam uma elevada dependência do financiamento público, a qual influencia de forma significativa a definição das suas estratégias financeiras e organizacionais.

Foi possível evidenciar que estas organizações estruturam as suas práticas de gestão e os seus processos de decisão em função dos constrangimentos e exigências associados aos mecanismos de financiamento público, nomeadamente no que respeita à estabilidade das receitas, ao cumprimento de requisitos institucionais e à necessidade de assegurar a continuidade das respostas sociais.

Em particular, verificou-se que esta dependência condiciona a autonomia organizacional, orientando as decisões estratégicas para a adaptação às exigências dos financiadores públicos e favorecendo práticas de gestão centradas na estabilidade e na sustentabilidade financeira. Simultaneamente, identificaram-se estratégias de adaptação e ajustamento organizacional que evidenciam a capacidade das instituições para gerir, ainda que de forma limitada, os constrangimentos decorrentes dessa dependência.

Neste sentido, os resultados obtidos confirmam a relevância da Teoria da Dependência de Recursos para a interpretação das dinâmicas organizacionais observadas, evidenciando que a sustentabilidade financeira das IPSS resulta da interação entre fatores internos de gestão e constrangimentos estruturais associados ao contexto institucional.

A articulação entre os objetivos da investigação, a evidência empírica recolhida e as conclusões alcançadas encontra-se sistematizada na seguinte tabela.

Objetivo específico de Investigação IPSS estudadas	Evidência Empírica (Cap. IV)	Conclusões (Cap. V)
Identificar as principais fontes de financiamento, analisando o grau de dependência relativamente ao financiamento público	Elevado peso do financiamento público nas receitas; forte presença de acordos com o Estado; reduzida diversificação das fontes de financiamento	Confirma-se uma **dependência estrutural do financiamento público**, com o Estado a assumir um papel central na sustentabilidade financeira das IPSS
Examinar as estratégias de diversificação de receitas adotadas, incluindo mecanismos de captação de financiamento complementar	Evidência de estratégias limitadas de diversificação; recurso pontual a fontes próprias e privadas; adoção de medidas de contenção de custos	A dependência do financiamento público condiciona a capacidade de diversificação, conduzindo à adoção de **estratégias financeiras defensivas e de ajustamento incremental**
Analisar as práticas de gestão financeira e organizacional implementadas, à luz da Teoria da Dependência de Recursos	Ajustamento da oferta de serviços; alinhamento com requisitos dos financiadores públicos; constrangimentos na autonomia decisional	As práticas de gestão refletem constrangimentos estruturais, evidenciando que a autonomia organizacional é **condicionada pela dependência de recursos externos**, em linha com a Resource Dependence Theory
Compreender os principais constrangimentos institucionais, económicos e organizacionais que afetam a sustentabilidade financeira e a autonomia organizacional	Forte articulação com o Estado; dependência de contratos-programa; influência dos critérios de financiamento na definição de prioridades	Os constrangimentos identificados evidenciam que a sustentabilidade das IPSS depende de relações institucionais assimétricas, onde o acesso a recursos condiciona a margem de decisão estratégica
Avaliar de que forma a dependência do financiamento público influencia a autonomia organizacional, o planeamento estratégico e a inovação organizacional	Influência direta do Estado na definição de prioridades; ajustamento organizacional às exigências do financiamento público; limitações à inovação	O modelo de funcionamento das IPSS aproxima-se de uma lógica de governação em rede (network governance), caracterizada por interdependência entre Estado e organizações, embora marcada por assimetrias de poder e desafios de accountability

Tabela 6– Alinhamento entre objetivos específicos, evidência empírica e conclusões

Por conseguinte, e considerando a pergunta de investigação formulada, os resultados obtidos permitem responder de forma direta e consistente à questão orientadora do estudo, possibilitando compreender de que forma a dependência do financiamento público influencia as estratégias financeiras e organizacionais das Instituições Particulares de Solidariedade Social da área da saúde na região de Braga.

Os resultados evidenciam que a dependência do financiamento público exerce uma influência significativa sobre as estratégias financeiras e organizacionais das IPSS estudadas, conduzindo à adoção de estratégias de adaptação orientadas para a estabilidade financeira, incluindo uma diversificação limitada das fontes de receita, a contenção de custos e o ajustamento da oferta de serviços às exigências dos financiadores públicos.

Simultaneamente, esta dependência condiciona a autonomia organizacional, na medida em que as decisões estratégicas tendem a alinhar-se com os critérios, prioridades e mecanismos de financiamento definidos pelo Estado, evidenciando uma relação de interdependência que estrutura o funcionamento destas organizações.

Deste modo, a presente síntese da discussão estabelece a ponte para o capítulo seguinte, no qual serão apresentadas as conclusões da investigação, sistematizando os principais contributos do estudo, as suas limitações e pistas para investigação futura.

CAPÍTULO VI — CONCLUSÕES

6.1 Síntese geral da investigação

A presente investigação teve como objetivo analisar os desafios associados à sustentabilidade financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social com intervenção na área da saúde em Portugal, procurando compreender de que forma o modelo de financiamento atualmente vigente influencia o funcionamento destas organizações, bem como a relação entre dependência financeira e autonomia organizacional.

O interesse por esta temática insere-se num contexto de crescente centralidade do setor social no sistema de proteção social português. Tal como evidenciado no enquadramento teórico desenvolvido nos capítulos iniciais, este processo resulta de transformações estruturais nas políticas públicas, marcadas pelo reforço do papel das organizações do terceiro setor na coprodução de serviços e na criação de valor público. Nas últimas décadas, as IPSS têm vindo a assumir um papel cada vez mais relevante na implementação de políticas públicas e na prestação de serviços sociais e de saúde, particularmente junto de populações vulneráveis (Salamon & Sokolowski, 2016; European Commission, 2023; OECD, 2022).

Neste contexto, compreender os fatores que condicionam a sustentabilidade financeira destas organizações torna-se essencial não apenas para analisar o funcionamento das próprias instituições, mas também para refletir sobre a eficácia e a resiliência do sistema de proteção social no seu conjunto.

A investigação procurou responder à seguinte questão central: **De que forma a dependência do financiamento público influencia as estratégias financeiras e organizacionais das Instituições Particulares de Solidariedade Social da área da saúde na região de Braga?**

Para dar resposta a esta questão, foi adotada uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, baseada na realização de entrevistas semiestruturadas a dirigentes de seis instituições. Esta opção metodológica permitiu captar, de forma aprofundada, as perceções dos responsáveis institucionais relativamente às práticas de gestão, às fontes de financiamento e aos desafios enfrentados no funcionamento das organizações. A análise

temática das entrevistas, conforme apresentado no capítulo metodológico, permitiu identificar padrões recorrentes que estruturaram a apresentação dos resultados e a discussão desenvolvida nos capítulos subsequentes.

Os resultados obtidos evidenciam, de forma consistente, a centralidade do financiamento público na estrutura de receitas das IPSS analisadas. Os acordos de cooperação com a Segurança Social e as convenções com entidades do sistema de saúde constituem as principais fontes de financiamento, assegurando a base necessária para a continuidade das respostas sociais desenvolvidas pelas instituições.

No entanto, a investigação demonstra que este modelo de financiamento apresenta fragilidades estruturais. Em particular, destaca-se o desfasamento entre os níveis de financiamento público e os custos reais associados à prestação de serviços sociais e de saúde, um fenómeno amplamente identificado na literatura recente sobre o terceiro setor (Anheier, 2014; OECD, 2022). Este desfasamento é agravado pelo aumento dos custos operacionais, especialmente ao nível dos recursos humanos, e pela crescente complexidade das exigências regulamentares.

Para além da dimensão financeira, os resultados evidenciam a importância da relação institucional entre as IPSS e o Estado, configurando uma lógica de interdependência. Tal como analisado no Capítulo V, esta relação estrutura o funcionamento das organizações, articulando financiamento, regulação e provisão de serviços. As instituições dependem do financiamento público para assegurar a sua atividade, enquanto o Estado depende destas organizações para garantir a prestação de serviços de proximidade e a implementação de políticas sociais junto das populações.

No que respeita à relação entre dependência financeira e autonomia organizacional, os resultados permitem concluir que esta não deve ser interpretada de forma dicotómica. Apesar da forte dependência do financiamento público, as IPSS analisadas mantêm capacidade de adaptação e intervenção, ajustando as suas práticas às necessidades específicas dos territórios onde atuam. Esta evidência reforça a ideia de que a autonomia organizacional deve ser entendida como um processo dinâmico, construído no contexto de relações institucionais complexas.

Neste sentido, a investigação confirma que a relação entre dependência e autonomia constitui um equilíbrio dinâmico, no qual as instituições procuram conciliar a necessidade de garantir recursos financeiros com a preservação da sua missão social e da sua identidade

organizacional.

Os resultados deste estudo permitem, em termos teóricos, confirmar a relevância da Teoria da Dependência de Recursos no contexto das IPSS analisadas, evidenciando a influência do financiamento público nas estratégias organizacionais. Contudo, a evidência empírica sugere que essa dependência não se traduz numa relação determinista, sendo mediada por estratégias de adaptação e gestão ativa por parte das organizações, contribuindo assim para refinar a aplicação desta teoria ao contexto do terceiro setor.

Adicionalmente, os resultados obtidos encontram-se parcialmente alinhados com a literatura existente sobre a sustentabilidade financeira das organizações do terceiro setor. Por um lado, verifica-se uma convergência significativa no que respeita à elevada dependência de financiamento público, aos constrangimentos financeiros e ao impacto dos custos operacionais, corroborando os contributos de autores como Anheier (2014), OECD (2022) e European Commission (2023). Por outro lado, identificam-se limitações na capacidade de diversificação de receitas e na adoção de práticas de planeamento estratégico, evidenciando um desfasamento entre as recomendações teóricas e as práticas efetivamente adotadas pelas IPSS analisadas.

De forma complementar, a análise desenvolvida evidencia que a sustentabilidade financeira das IPSS não pode ser compreendida como uma questão meramente técnica ou contabilística, mas antes como um fenómeno estrutural e multidimensional, profundamente condicionado por relações de dependência institucional e pelas limitações do modelo de financiamento vigente. Neste contexto, a evidência empírica sugere que as dificuldades enfrentadas pelas instituições refletem não apenas fatores internos, mas também constrangimentos sistémicos associados ao enquadramento institucional em que estas organizações operam.

Adicionalmente, os resultados revelam a existência de uma tensão estrutural no funcionamento do setor, traduzida na dualidade entre o papel central das IPSS na provisão de serviços sociais e de saúde e a sua forte dependência de financiamento público. Esta relação evidencia um paradoxo fundamental: as instituições são simultaneamente valorizadas enquanto parceiras do Estado e condicionadas pelos mecanismos que sustentam essa parceria. Não obstante, esta dependência assume também uma função estabilizadora, uma vez que o financiamento público constitui um elemento essencial para garantir a continuidade das respostas sociais.

Deste modo, a investigação permite consolidar o principal contributo analítico do estudo: a compreensão da sustentabilidade das IPSS como resultado de uma relação dinâmica de interdependência, e não como uma simples dicotomia entre dependência e autonomia.

De forma geral, os resultados obtidos evidenciam que as IPSS analisadas desempenham um papel estrutural no sistema de proteção social português. Contudo, também revelam a existência de desafios estruturais que condicionam a sustentabilidade destas organizações, particularmente ao nível do financiamento e das condições institucionais em que operam.

Em síntese, a análise desenvolvida permite concluir que a sustentabilidade financeira das IPSS não depende exclusivamente da sua capacidade interna de gestão, mas resulta da interação complexa entre fatores organizacionais e constrangimentos estruturais associados ao modelo de financiamento vigente. Neste sentido, a sustentabilidade destas instituições deve ser compreendida numa perspetiva sistémica, reconhecendo que a sua viabilidade está intrinsecamente ligada às opções de política pública e aos modelos de governação que estruturam a relação entre o Estado e o terceiro setor.

Importa, contudo, interpretar estes resultados com prudência, tendo em conta a natureza qualitativa e exploratória do estudo, bem como a dimensão e delimitação geográfica da amostra, centrada em seis IPSS da região de Braga. Assim, as conclusões devem ser entendidas no contexto dos casos analisados, não sendo automaticamente generalizáveis ao conjunto das IPSS em Portugal.

Assim, a presente investigação contribui para reforçar a necessidade de uma abordagem integrada ao estudo do setor social, evidenciando que a sustentabilidade das IPSS constitui simultaneamente um desafio organizacional e um desafio de política pública.

Deste modo, a presente investigação contribui para aprofundar a compreensão das dinâmicas que caracterizam o funcionamento das IPSS, reforçando a necessidade de refletir sobre os modelos de financiamento e governação do setor social, no sentido de garantir a sustentabilidade e a eficácia das respostas sociais no longo prazo.

6.2 Contributos da investigação

A presente investigação apresenta contributos relevantes para o estudo das organizações do terceiro setor, particularmente no contexto das Instituições Particulares de

Solidariedade Social com intervenção na área da saúde em Portugal. Estes contributos podem ser analisados em três dimensões principais: empírica, teórica e ao nível das políticas públicas.

Em primeiro lugar, destaca-se o contributo empírico do estudo, resultante da análise das perceções de dirigentes de IPSS relativamente às condições de funcionamento das instituições e aos desafios associados à sustentabilidade financeira. A utilização de uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas, permitiu recolher informação aprofundada sobre práticas organizacionais, modelos de financiamento e estratégias adotadas pelas instituições.

Este contributo revela-se particularmente relevante ao evidenciar, de forma sistematizada e empiricamente sustentada, a perspetiva dos atores organizacionais no contexto específico das IPSS analisadas, frequentemente sub-representada na literatura sobre o setor social em Portugal. Apesar do crescente interesse académico, continuam a existir lacunas ao nível de estudos qualitativos centrados nas experiências e perceções dos dirigentes institucionais.

Em segundo lugar, a investigação contribui para o aprofundamento da análise teórica da relação entre dependência financeira e autonomia organizacional. A articulação entre os dados empíricos e a Teoria da Dependência de Recursos (Pfeffer & Salancik, 1978) permitiu demonstrar que a dependência do financiamento público não implica necessariamente uma perda linear de autonomia, mas antes a existência de um equilíbrio dinâmico entre constrangimentos institucionais e capacidade de adaptação organizacional.

Neste sentido, o estudo não apenas confirma a relevância desta abordagem teórica, como contribui para a sua problematização no contexto das IPSS, evidenciando que a dependência de recursos é mediada por práticas organizacionais concretas e por processos de decisão situados. Assim, o estudo propõe uma leitura mais integrada desta relação, entendendo a autonomia como um fenómeno relacional e processual, construído no contexto de interações institucionais e não como uma condição absoluta.

Este resultado constitui um contributo relevante para a literatura, ao reforçar abordagens contemporâneas que defendem uma visão mais relacional da autonomia no terceiro setor (Bovaird & Loeffler, 2012; Salamon & Sokolowski, 2016). Assim, a investigação evidencia que as IPSS não são meros executores de políticas públicas, mas atores institucionais com capacidade de interpretação, adaptação e intervenção nas respostas sociais que desenvolvem.

Em terceiro lugar, o estudo contribui para a identificação e sistematização dos principais desafios estruturais que afetam a sustentabilidade financeira das IPSS. A análise empírica permitiu evidenciar fatores críticos, nomeadamente o desfasamento entre financiamento e custos operacionais, o aumento das despesas com recursos humanos, a rigidez dos modelos de financiamento e a crescente complexidade das exigências regulamentares.

A sistematização destes fatores, com base na evidência recolhida junto das instituições analisadas, permite reforçar a compreensão da natureza estrutural destes constrangimentos, evidenciando que os desafios enfrentados pelas IPSS ultrapassam a esfera estritamente organizacional.

Esta constatação encontra-se alinhada com a literatura internacional, que identifica problemas de subfinanciamento em organizações que prestam serviços de elevado interesse público (Anheier, 2014; OECD, 2022). Neste sentido, a investigação contribui para reforçar a necessidade de analisar o setor social numa perspetiva sistémica, considerando o enquadramento institucional e político em que estas organizações operam.

Para além dos contributos académicos, a investigação apresenta implicações relevantes para a formulação de políticas públicas. Os resultados obtidos sugerem que a sustentabilidade financeira das IPSS depende de forma significativa das condições institucionais que enquadram o financiamento das políticas sociais, nomeadamente da adequação dos mecanismos de financiamento às necessidades reais das instituições.

Deste modo, o estudo contribui para evidenciar a necessidade de repensar os modelos de financiamento e de governação do setor social, reconhecendo o papel estrutural das IPSS na implementação das políticas públicas.

De forma sintética, os contributos desta investigação organizam-se em três eixos principais: (i) a produção de evidência empírica sobre as perceções dos dirigentes das IPSS; (ii) o aprofundamento teórico da relação entre dependência financeira e autonomia organizacional, através da noção de equilíbrio dinâmico; e (iii) a identificação de implicações relevantes para a reflexão sobre o modelo de financiamento e governação das políticas sociais em Portugal.

Assim, a presente dissertação contribui para o desenvolvimento do conhecimento académico sobre o funcionamento das organizações do terceiro setor, ao mesmo tempo que oferece um enquadramento analítico relevante para o debate sobre a sustentabilidade das

IPSS no contexto do sistema de proteção social português.

6.3 Limitações do estudo

Apesar dos contributos relevantes apresentados ao longo desta investigação, importa reconhecer a existência de algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados obtidos. A explicitação destas limitações constitui um elemento essencial de rigor científico, permitindo enquadrar o alcance analítico do estudo e reforçar a transparência do processo de investigação. No contexto da investigação qualitativa, esta reflexão assume particular relevância, uma vez que a validade dos resultados não é avaliada com base em critérios de representatividade estatística, mas antes através de dimensões como a credibilidade, a transferibilidade, a dependabilidade e a confirmabilidade (Lincoln & Guba, 1985; Creswell & Creswell, 2018).

Neste sentido, embora o presente estudo tenha procurado assegurar a robustez metodológica através de procedimentos como a seleção de informantes-chave, a utilização de entrevistas semiestruturadas, a análise temática sistemática dos dados e a triangulação entre diferentes fontes de informação, importa reconhecer que subsistem limitações inerentes ao próprio desenho da investigação e às opções metodológicas adotadas.

Uma primeira limitação prende-se com a dimensão da amostra utilizada. A análise empírica baseou-se na realização de entrevistas a dirigentes de seis Instituições Particulares de Solidariedade Social com intervenção na área da saúde. Embora esta opção tenha permitido desenvolver uma análise aprofundada e contextualizada das perceções e práticas organizacionais, a reduzida dimensão da amostra implica que os resultados devam ser interpretados com prudência, sendo representativos dos casos analisados e não do universo das IPSS em Portugal. Ainda assim, esta limitação é inerente à natureza da investigação qualitativa, que privilegia a profundidade da análise em detrimento da sua extensão, procurando produzir conhecimento interpretativo com potencial de generalização analítica.

Importa igualmente referir que, embora tenham sido identificados padrões recorrentes nos discursos dos participantes e sinais de saturação teórica ao longo do processo de recolha de dados, esta foi alcançada com um número limitado de entrevistas, o que aconselha cautela na extensão interpretativa dos resultados.

Uma segunda limitação relaciona-se com a delimitação territorial do estudo à região

de Braga. A concentração das instituições analisadas num contexto geográfico específico permitiu garantir maior homogeneidade ao nível do enquadramento institucional e das condições de funcionamento das organizações, facilitando a comparação entre casos. No entanto, esta opção pode implicar a existência de especificidades contextuais que condicionam os resultados obtidos, não sendo estes diretamente extrapoláveis para outras regiões com características distintas ao nível das dinâmicas institucionais, económicas e sociais.

Adicionalmente, importa considerar que os dados recolhidos resultam predominantemente das perceções dos dirigentes institucionais. Embora estes constituam informantes privilegiados, detentores de conhecimento aprofundado sobre o funcionamento das organizações e sobre os desafios associados à sustentabilidade financeira, as suas respostas podem refletir experiências individuais, enquadramentos institucionais específicos e, em alguns casos, estratégias discursivas associadas à representação das instituições. A ausência de outras perspetivas, nomeadamente de técnicos, utentes ou decisores públicos, pode assim limitar a abrangência da análise, constituindo uma dimensão relevante a considerar em investigações futuras.

Outra limitação relevante prende-se com a heterogeneidade das instituições analisadas. As IPSS participantes apresentam diferenças ao nível da dimensão, das áreas de intervenção e das respostas sociais desenvolvidas, fatores que podem influenciar a forma como os dirigentes percecionam os desafios associados à sustentabilidade financeira. Embora esta diversidade tenha contribuído para enriquecer a análise, permitindo captar diferentes realidades organizacionais, introduz também limitações ao nível da comparabilidade direta entre os casos, devendo alguns resultados ser interpretados à luz das especificidades das instituições analisadas.

Importa ainda reconhecer o caráter interpretativo inerente à análise qualitativa. A interpretação dos dados envolve necessariamente a mediação do investigador, o que pode introduzir elementos de subjetividade. No entanto, este risco foi mitigado através da adoção de procedimentos sistemáticos de análise, incluindo processos de codificação e categorização, bem como através da articulação constante entre os dados empíricos e o enquadramento teórico. Adicionalmente, a utilização de triangulação de dados, combinando entrevistas com análise documental, contribuiu para reforçar a consistência das interpretações e a credibilidade dos resultados, ainda que não elimine totalmente a dimensão interpretativa do

processo.

Por outro lado, importa considerar o carácter contextual e dinâmico do fenómeno em análise. As condições que influenciam a sustentabilidade financeira das IPSS encontram-se em constante transformação, sendo afetadas por alterações nas políticas públicas de financiamento, mudanças legislativas e evolução das necessidades sociais. Neste sentido, os resultados obtidos devem ser interpretados como uma análise situada num determinado contexto temporal e institucional, podendo não refletir integralmente dinâmicas futuras do setor.

Por fim, a investigação privilegiou uma abordagem predominantemente qualitativa da sustentabilidade financeira, não integrando uma análise quantitativa detalhada dos dados financeiros das instituições. Embora esta opção tenha permitido aprofundar a compreensão das dinâmicas organizacionais e institucionais, a integração de metodologias mistas poderá, em estudos futuros, contribuir para uma análise mais robusta, comparativa e generalizável.

Apesar destas limitações, considera-se que o estudo apresenta um nível adequado de rigor metodológico e oferece contributos relevantes para a compreensão das dinâmicas associadas à sustentabilidade financeira das IPSS da área da saúde. A profundidade da análise qualitativa realizada permitiu captar dimensões organizacionais, institucionais e estratégicas que dificilmente seriam apreendidas através de métodos exclusivamente quantitativos. Deste modo, as limitações identificadas devem ser entendidas não apenas como constrangimentos, mas como elementos que delimitam o alcance do estudo e que simultaneamente abrem novas linhas de investigação no domínio da economia social e da sustentabilidade das organizações do terceiro setor.

6.4 Pistas para investigação futura

A investigação desenvolvida nesta dissertação permitiu aprofundar a compreensão das dinâmicas institucionais associadas à sustentabilidade financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social na área da saúde em Portugal. No entanto, à semelhança do que foi anteriormente discutido na análise das limitações do estudo, os resultados obtidos evidenciam a existência de múltiplas dimensões que poderão ser exploradas em investigações futuras, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento sobre o funcionamento do setor social.

Desde logo, a limitação associada à dimensão e delimitação da amostra sugere a pertinência de alargar o âmbito empírico da análise. Neste sentido, futuras investigações poderão beneficiar da inclusão de um número mais alargado e diversificado de organizações, bem como da realização de estudos comparativos entre diferentes regiões do país, permitindo captar variações contextuais ao nível das dinâmicas institucionais e dos modelos de financiamento.

Paralelamente, a delimitação do estudo à área da saúde evidencia a relevância de desenvolver análises comparativas entre diferentes domínios de intervenção das IPSS. A comparação entre áreas como saúde, infância, deficiência ou envelhecimento poderá permitir identificar variações significativas nos modelos de financiamento, nas práticas de gestão e nos desafios de sustentabilidade, contribuindo para uma compreensão mais diferenciada do setor social português.

A dependência significativa do financiamento público, identificada ao longo desta investigação, aponta igualmente para a necessidade de aprofundar o estudo dos modelos de financiamento das organizações da economia social. Neste contexto, torna-se particularmente relevante explorar o potencial de modelos mais diversificados e híbridos, incluindo instrumentos de inovação social, parcerias público-privadas e mecanismos de financiamento europeu, conforme destacado pela literatura recente (European Commission, 2023; OECD, 2022).

Por outro lado, a limitação associada ao foco nas perceções dos dirigentes institucionais reforça a importância de desenvolver investigações que integrem múltiplas perspetivas. A inclusão de técnicos, utentes e decisores públicos poderá proporcionar uma visão mais abrangente e integrada das dinâmicas organizacionais, permitindo analisar de forma mais completa os processos de tomada de decisão, a implementação das políticas públicas e o impacto social das IPSS.

A natureza qualitativa da investigação realizada sugere igualmente a pertinência da adoção de abordagens metodológicas mistas. A combinação de métodos qualitativos e quantitativos, incluindo a análise de dados financeiros, indicadores de desempenho e técnicas estatísticas, poderá contribuir para reforçar a robustez das conclusões e possibilitar análises comparativas mais abrangentes entre organizações.

Adicionalmente, o carácter dinâmico do contexto institucional em que as IPSS operam evidencia a relevância da realização de estudos longitudinais. A análise da evolução das

condições de funcionamento das instituições ao longo do tempo, tendo em conta fatores como alterações nas políticas públicas de financiamento, transformações demográficas e evolução das necessidades sociais, permitirá desenvolver uma perspetiva mais prospetiva sobre os desafios de sustentabilidade do setor.

Outra linha de investigação relevante prende-se com o aprofundamento da análise dos modelos de governação colaborativa entre o Estado e as organizações do setor social. Considerando o papel das IPSS enquanto parceiras na implementação de políticas públicas, importa explorar os mecanismos de cooperação, os processos de decisão e os fatores que influenciam a eficácia destas relações, contribuindo para uma melhor compreensão das dinâmicas de coprodução de políticas públicas (Bovaird & Loeffler, 2012).

Por fim, a análise das práticas de gestão organizacional nas IPSS constitui uma dimensão particularmente relevante para investigação futura. O estudo da profissionalização da gestão, do planeamento estratégico e da inovação organizacional poderá contribuir para identificar fatores críticos de sucesso na sustentabilidade destas instituições, reforçando a ideia de que a sustentabilidade financeira não depende apenas da disponibilidade de recursos, mas também da capacidade de gestão das organizações.

Em síntese, as pistas de investigação futura identificadas evidenciam que o estudo das organizações da economia social constitui um campo dinâmico e em contínua evolução. O aprofundamento destas linhas de investigação poderá contribuir não apenas para o desenvolvimento do conhecimento académico, mas também para a definição de modelos de financiamento, governação e gestão mais sustentáveis, eficientes e ajustados às exigências do sistema de proteção social português.

6.5 Considerações finais

A presente investigação teve como objetivo analisar os desafios associados à sustentabilidade financeira das Instituições Particulares de Solidariedade Social com intervenção na área da saúde em Portugal, explorando a relação entre dependência financeira e autonomia organizacional no funcionamento destas instituições.

Ao longo da análise desenvolvida, tornou-se evidente que as IPSS desempenham um papel estrutural no sistema de proteção social português, assumindo funções essenciais na prestação de serviços sociais e de saúde dirigidos a populações vulneráveis. A sua atuação

revela-se particularmente relevante em contextos onde a intervenção direta do Estado se mostra limitada, contribuindo para assegurar respostas de proximidade e para reforçar a coesão social.

Este posicionamento das IPSS enquanto atores centrais na implementação de políticas públicas encontra-se alinhado com abordagens contemporâneas da governação das políticas sociais, que enfatizam a coprodução e a colaboração entre diferentes atores institucionais (Bovaird & Loeffler, 2012; European Commission, 2023). Neste sentido, as organizações do setor social afirmam-se não apenas como prestadores de serviços, mas como parceiros estratégicos na construção de respostas sociais mais eficazes e adaptadas às necessidades das populações.

Contudo, os resultados desta investigação evidenciam que este papel é desempenhado num contexto marcado por desafios estruturais significativos, particularmente ao nível da sustentabilidade financeira. O modelo de financiamento vigente, fortemente assente em recursos públicos, constitui simultaneamente um fator de estabilidade e uma fonte de vulnerabilidade para as instituições.

Por um lado, o financiamento público assegura a base necessária para a continuidade das respostas sociais. Por outro, o desfasamento entre os níveis de financiamento e os custos reais das atividades desenvolvidas gera pressões financeiras que podem comprometer a capacidade de resposta das instituições no longo prazo. Esta tensão encontra respaldo na literatura sobre o terceiro setor, que identifica o subfinanciamento estrutural como um dos principais desafios enfrentados por organizações que prestam serviços de elevado interesse público (Anheier, 2014; OECD, 2022).

Neste contexto, a relação entre dependência financeira e autonomia organizacional emerge como um elemento central para compreender o funcionamento das IPSS. A análise realizada demonstra que esta relação não deve ser interpretada como uma oposição linear, mas como um equilíbrio dinâmico e relacional, no qual as instituições procuram conciliar a necessidade de garantir financiamento externo com a preservação da sua missão social e da sua capacidade de intervenção.

A autonomia organizacional das IPSS manifesta-se, sobretudo, na sua capacidade de adaptação às necessidades das comunidades, na flexibilidade das respostas sociais desenvolvidas e na mobilização de recursos locais. Esta capacidade de agência organizacional reforça a relevância destas instituições no sistema de proteção social, evidenciando que,

apesar das limitações impostas pelo contexto institucional, as IPSS mantêm um papel ativo na definição e implementação das respostas sociais.

Os resultados desta investigação sugerem, assim, que a sustentabilidade das IPSS depende de um conjunto de fatores interdependentes, que incluem não apenas a disponibilidade de recursos financeiros, mas também a qualidade das relações institucionais, a capacidade de gestão das organizações e a adequação dos modelos de governação das políticas sociais.

Neste sentido, torna-se evidente a necessidade de refletir sobre o modelo de financiamento das instituições do setor social, no sentido de desenvolver soluções mais ajustadas às realidades organizacionais e às exigências da prestação de serviços sociais e de saúde. A criação de mecanismos de financiamento mais flexíveis e a valorização do papel das IPSS enquanto parceiros institucionais do Estado constituem elementos fundamentais para reforçar a sustentabilidade destas organizações.

De forma geral, esta dissertação contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre o funcionamento das IPSS em Portugal, evidenciando a complexidade das dinâmicas que caracterizam o setor social e reforçando a importância destas organizações no sistema de proteção social.

Ao mesmo tempo, os resultados obtidos sublinham a necessidade de continuar a desenvolver investigação e reflexão sobre as condições institucionais que enquadram o funcionamento das organizações da economia social, particularmente num contexto marcado por transformações demográficas, sociais e económicas que colocam novos desafios às políticas públicas.

Em síntese, a presente investigação reforça a ideia de que as IPSS constituem um pilar essencial do sistema de proteção social português, cuja sustentabilidade depende da capacidade de articular financiamento adequado, governação colaborativa e gestão organizacional eficiente.

Mais do que uma questão estritamente financeira, a sustentabilidade destas organizações emerge como um desafio estrutural e sistémico, que exige uma articulação equilibrada entre políticas públicas, modelos de financiamento e capacidade organizacional.

Deste modo, a reflexão apresentada ao longo desta dissertação procura contribuir para o debate académico e político sobre o futuro do setor social em Portugal, reforçando a importância de construir modelos de financiamento e governação mais equilibrados, capazes

de garantir a sustentabilidade e a relevância das IPSS no longo prazo.

Referências Bibliográficas

Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, and policy* (2nd ed.). Routledge.

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (4.ª ed.). Edições 70.

Bovaird, T., & Loeffler, E. (2012). From engagement to co-production: The contribution of users and communities to outcomes and public value. *Voluntas, 23*(4), 1119–1138. https://doi.org/10.1007/s11266-012-9309-6

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Cheng, P., & Parris, K. (2020). Resource dependence and the question of autonomy in environmental NGOs: Cases in China and the US. *China Nonprofit Review, 12*(1), 107–130. https://doi.org/10.1163/18765149-12341373

Costa, A. C. A. (2014). *Os modelos de gestão e a sustentabilidade económica nas entidades do setor não lucrativo em Portugal* (Dissertação de mestrado). Universidade Católica Portuguesa.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.

Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro. *Diário da República: 1.ª série*, n.º 220. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/172-a-2014-58900566

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed.). SAGE Publications.

Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review, 64*(2), 132–140. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00355.x

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.

European Commission. (2023). *Proposal for a Council Recommendation on developing social economy framework conditions* (COM(2023) 316 final). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52023DC0316

Evers, A., & Zimmer, A. (Eds.). (2010). *Third sector organizations facing turbulent environments: Sports, culture and social services in five European countries*. Nomos.

Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage Publications.

Froelich, K. A. (1999). Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 28*(3), 246–268. https://doi.org/10.1177/0899764099283002

Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods, 18*(1), 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Hansmann, H. (1987). Economic theories of nonprofit organization. In W. W. Powell (Ed.), *The nonprofit sector: A research handbook* (pp. 27–42). Yale University Press.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration, 69*(1), 3–19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x

Kickert, W. J. M., Klijn, E.-H., & Koppenjan, J. F. M. (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Sage.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage Publications.

Lei n.º 30/2013, de 8 de maio. *Diário da República: 1.ª série*, n.º 88. https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

Macedo, I. M., & Pinho, J. C. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation: The specific case of non-profit organisations. *European Journal of Marketing, 40*(5/6), 533–553. https://doi.org/10.1108/03090560610657822

Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EduSer – Revista de Educação, 2*(2), 49–65.

Mendes, A. M. S. C., & Rocha, F. M. A. S. M. (2025). *Importância económica e social das IPSS em Portugal: Central de balanços 2022 e 2023*. Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade. https://cnis.pt/wp-content/uploads/2026/01/5.%C2%BA-Estudo-A-importancia-economica-e-social-das-IPSS_2022-e-2023.pdf

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.

Mohan, J., & Bennett, M. R. (2019). Community-level impacts of the third sector. *Environment and Planning A: Economy and Space, 51*(4), 950–979.

OECD. (2022). *Recommendation of the Council on the Social and Solidarity Economy and Social Innovation* (OECD/LEGAL/0472). https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0472

Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.

Pedroso, E., Neves, E., Ramos, C., & Rodrigues, C. (2023). *Conta satélite da economia social 2019/2020*. CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. https://cases.pt/wp-content/uploads/2023/08/Conta-Satelite-2019-2020.pdf

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.

Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior, 12*, 295–336.

Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies, 44*(4), 652–667. https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x

Ridder, H.-G. (2017). The theory contribution of case study research designs. *Business Research, 10*(2), 281–305. https://doi.org/10.1007/s40685-017-0045-z

Salamon, L. M. (2003). *The resilient sector: The state of nonprofit America*. Brookings Institution Press.

Salamon, L. M., & Sokolowski, S. W. (2016). Beyond nonprofits: Re-conceptualizing the third sector. *Voluntas, 27*(4), 1515–1545. https://doi.org/10.1007/s11266-016-9726-z

Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3rd ed.). Sage.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2005). The democratic anchorage of governance networks. *Scandinavian Political Studies, 28*(3), 195–218. https://doi.org/10.1111/j.1467-9477.2005.00129.x

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

Stake, R. E. (1999). Case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 435–454). Sage Publications.

Thompson, G. (2003). *Between hierarchies and markets: The logic and limits of network forms of organization*. Oxford University Press.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.

ANEXOS

Anexo I – Guião de entrevista

Tese de Mestrado em Administração Pública – Universidade do Minho

Autor: Ricardo Miguel Dias Antunes

Título: *Entre Dependência e Autonomia: Desafios da Sustentabilidade Financeira das IPSS da Saúde em Portugal*

Duração estimada: 45 a 60 minutos

INTRODUÇÃO E CONSENTIMENTO INFORMADO

Esta recolha de informação através do processo de entrevista integra um estudo desenvolvido no âmbito do Mestrado em Administração Pública da Universidade do Minho, cujo tema se intitula

"Entre Dependência e Autonomia: Desafios da Sustentabilidade Financeira das IPSS da Saúde em Portugal".

O objetivo desta investigação é compreender, a partir da experiência dos dirigentes e gestores das IPSS, de que forma as práticas de gestão, as fontes de financiamento e as relações institucionais influenciam a autonomia e a sustentabilidade financeira destas entidades.

A sua participação é voluntária, confidencial e anónima, e nenhuma resposta será identificada individualmente.

A entrevista será gravada em áudio para permitir uma transcrição fiel, garantindo que nada do que disser seja omitido ou registado incorretamente. As gravações serão utilizadas apenas para efeitos de análise desta investigação e a gravação só será efetuada com o seu consentimento.

☐ Confirmo que li e compreendi a informação e aceito participar de forma livre e informada nesta entrevista.

Assinatura: _____ Data:_____/_____/_____

Dados do Respondente

1.1	Ano de Nascimento		1.2	Género:	M ☐ F ☐

1.3	Curriculum académico:		
1.3.1	Ensino Básico	☐	
1.3.2	9º Ano	☐	
1.3.3	11º Ano	☐	
1.3.4	12º ano	☐	Na área:
1.3.5	Bacharelato	☐	Curso:
1.3.6	Licenciatura	☐	Curso:
1.3.7	Pós-graduação	☐	Curso:
1.3.8	Mestrado/MBA	☐	Curso:

1.4	Função que desempenha na Organização:	
1-5	Antiguidade na Função:	Anos

1.6	No passado exerceu funções:	
3	Em Empresa pública	Anos
4	Em Empresa privada	Anos
5	Em Org. sem fins lucrativos	Anos

1.7	Caracterização do entrevistado			
	A sua função envolve responsabilidade direta ou participação regular na gestão financeira, orçamental ou na definição das estratégias de financiamento da instituição?			
	Sim		Não	
1.8				
	Com que frequência participa em decisões relacionadas com orçamento, financiamento, investimentos ou contabilidade?			

Questionário

DIMENSÃO 1 – Caracterização da relação com o Estado / Dependência do Estado e Autonomia Institucional	
1.1	Como descreve a relação desta instituição com o Estado? Em que moldes ocorre esse relacionamento?
1.2	Considera que a dependência é principalmente financeira ou existem outros tipos de dependência?
1.3	De que forma a dependência em relação ao Estado influencia as decisões estratégicas e a gestão interna?
1.4	Em que situações sente que a dependência pública limita a autonomia ou a capacidade de inovação da instituição?
1.5	Que práticas ou estratégias têm sido utilizadas para reduzir ou equilibrar essa dependência?
1.6	Considera que o financiamento público disponível é proporcional ao custo real dos serviços prestados? [Quantitativo] (sim) ou (não)
1.7	Na sua opinião, que modelo de cooperação Estado–IPSS seria mais justo e sustentável?

DIMENSÃO 2 – Fontes de financiamento e diversificação	
2.1	Numa escala de 1 a 5, em que 1 significa "nada dependente" e 5 "totalmente dependente", como avalia a dependência da sua instituição em relação ao Estado? [Quantitativo]
2.2	Quais são, atualmente, as principais fontes de financiamento da vossa instituição?
2.3	Que peso aproximado tem o financiamento público no orçamento total da IPSS?" [Quantitativo] (em percentagem)
2.4	Alguma vez a instituição enfrentou atrasos, imprevisibilidade ou instabilidade no financiamento público? Em caso afirmativo, qual é a solução adotada durante esses atrasos?"
2.5	"Que importância assumem fontes como quotas, donativos, parcerias, receitas próprias, ou projetos europeus?"
2.6	Como descreveria a evolução das fontes de receita nos últimos anos?
2.7	Quais as estratégias que têm sido implementadas para diversificar as receitas (ex.: novos serviços, parcerias, candidaturas a fundos)?
2.8	Que dificuldades têm encontrado na captação de receitas próprias ou privadas?

DIMENSÃO 3 – Práticas de Gestão Organizacional e Financeira	
3.1	Como caracteriza o modelo de gestão da vossa instituição (formal, participativo, centralizado, híbrido, etc.)?
3.2	Existem planos estratégicos ou instrumentos de planeamento que orientam as decisões financeiras e organizacionais?
3.3	Que mecanismos de controlo e avaliação são utilizados (internos e externos)?
3.4	Como é feita a tomada de decisão sobre investimentos, parcerias e aplicação de recursos?
3.5	Quais são, na sua opinião, as principais fragilidades de gestão que afetam a sustentabilidade financeira?
3.6	Que boas práticas de gestão considera importantes para fortalecer a autonomia e a viabilidade da instituição?
3.7	Que tipo de competências de Gestão considera relevantes para enfrentar os desafios que se colocam atualmente?
3.8	De que forma a profissionalização da gestão e a qualificação dos dirigentes contribuem para a sustentabilidade?

DIMENSÃO 4 – Desafios estruturais e sustentabilidade de setor	
4.1	Quais considera ser hoje os principais desafios estruturais que afetam as IPSS da área da saúde?
4.2	Que fatores externos (económicos, políticos, sociais, legais) mais influenciam a sustentabilidade da instituição?
4.3	Que medidas ou políticas públicas considera essenciais para reforçar a sustentabilidade das IPSS da saúde?
4.4	Que papel deveriam ter o Estado, as autarquias e o setor privado no apoio à autonomia e inovação das IPSS?
4.5	Que oportunidades identifica para reforçar a autonomia financeira da instituição?
4.6	Olhando para o futuro, como imagina a sustentabilidade financeira das IPSS da área da saúde nos próximos 5 a 10 anos?

ENCERRAMENTO E AGRADECIMENTO

Muito obrigado pela sua colaboração e disponibilidade.

As suas respostas serão analisadas de forma confidencial e contribuirão para compreender melhor os fatores que influenciam a sustentabilidade e autonomia das IPSS da área da saúde em Portugal.