



**IPG** Politécnico  
|da|Guarda  
Polytechnic  
of Guarda

## **Mestrado em Gestão**

### *Logística*

A Logística das IPSS  
Estudo de caso do distrito da Guarda

Sandra Susana Bráz Vieira

dezembro | 2013



Escola Superior  
de Tecnologia e Gestão



**Escola superior de Tecnologia e Gestão  
Instituto Politécnico da Guarda**

**A Logística das IPSS  
- Estudo de caso do distrito da Guarda -**

**PROJETO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM GESTÃO  
ESPECIALIZAÇÃO: LOGÍSTICA**

**Orientador: Professor Doutor Amândio Baia**

**Sandra Susana Bráz Vieira**

**Guarda, dezembro de 2013**

## **AGRADECIMENTOS**

Neste trabalho, como na minha vida, há pessoas que estiveram sempre ao meu lado e das quais obtive todo o apoio e ajuda para ultrapassar as dificuldades que fui encontrando. Aquele em quem encontrei um companheiro para a vida e em quem tenho um grande apoio sempre presente, o Pedro, e aqueles que sempre foram e serão os grandes pilares da minha existência, os meus pais. É a eles que eu dedico, com todo o meu amor, este trabalho e é a eles que eu agradeço a primordial ajuda, pois cada um deles, de forma diferente, teve um papel fundamental neste processo. Sem eles este trabalho não teria sido possível.

Agradeço também a várias pessoas, entre família e amigos, que têm estado sempre ao meu lado nos momentos mais marcantes da minha vida, não irei enumerar nomes... são verdadeiras fontes de inspiração e afeto na minha vida e eles sabem quem são.

Quero ainda agradecer ao meu orientador, o Professor Doutor Amândio Baía, que se mostrou sempre exemplarmente disponível, quer enquanto professor, quer como orientador.

Aproveito ainda para dizer que foi muito gratificante ter os colegas e professores que tive durante a parte letiva, pois muitos deles foram muito mais do que isso, foram serem humanos extraordinários a quem muito tenho a agradecer pelo apoio nos momentos difíceis e pelas boas lembranças dos momentos mais descontraídos.

Por fim deixo uma palavra de agradecimento aos representantes das Instituições que colaboraram no preenchimento do questionário deste trabalho, que permitiu que este Estudo de Caso se concretizasse.

A todos o meu Bem-Haja!

## RESUMO

*“A missão da Logística é tornar disponíveis os produtos e serviços corretos e requeridos, no tempo certo, no local certo, nas condições adequadas, ao mesmo tempo que produz a maior contribuição possível para a empresa” (Andrade, 2004: 1).*

Sendo a Logística um instrumento fundamental para a gestão de qualquer organização, tem nos dias de hoje, e mais do que nunca, uma missão importante em todas as organizações, sejam elas privadas ou públicas, com ou sem fins lucrativos.

Junto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) a sua missão reveste-se ainda de um maior destaque, dada a necessidade de uma otimização de recursos devido à escassez dos mesmos, sejam eles materiais ou humanos. Estas instituições têm um papel relevante na sociedade e no panorama económico de crise que o país atravessa, sendo o Distrito da Guarda um dos mais afetados devido à sua localização geográfica, o interior do país.

Este estudo tem como objetivo verificar como é feita a organização logística das IPSS do Distrito da Guarda e averiguar a importância que os seus Dirigentes e Gestores lhe atribuem. Pelo que, através das conclusões apuradas, pode dizer-se que a organização logística da maioria das IPSS do Distrito da Guarda é feita com base num conhecimento empírico, onde o papel das vivências e da experiência de vida dos responsáveis da instituição tem um papel fundamental.

Não obstante o êxito com que é feita a gestão das IPSS, seria importante para Diretores e Funcionários terem a noção de que a Logística está presente em todas as atividades desempenhadas numa instituição e por isso prestarem atenção às ferramentas que a Logística lhes pode emprestar no desempenho das suas funções, a nível de organização do tempo, da minimização de custos, focando sempre como principal objetivo a qualidade dos serviços prestados.

**Palavras-chaves:** IPSS, Logística, Organização, Papel do Estado

## ABSTRACT

*“The Logistics mission is to make available the right and requested products and services, at the right time, in the right place, in the right conditions, while it produces the greatest possible contribution to the company”* (Andrade, 2004: 1).

Being Logistics a fundamental instrument for the management of any organization, has these days, and more than ever, an important mission in all organizations, whether they are private or public, with or without profit.

Along the Private Institutions of Social Solidarity (IPSS), Logistics mission was also a major highlight, given the need for optimization of resources due to the lack of it, whether they are material or human. These institutions have an important role in society and in the economic outlook crisis the country is facing, being Guarda District one of the most affected due to its geographical location, placed in country's interior.

This study aims to verify how the logistics organization is implemented in the IPSS placed in Guarda District and to investigate the importance that their leaders and managers attribute to it. Therefore, through the conclusions reached, it can be said that the logistical organization of most of the IPSS placed in Guarda District is based on empirical knowledge, where the role of experiences and life experience of the institution responsible has a key role

Despite the success with which it is made the management of the IPSS, it would be important for Directors and Employees have the notion that logistics is present in all the activities performed in an institution and therefore pay attention to the tools that they can lend Logistics performance of their duties, the level of organization of time, minimizing costs, always focusing on the main objective the services quality.

**Keywords:** IPSS, Logistics, Organization, Role of the State

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
ÍNDICE DE QUADROS.....	ix
ÍNDICE DE TABELAS.....	x
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS.....	xii
ENQUADRAMENTO.....	1
ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	2
<b>CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>3</b>
1.1. O Estado e a Sociedade Civil.....	4
1.1.1. Evolução demográfica e social das Organizações.....	4
1.1.2. Responsabilidade social das Organizações.....	7
1.1.3. O papel do Estado.....	11
1.1.4. O voluntariado.....	14
1.2. Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).....	17
1.2.1. Constituição jurídica das IPSS.....	17
1.2.2. Caracterização das IPSS.....	20
1.2.3. Recursos humanos nas IPSS e sua gestão.....	22
1.3. A Logística nas IPSS.....	27
1.3.1. A eficiência dos recursos.....	27
1.3.2. O caso do banco alimentar.....	32
<b>CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>35</b>
2.1. Objetivos do estudo.....	36
2.2. O problema.....	36
2.3. Caracterização das IPSS do distrito da Guarda.....	37
2.4. Questões de investigação.....	39
<b>CAPÍTULO 3 - RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>41</b>
3.1. Apresentação e discussão dos resultados.....	42
3.1.1. Caracterização da instituição.....	42
3.1.2. Enquadramento logístico.....	47
3.1.3. Organização logística.....	48
3.1.3.1. Área dos transportes.....	48

3.1.3.2. Área alimentar .....	53
3.1.3.3. Área dos recursos financeiros .....	57
3.1.3.4. Área dos recursos humanos .....	62
3.1.3.5. Área dos recursos materiais .....	66
3.2. Síntese .....	71
<b>CONCLUSÃO</b> .....	74
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	76
<b>ANEXOS</b> .....	81

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Integração da Gestão de Recursos Humanos com a Estratégia da Empresa.....	25
Figura 2: Funções da Gestão de Recursos Humanos .....	26
Figura 3: Desdobramento dos objetivos até serem ações .....	29



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição das respostas sociais, por população alvo (Continente) .....	21
Gráfico 2: Distribuição das entidades proprietárias, segundo a natureza jurídica (Continente) .	22
Gráfico 3: População residente (N.º) por Concelho .....	37
Gráfico 4: Distribuição percentual dos equipamentos sociais e da população residente, por distrito 2011 ....	39
Gráfico 5: Respostas aos questionários por Concelho .....	43
Gráfico 6: Número total de utentes com e extra acordo com a SS e em instituições sem acordo	45
Gráfico 7: Número total de utentes com acordo com a SS e acordos sem utentes efetivos .....	45
Gráfico 8: Entidades Fiscalizadoras .....	46
Gráfico 9: Áreas de Intervenção.....	46
Gráfico 10: Qual o motivo da inexistência de um Departamento Logístico .....	48
Gráfico 11: Quais os Objetos de Transporte .....	49
Gráfico 12: Qual a Finalidade das Deslocações .....	49
Gráfico 13: Responsável pela Área dos Transportes – acumulação com outras áreas.....	50
Gráfico 14: Idade.....	51
Gráfico 15: Género.....	51
Gráfico 16: Estado Civil.....	52
Gráfico 17: Habilitações literárias completas .....	52
Gráfico 18: Quais as Ações realizadas na Área Alimentar .....	53
Gráfico 19: Manutenção Alimentar.....	54
Gráfico 20: Responsável pela Área Alimentar – acumulação com outras áreas .....	55
Gráfico 21: Idade.....	55
Gráfico 22: Género.....	56
Gráfico 23: Estado Civil.....	56
Gráfico 24: Habilitações literárias completas .....	56
Gráfico 25: Origem dos Recursos Financeiros.....	57
Gráfico 26: Gestão dos Recursos Financeiros.....	58
Gráfico 27: Responsável da Área dos Recursos Financeiros – acumulação com outras áreas ...	59
Gráfico 28: Idade.....	60
Gráfico 29: Género.....	60
Gráfico 30: Estado Civil.....	60
Gráfico 31: Habilitações literárias completas .....	61
Gráfico 32: Gestão dos Recursos Humanos .....	62
Gráfico 33: O responsável pela Área dos Recursos Humanos – acumulação com outras áreas .	63

Gráfico 34: Idade.....	64
Gráfico 35: Género.....	64
Gráfico 36: Estado Civil.....	64
Gráfico 37: Habilitações literárias completas .....	65
Gráfico 38: Recursos Materiais disponíveis.....	66
Gráfico 39: Gestão dos Recursos Materiais .....	67
Gráfico 40: O Responsável pela Área dos Recursos Materiais – acumulação com outras áreas	68
Gráfico 41: Idade.....	68
Gráfico 42: Género.....	69
Gráfico 43: Estado Civil.....	69
Gráfico 44: Habilitações literárias completas .....	69

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Políticas empresariais socialmente responsáveis .....	10
Quadro 2: Algumas diferenças entre eficiência e eficácia .....	28
Quadro 3: Classificação dos Recursos Empresariais .....	31
Quadro 4: Capacidade de respostas sociais em 2012 .....	38

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Instituição .....	42
Tabela 2: Cargo do responsável pelo preenchimento do questionário .....	43
Tabela 3: Ano da Fundação.....	43
Tabela 4: Enquadramento Jurídico.....	44
Tabela 5: Tem acordo de cooperação com a Segurança Social.....	44
Tabela 6: Número total de utentes.....	44
Tabela 7: A Instituição foi sujeita a fiscalização nos últimos 2 anos .....	45
Tabela 8: Frequência da fiscalização .....	46
Tabela 9: A Instituição tem Departamento Logístico .....	47
Tabela 10: Considera relevante a existência de um Departamento Logístico.....	47
Tabela 11: Considera que existem lacunas neste ponto .....	50
Tabela 12: Acumulação com outras áreas.....	50
Tabela 13: Cargo na Instituição .....	51
Tabela 14: Tem formação específica na área da Logística.....	52
Tabela 15: Tem outra ocupação profissional .....	53
Tabela 16: Se sim, na área da Logística .....	53
Tabela 17: Considera que existem lacunas neste ponto .....	54
Tabela 18: Acumulação com outras áreas.....	54
Tabela 19: Cargo na Instituição .....	55
Tabela 20: Tem formação específica na área da Logística.....	57
Tabela 21: Tem outra ocupação profissional .....	57
Tabela 22: Se sim, na área da Logística .....	57
Tabela 23: Considera que existem lacunas neste ponto .....	58
Tabela 24: Acumulação com outras áreas.....	59
Tabela 25: Cargo na Instituição .....	59
Tabela 26: Tem formação específica na área da Logística.....	61
Tabela 27: Tem outra ocupação profissional .....	61
Tabela 28: Se sim, na área da Logística .....	61
Tabela 29: Recursos Humanos disponíveis.....	62
Tabela 30: Considera que existem lacunas neste ponto .....	63
Tabela 31: Acumulação com outras áreas.....	63
Tabela 32: Cargo na Instituição .....	64
Tabela 33: Tem formação específica na área da Logística.....	65

Tabela 34: Tem outra ocupação profissional .....	65
Tabela 35: Se sim, na área da Logística .....	66
Tabela 36: Considera que existem lacunas neste ponto .....	67
Tabela 37: Acumulação com outras áreas .....	67
Tabela 38: Cargo na Instituição .....	68
Tabela 39: Tem formação específica na área da Logística.....	70
Tabela 40: Tem outra ocupação profissional .....	70
Tabela 41: Se sim, na área da Logística .....	70

## **ÍNDICE DE ACRÓNIMOS**

<b>ASAE</b>	Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
<b>CRP</b>	Constituição da República Portuguesa
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>HIV/SIDA</b>	Human Immunodeficiency Vírus/Síndrome de Imunodeficiência Adquirida
<b>IGT</b>	Inspeção Geral de Trabalho
<b>IPJ</b>	Instituto Português da Juventude
<b>IPSS</b>	Instituição Particular de Solidariedade Social
<b>ISS</b>	Instituto da Segurança Social
<b>MTSS</b>	Ministério do Trabalho e Solidariedade Social
<b>ONG</b>	Organização Não Governamental
<b>RSES</b>	Rede de Serviços e Equipamentos Sociais
<b>RSO</b>	Responsabilidade Social das Organizações
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>SS</b>	Segurança Social

*“As organizações constituem uma das mais admiráveis instituições sociais que a criatividade e a engenhosidade humana já construíram”.*

(Chiavenato, 2009: 9)

## ENQUADRAMENTO

Segundo Chiavenato (1982: 35) *“uma das razões que explicam a enorme variedade e densidade de organizações no mundo actual é o facto de que a organização é o mais eficiente meio de satisfazer um grande número de necessidades humanas”*.

Sendo a Logística um instrumento de gestão, organização e planeamento, está cada vez mais presente no dia-a-dia de qualquer organização, sendo vital para o seu bom funcionamento. Ainda que não seja “tratada pelo nome”, ou não haja um conhecimento aprofundado acerca dela, todas as organizações têm necessidade de gerir os seus recursos, através de uma organização e planeamento que lhes permita obter uma maximização dos mesmos, com vista ao melhor resultado possível em termos de serviços prestados.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) têm uma nobre missão, a de apoiar pessoas carenciadas ou em situação de dependência. E, se existem cada vez mais pessoas que precisam dos seus serviços e apoio, também as IPSS precisam cada vez mais de apoios para conseguirem satisfazer todas as solicitações. Sendo os seus recursos cada vez mais escassos, aqueles que existem são vitais para que estas instituições possam prestar um serviço de qualidade aos seus utentes, daí existir uma necessidade crescente de melhorar a gestão dos recursos existentes. A Logística assume aqui um papel fundamental para o sucesso desta missão.

Estas Instituições são parceiras do Estado no que diz respeito a uma resposta aos problemas sociais, através da prestação de serviços, daí serem apoiadas financeiramente por ele, através da Segurança Social (SS). Neste contexto, as IPSS têm estruturas organizacionais definidas por grupos, estando estes distribuídos por áreas de intervenção e valências conforme as necessidades dos mesmos.

Segundo a Carta Social (2013), estas Áreas de Intervenção estão divididas nos seguintes grupos:

- **Infância e Juventude**, onde se incluem: Crianças e jovens; Crianças e jovens com deficiência e Crianças e jovens em situação de perigo;
- **População Adulta**, onde encontramos: Pessoas idosas; Pessoas adultas deficientes; Pessoas em situação de dependência; Pessoas com doença do foro mental e Pessoas sem abrigo;



- **Família e Comunidade**, contanto com: Família e comunidade em geral; Pessoas com HIV/SIDA e famílias; Pessoas toxicodependentes e Pessoas vítimas de violência doméstica;
- **Grupo Fechado**, o qual abrange as respostas pontuais, como: Apoio domiciliário para guarda de crianças; Apoio em regime ambulatorio; Quinta pedagógica, entre outras.

As IPSS são cada vez mais solicitadas por pessoas carenciadas, pois no panorama atual em que existe um grande leque de desempregados e uma população envelhecida, na sua maioria sem poder de autossustentação e em alguns casos abandonada à sua própria sorte, estas instituições são fundamentais para a sobrevivência de muitos membros da nossa sociedade, dada a crise económica e a incapacidade de subsistência que se verifica junto de alguns indivíduos e de algumas famílias. No entanto as IPSS deparam-se com sérios problemas de gestão devido a uma reduzida capacidade em termos de recursos materiais, financeiros e humanos.

Estas organizações, após longas décadas para se desenvolverem na sociedade, prestam à comunidade, nos dias de hoje, um número variado de serviços vitais, quer no apoio aos mais carenciados, quer na intervenção junto de grupos problemáticos. Assim sendo, este estudo tem como principal interesse averiguar e destacar a importância da Logística junto das IPSS do Distrito da Guarda, percebendo o alcance desta área nas suas valências. Estas instituições, intervindo numa sociedade cada vez mais exigente perante a conjuntura socioeconómica em que vivemos, têm de se confrontar com muitas dificuldades em gerir os poucos meios que têm ao seu dispor.

---

## **ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

O restante trabalho encontra-se organizado em 3 capítulos.

- **Capítulo 1**, onde é feita uma análise da bibliografia existente relativamente aos temas abrangentes, o qual foi dividido em 3 pontos fulcrais: **O Estado e a Sociedade Civil; Instituições Particulares de Solidariedade Social – IPSS e A Logística nas IPSS.**
- **Capítulo 2**, onde é apresentada a metodologia utilizada, os **Objetivos do Estudo, O Problema, a Caracterização das IPSS do Distrito da Guarda e as Questões de Investigação.**
- **Capítulo 3**, onde é apresentado o **Estudo de Caso, os Resultados da Investigação e a Síntese.**

## **CAPÍTULO 1**

---

---

### **REVISÃO DA LITERATURA**

---

## **1.1. O ESTADO E A SOCIEDADE CIVIL**

Os vários acontecimentos de importância histórica estão a modificar a paisagem social da vida humana desde o princípio deste século e milénio. As economias, em todo o mundo, tornaram-se interdependentes à escala mundial, introduzindo num sistema de geometria mutável uma nova forma de relação entre economia, Estado e sociedade (Serrano e Fialho, 2003).

Hoje em dia podemos dizer que vivemos numa sociedade de organizações. O conceito de Organização, segundo Lisboa *et al.* (2004: 263), “*pressupõe a existência de pelo menos duas pessoas que articulam esforços no sentido de atingir um fim comum, (...)*” sendo estas consideradas como um produto social que só fazem sentido na medida em que “*as pessoas consideram que a sua existência encerra uma qualquer utilidade*”.

### **1.1.1. EVOLUÇÃO DEMOGRÁFICA E SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES**

De acordo com Werther e Berman (2001), existem vários setores pelos quais a sociedade é constituída. Destacam-se o setor privado, o setor público e o setor sem fins lucrativos, designado por vezes de terceiro setor. Na sociedade atual, quase todo o trabalho produtivo é realizado nas organizações. A sociedade moderna e industrializada é assim caracterizada como uma sociedade composta de organizações. Bertrand e Guillemet (1988) referem que o contexto organizacional representa as forças sociais, culturais, políticas, tecnológicas e económicas de forma a exercer influência na organização.

O termo Terceiro Setor integra realidades sociais heterogéneas e difusas. Este setor é constituído por um conjunto diverso de organizações: as associações, as cooperativas e as mutualidades, entre outras formas institucionais.

Tenório (2005) refere que o governo tornou-se ineficaz para dar respostas sociais suficientes e eficientes à população devido ao aumento das desigualdades na sociedade civil. Para fazer face às necessidades da sociedade, surgiram propostas alternativas como criar organizações que fossem eficientes a dar resposta às necessidades da sociedade.

*“Nascidas do século XIX por iniciativa da sociedade civil, estas organizações desenvolveram-se de formas diferentes entre si, de país para país, de região para região, registando-se, desde o final dos anos 70, dinâmicas de renovação da capacidade de iniciativa e da inovação da sociedade civil”* (Quintão, 2004: 1).

O desenvolvimento das organizações na Europa, de acordo com Quintão (2004), pode ser enumerado em quatro fases:

- **I Fase** – em alternativa à economia capitalista vivida naquele momento, as ideias revolucionárias do século XIX, que foram caracterizadas por três movimentos sociais (cooperativismo, mutualismo e associativismo), levaram ao surgimento de atividades económicas;
- **II Fase** – institucionalização das organizações em diferentes ramos jurídicos, caracterizada pelas atividades desenvolvidas pelos três movimentos: beneficência, proteção social, cuidados de saúde, entre outras;
- **III Fase** – instrumentalização das organizações caracterizada pela expansão do estado social nas diversas vertentes dos sistemas de: proteção social, produtor de bens e serviços de utilidade pública e regulador da atividade económica;
- **IV Fase** – a reestruturação das organizações nos últimos 30 anos é caracterizada pela crise económica e social vivida no final dos anos 70 pela progressiva globalização económica da crise e retração do estado providência e pelas transformações nas políticas do mercado, trabalho e da proteção social.

*“A organização é o meio mais eficiente de satisfazer um grande número de necessidades humanas”* (Teixeira, 1998: 21). O homem tem necessidade de contatos e de viver em grupo e daí, voluntaria e espontaneamente, organizar-se em clubes desportivos, culturais, sociais, entre outros. Desta forma, podem referir-se as razões da existência de organizações:

- a) **Razões sociais** – as pessoas organizam-se pela necessidade de se relacionarem com outras pessoas porque são sociáveis;
- b) **Razões materiais** – a organização com o desenvolvimento da sua atividade conduz a um aumento de eficiência na execução de tarefas, reduzindo o tempo para o alcance dos seus objetivos. Desta forma, a organização acumula maior conhecimento;
- c) **Efeito de sinergia** – a sinergia existe quando duas ou mais causas têm efeito produtivo, ou seja, é um efeito multiplicador da atividade dos seus membros.

Existe uma enorme variedade de organizações como empresas industriais, empresas comerciais, organizações de serviços (bancos, hospitais, etc.), entre outras. Estas organizações tanto operam na área de produção de bens ou produtos (artigos de consumo, equipamentos) como operam na área de produção ou prestação de serviços (atividades especializadas, medicina, conhecimento,

etc.). Pode referir-se que a influência das organizações na vida das pessoas é indispensável (Chiavenato, 2009). Deste modo, uma organização existe apenas quando:

1. Existem pessoas capazes de comunicar;
2. As pessoas se encontram dispostas a participar e contribuir como uma ação conjunta;
3. As pessoas têm um objetivo em comum a alcançar.

Neste sentido, as organizações *“satisfazem fins materiais e não materiais; encurtam o tempo de realização das operações; permitem alargar a capacidade humana de concretização das acções; garantem o aproveitamento do conhecimento humano e validam a carreira das pessoas”* (Almeida, 2005: 78).

*“As organizações de hoje são diferentes das de ontem e, provavelmente, amanhã e no futuro distante apresentarão diferenças ainda maiores”* (Ibidem: 9). Assim, ao longo dos tempos, as organizações marcaram constantes mudanças ao nível de tecnologias como dos serviços e seus processos internos. As organizações no decorrer do século XX passaram por três fases distintas: a era da industrialização clássica, a era da industrialização neoclássica e a era da informação.

1. A era da **industrialização clássica** envolveu o período entre 1900 e 1950. Este período de meio século iniciou-se com a revolução industrial. Nesse período o formato piramidal e centralizador caracterizou a estrutura organizacional. Nesta época a organização era centralizada nas decisões de topo, estabelecendo regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento dos participantes em que os costumes e valores tradicionais eram conservados;
2. A **era da industrialização neoclássica** durou desde 1950 até 1990. Iniciou-se este período no final da segunda guerra mundial em que as mudanças começaram por ser mais rápidas, mais intensas e pouco previsíveis. A competitividade entre as organizações levou a que estas tentassem novos modelos de estrutura de forma a proporcionar maior inovação e melhor ajustamento às novas condições, visto que o modelo centralizado e piramidal tornou-se inflexível. Neste sentido as organizações passaram a ter uma estrutura matricial de forma a melhorar a sua administração. A cultura tradicional e as tradições passaram a deixar de ser privilegiadas dando origem à inovação. Uma nova visão das relações industriais passou a administração dos recursos humanos. Nesta altura a tecnologia teve um grande desenvolvimento e começou a influenciar as organizações e as pessoas que as geriam;

3. A **era da informação** teve início por volta dos anos 90, época em que atualmente se vive. A principal característica que define esta época é a rápida e imprevista mudança. As mudanças devem-se ao desenvolvimento das tecnologias de informação. Neste sentido houve alterações na estrutura organizacional que passou a dar mais atenção aos processos em detrimento dos órgãos que constituem a organização. Conclusão: as organizações ficaram mais expostas às mudanças ambientais e a estrutura passou a assentar em equipas multifuncionais.

*“O dinamismo das organizações sem fins lucrativos tem vindo a ser reconhecido como essencial, tanto para a mobilização da sociedade civil, como para a implementação de políticas públicas” (Lisboa et al., 2011: 690).*

### **1.1.2. RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES**

*“A sociedade moderna e industrializada é uma sociedade de organizações das quais o homem passa a depender para nascer, viver e morrer”* e, deste modo, torna-se necessária a existência de um conjunto de organizações secundárias e qualificadas, como órgãos públicos e as Organizações Não Governamentais (ONG), de forma a organizar e controlar as mesmas (Chiavenato, 2006: 148).

Nos últimos anos, a responsabilidade social das empresas tem alcançado um grande impacto, quer na filosofia da gestão de organizações, quer na atenção pública, sob o ponto de vista mais mediático. Durante muitos anos, o tema Responsabilidade Social foi desvalorizado e considerado como sendo um elemento secundário. Este tema era visto como uma questão de luxo e apenas algumas organizações/empresas o podiam abordar como uma espécie de marketing. Nos tempos de hoje este tema é visto como uma parte central da caracterização da identidade da organização, ocupando assim um lugar nas atividades e missão da empresa (Silva, citado in Cadernos sociedade e trabalhos XI, 2009).

A responsabilidade social começou por ser tema de debate em 1899, quando Andrew Carnegie estabeleceu os princípios clássicos desta temática. Estes princípios clássicos baseavam-se na perspetiva de duas dimensões, de forma a orientar as organizações (Lisboa et al., 2011):

1. **Princípio da Caridade** – os membros mais privilegiados de uma sociedade devem prestar assistência aos mais carenciados;
2. **Princípio do Mecenato** – as organizações e indivíduos mais abastados devem zelar para que a sua riqueza reverta a favor da sociedade em geral ou então que não a prejudique.

Na sociedade moderna as organizações constituem a forma dominante de instituição, sendo estas uma manifestação de uma sociedade especializada e interferente caracterizada por um crescente padrão de vida (Chiavenato, 2006).

Desde a década de 50 do século XX que a Responsabilidade Social das Organizações (RSO) é um tema alvo de forte produção científica nos EUA. No entanto, aquando da publicação do “livro verde - promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” esta temática assumiu um grande dinamismo na Europa e, desde então, desencadearam-se várias iniciativas no que diz respeito à responsabilidade social, quer a nível europeu quer a nível nacional.

Em Portugal poder-se-ão destacar algumas dessas iniciativas, tais como:

- a) Projetos de investigação, divulgação e consolidação da responsabilidade social, apoiados pela iniciativa EQUAL;
- b) Realização de eventos de debates como “a semana da Responsabilidade Social das Organizações”, organizada pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial ou o Fórum da RSO, organizada pela Associação Industrial Portuguesa (Contreiras, citado *in* Cadernos sociedade e trabalhos XI, 2009).

Há algum tempo atrás, as organizações estavam apenas orientadas para os seus próprios negócios. A questão da responsabilidade social pode ser vista segundo uma visão clássica e contemporânea. A visão clássica refere que as organizações não têm que assumir qualquer responsabilidade social, mas sim criar lucro para seus titulares, já a visão contemporânea refere que as organizações, sendo membros importantes e influentes na sociedade, devem ser responsáveis por ajudar a manter e melhorar o bem-estar dessa mesma sociedade como um todo (Teixeira, 1998).

Gradualmente essa orientação passou a delinear-se em direção ao ambiente de negócios. Duas são as doutrinas que distinguem a evolução da responsabilidade social das organizações:

1. **Doutrina do interesse do proprietário ou acionista** – a organização presta contas exclusivamente aos seus acionistas, a quem investiu capital;
2. **Doutrina da responsabilidade social** – a organização emprega recursos da sociedade ou da comunidade e nesse sentido passa a ter responsabilidades em relação ao seu entorno e a todos os *stakeholders* envolvidos (Chiavenato, 2006).

Nos tempos atuais, a responsabilidade social das empresas pode ser abordada num sentido mais amplo. Num sentido tradicional, responsabilidade social tinha uma conotação sobretudo *externa*, ou seja, havia um envolvimento entre empresas, que em casos típicos dedicavam-se às questões de cariz social e culturais de forma a direcionar recursos. *“Hoje, porém, esta responsabilidade expande-se também cada vez mais para uma dimensão interna, para o exercício socialmente responsável da actividade empresarial” (Ibidem: 8)*. Nesse sentido, as organizações dedicam-se cada vez mais à questão da responsabilidade social, em que o intuito passa acima de tudo por cumprir a lei e pela atenção devotada a questões sobre a qualidade das condições ambientais e ergonómicas da empresa e com a relação que tem com seus clientes e cidadãos.

A relação das organizações com o Estado e com os cidadãos começa por ter parâmetros mais elevados e, desta forma, questões relacionadas com a qualidade das condições de trabalho, qualificação do pessoal, igualdade de géneros, inclusão social e até mesmo questões ambientais, entre outras, são exemplos de matérias que distinguem empresas socialmente responsáveis (Silva, citado *in* Cadernos sociedade e trabalhos XI, 2009).

Neste sentido, e segundo Almeida (2005), consideram-se quatro áreas fulcrais onde a responsabilidade social é discutida e onde levanta mais preocupações, como:

1. Os **consumidores** – em última análise são considerados a razão da existência da organização, logo, questões como a segurança dos produtos, qualidade e preço são determinantes. Neste caso a publicidade lançada deve ser clara e com informação correta dos produtos;
2. Os **funcionários** – questões como segurança no trabalho, remuneração compatível com a função, educação e desenvolvimento profissional são tidas em consideração;
3. O **ambiente** – a higienização ambiental do local de trabalho bem como a segurança, proteção contra a poluição e tratamento especial de resíduos são também algumas das questões abordadas;
4. A **sociedade em geral** – questões como os apoios na educação, saúde ou desenvolvimento da comunidade, incentivos e apoios ao empreendedorismo são outras das questões em enfoque na sociedade.

No entanto, o Estado também tem um papel crucial na evolução da responsabilidade social, no que confere à existência de um plano legislativo eficiente que promova avanços na qualidade social do mercado de trabalho e nos padrões de proteção social, mas não tem como missão



assumir a responsabilidade social das organizações. Este deve assumir apenas uma orientação transversal das entidades e políticas públicas (Silva, citado *in* Cadernos sociedade e trabalhos XI, 2009).

Pode referir-se que a responsabilidade social avança na direção da proteção ativa e promoção humana, num sistema explicitado de valores éticos, deixando assim de se confinar aos antigos conceitos de proteção passiva e paternalista ou fiel cumprimento de regras legais (Chiavenato, 2006).

Segundo Silva citado *in* Cadernos sociedade e trabalhos XI (2009: 9), “*a responsabilidade social é, na verdade, um património importante do interesse público, porque corresponde à actuação positiva não apenas do Estado mas da própria sociedade civil e das empresas*”.

No Quadro 1 destacam-se alguns exemplos ilustrativos de casos reais de organizações socialmente responsáveis.

**Quadro 1:** Políticas empresariais socialmente responsáveis

<b>Empresa</b>	<b>Política Socialmente Responsável</b>
BENETTON (França)	Recorre a causas sociais no desenvolvimento de estratégias de comunicação: sensibilização para o HIV, racismo, refugiados ou condenados à morte.
SANTA FÉ NATURAL TOBACCO COMPANY (E.U.A)	Apesar de comercializar um produto prejudicial à saúde, criou um tabaco biológico sem aditivos, comprando as matérias-primas a pequenos produtores mantendo assim a sua subsistência económica.
MODELO CONTINENTE (Portugal)	Criou o programa “Compra, Peso e Medida”, de forma a sensibilizar a população e crucialmente crianças para o consumo excessivo.
GALP ENERGIA (Portugal)	Esta empresa considera a responsabilidade social um valor chave para a sua atuação, temas como a segurança e proteção ambiental são discutidos internamente. Externamente apoia e desenvolve ações no sentido de minimizar desigualdades e impactos negativos que possam advir da sua atividade.

**Fonte:** Lisboa *et al.* (2011: 158)

Sintetizando, a responsabilidade social é “o grau de obrigações que uma organização assume através de acções que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade à medida que procura atingir seus próprios interesses”. Adotar políticas e assumir decisões/acções que beneficiem a sociedade e todos os *stakeholders* representa assim a obrigação da organização, visto que direta ou indiretamente estes contribuíram significativamente para o seu sucesso (Chiavenato, 2006: 318).

***“A longo prazo, quem não usa o poder de uma forma que a sociedade considere responsável está condenado a perdê-lo”.***

(Keith Davis citado in Teixeira, 1998: 208)

### **1.1.3. O PAPEL DO ESTADO**

No século XX o Estado passou a assumir de forma preponderante um papel central na vida das nações, no entanto foi nessa mesma altura que as ONG passaram a ter um grande desenvolvimento social. Estas organizações formam-se à escala mundial e atuam em países tradicionalmente capitalistas. No entanto, o final do século XX trouxe questões referentes ao Estado (em crise) e ao Terceiro Setor, constituído pelas organizações de natureza jurídica privada e sem fins lucrativos, entre as quais se incluem as ONG. As organizações que constituem o terceiro setor passam a assumir lugar de destaque na provisão de necessidades coletivas e, por se apresentarem como não lucrativas, gozam de um conjunto de benefícios fiscais e outros incentivos governamentais que podem ser contendidos em acções e projetos por elas elaborados e por vezes desenvolvidos, mas que sejam do interesse público (Meireles, E., 2002).

Na sociedade norte-americana, nos anos 50, as organizações sem fins lucrativos eram consideradas como elementos marginais, e já nesta época estas organizações partilhavam entre si a opinião de que o papel destas seria meramente complementar aos programas oficiais do governo, que podia e devia cumprir todas as tarefas sociais importantes (Drucker, 1990).

Barros e Santos (1997) referem que as organizações do terceiro setor, ou seja sem fins lucrativos, abordam as tradicionais categorias de economia a partir das margens do mercado, uma vez que estabelecem uma vasta área de pesquisa económica.

Assim, o setor não lucrativo tem recebido uma atenção crescente associada à incapacidade do Estado de assegurar o bem-estar social, encontrando-se este em posição para explorar atividades desenvolvidas anteriormente pelo Estado (Barros e Santos, 1997).

Pode referir-se que as ONG, apesar de serem um conjunto de organizações que não possuem negócios lucrativos, é da participação comunitária que estas são criadas e mantidas numa esfera não-governamental (Fernandes, 1994), procurando suprir as dificuldades do Estado em garantir os direitos de cidadania bem como as carências na área social.

Neste contexto, estabelecem-se relações entre as ONG e o Estado, apesar de que estas organizações não devem ser vistas como a única via possível, visto que o Estado também deve ter responsabilidades nas questões sociais. Desta forma, entende-se que o *“Estado detém um papel essencial nesse processo de redefinição de forças, contribuindo para o surgimento de alternativas e soluções inovadoras que permitam maior flexibilidade, eficiência e qualidade na oferta dos serviços, levando à agilidade na satisfação das necessidades públicas e, portanto, à consolidação do processo democrático”* (Meireles, 2002: 11).

Em Portugal, o Estado, através da Lei n.º 14/84, reconhece e valoriza a ação desenvolvida pelas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) na prossecução dos objetivos da segurança social, como também exerce ação tutelar que tem como objetivo promover a compatibilização dos seus fins e atividades com os da segurança social. As ações de tutela pretendem fiscalizar e inspecionar estas instituições. Neste sentido, a partir de fevereiro de 1983 foi instituído um modelo de cooperação de forma a reconhecer maior autonomia de funcionamento às instituições. Em 2007 é reconhecido às IPSS um importante papel na produção direta de serviços de apoio social, obrigando assim o Estado a conceder apoios, de natureza financeira e técnica, a estas instituições (Bordalo e Cruz, 2010).

O Estado passou assim a contribuir para a sociedade, celebrando com as organizações sem fins lucrativos, formas de cooperação através de acordos ou protocolos com os centros Distritais da Segurança Social. Para usufruir da cooperação, a missão das instituições deve refletir-se na promoção integral das pessoas, famílias e comunidades, bem como na integração social, familiar, profissional e cultural das mesmas (Bordalo e Cruz, 2010). No entanto, essas organizações ficam obrigadas ao cumprimento das normas relativas aos acordos celebrados. Apesar do apoio que recebem do Estado, estas instituições devem atuar de forma livre na sua gestão e manutenção (Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro).

Desta forma, para a celebração dos protocolos e acordos existem pressupostos a serem seguidos, tais como:

- a) Reconhecimento da idoneidade das instituições, nomeadamente ao nível da sua funcionalidade e dos aspetos essenciais às capacidades técnicas e de gestão;
- b) Princípio da prioridade na admissão a famílias e indivíduos socialmente e financeiramente desfavorecidos;
- c) Responsabilização solidária do Estado nos domínios de comparticipação financeira e apoio técnico;
- d) Otimização e rentabilidade dos recursos financeiros disponíveis, havendo obrigação de colaboração entre os serviços do ministério e os das instituições.

Em contrapartida dos serviços que as IPSS prestam à sociedade, o Estado encarrega-se de dar apoio técnico e comparticipação financeira através dos acordos celebrados entre estas e a segurança social. Anualmente são fixadas as comparticipações financeiras previstas nos acordos de cooperação, através de protocolos celebrados entre o Ministério da Tutela e as uniões representativas das IPSS (Despacho Normativo n.º 75/92, de 20 de maio).

O apoio/cooperação do Estado às IPSS não se consubstancia apenas ao apoio financeiro para o funcionamento dos equipamentos/serviços sociais, de saúde e de educação, engloba também subsídios para a construção de instalações e aquisição de equipamentos, apoios decorrentes de programas nacionais, regalias e isenções fiscais decorrentes do estatuto de utilidade pública, entre outros (Bordalo e Cruz, 2010).

Até meados dos anos 80, o Estado comparticipava um valor de 70% a 80% do custo médio das respostas sociais. A partir dos anos 90 os acordos de cooperação passaram a ser negociados e contratualizados com as respetivas instituições. Apenas era negociado com estas instituições o que dizia respeito à frequência e capacidades das respostas sociais. Posteriormente foi introduzido um sistema de comparticipação única para cada resposta social.

Pode assim referir-se que o acordo de cooperação é um contrato escrito através do qual se estabelece uma relação jurídica entre as instituições e os serviços do Instituto de Segurança Social (ISS) com o objetivo do desenvolvimento da resposta social em causa. Estes acordos de cooperação têm por objetivo a prevenção e reparação de situações de carência, o desenvolvimento das comunidades, a prossecução de ações por parte das instituições, que visem apoio a crianças, jovens, deficientes, idosos e famílias e integração e promoção social como o apoio e estímulo para a realização dos fins da ação social (Despacho normativo n.º 75/92).

Os acordos de cooperação com o Estado revestem-se segundo as formas:

1. **Típicos** – enquadram-se no modelo tipo existente da resposta social, como por exemplo: lar de idosos, jardim-de-infância, entre outros. As regras de financiamento estabelecem um valor de comparticipação por utente e por mês;
2. **Atípicos** – consistem em respostas sociais inovadoras. Regras especiais, diferentes das regras gerais do regime de cooperação.

A celebração deste tipo de acordos de cooperação depende:

- a) Do registo da instituição ou do licenciamento dos estabelecimentos no âmbito da segurança social;
- b) Da existência de instalações devidamente dimensionadas e equipadas;
- c) Da verificação das necessidades reais da comunidade.

Para além dos acordos de cooperação, as instituições podem ainda celebrar acordos de gestão. Este tipo de acordos é entendido como a *“concessão, a uma instituição, da gestão de instalações, serviços e estabelecimentos que devem manter-se afectos ao exercício de actividades no âmbito da acção social”* (Bordalo e Cruz, 2010: 33).

Para atingir um fim social, as IPSS e o Estado celebram acordos de cooperação, de forma a salvaguardar os direitos e obrigações de ambas as partes envolvidas (Barros e Santos, 1997). O apoio facultado pelo Estado e a respetiva tutela não pode constituir limitações à livre atuação das instituições.

Conclui-se assim que *“as organizações são instrumentos utilizados como elo de ligação entre o Estado e o mercado, a partir da iniciativa da sociedade civil organizada e por meio de uma parceria com o governo”*. Visam desenvolver eficazmente ações coletivas que se continuassem a cargo exclusivamente da esfera estatal seriam demasiado dispendiosas (Meireles, 2002: 10).

#### **1.1.4. O VOLUNTARIADO**

As organizações sem fins lucrativos apresentam por vezes dificuldades em gerir economicamente os seus recursos. O apoio do Estado, como já se constou, passa apenas pela cooperação através de acordos financeiros que por vezes se tornam insuficientes ao crescimento da organização. O potencial das atividades de voluntariado ainda não foi plenamente explorado

e, desta forma, torna-se importante fazer alusão a este tema, cada vez mais essencial na sociedade.

Em Portugal, e de acordo com Andrade e Franco (2007), esta temática tem apresentado um visível crescimento, no entanto, é ainda insuficiente. Existem duas vertentes sobre as quais se torna importante trabalhar:

1. Consciencializar as pessoas/população de que todos devemos contribuir gratuitamente com algum do nosso tempo;
2. Preparar as organizações do terceiro setor para que proporcionem aos voluntários um acompanhamento e receção eficaz, ou seja, a organização estabeleça objetivos, avaliação de desempenho, entre outras atividades.

O voluntariado, segundo a Lei n.º 389/99, de 30 de setembro, é *“uma actividade inerente ao exercício de cidadania que se traduz numa relação solidária para com o próximo, participando, de forma livre e organizada, na solução dos problemas que afectam a sociedade em geral”*. É o conjunto de ações de interesse social e comunitário, realizadas por pessoas de forma desinteressada. Estas ações são desenvolvidas no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade, sendo estes desenvolvidos por entidades públicas ou privadas não tendo fins lucrativos (Lei n.º 71/98).

Neste sentido *“nas sociedades contemporâneas, em rápida mutação, torna-se necessário garantir medidas eficazes de apoio às actividades de voluntariado de forma a permitir a participação de um maior número de pessoas nessas actividades”*. Apoiar a aprendizagem mútua e o intercâmbio, bem como o desenvolvimento de boas práticas a nível local, regional, nacional e comunitário torna-se deveras importante. (Resolução n.º 62/2010, de 25 de agosto).

O indivíduo que desempenhe uma atividade de voluntariado designa-se de voluntário. O voluntário é assim *“o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar acções de voluntariado no âmbito de uma organização promotora”* (Lei n.º 71/98).

As organizações que pretendam usufruir do voluntariado devem ser promotoras do mesmo e reunir condições para integrar voluntários e coordenar o exercício da sua atividade. Estas devem ser (Lei n.º 388/99):

- a) Pessoas coletivas de direito público de âmbito nacional, regional ou local;

- b) Pessoas coletivas de utilidade pública administrativa;
- c) Pessoas coletivas de utilidade pública, incluindo as Instituições Particulares de Solidariedade Social.

O voluntário que queira exercer atividades numa destas organizações pode desempenhar ações de interesse social e comunitário. Estas podem ser desenvolvidas nos domínios cívicos da ação social, da saúde, da educação, da ciência e cultura, da defesa do património e do ambiente, da defesa do consumidor, da cooperação para o desenvolvimento do emprego e da formação profissional, da reinserção social, da proteção civil, do desenvolvimento da vida associativa e da economia social, da promoção do voluntariado e da solidariedade social, ou em outros de natureza análoga (Lei n.º 71/98).

O Estado promove e garante a autonomia e pluralismo do voluntariado, visto que reconhece o valor social do mesmo como expressão do exercício livre de uma cidadania ativa e solidária. Neste enquadramento o voluntariado obedece a princípios, tais como:

- a) **Princípio da solidariedade** – traduz-se na responsabilidade de todos os cidadãos pela realização dos fins do voluntariado;
- b) **Princípio da participação** – implica a intervenção das organizações representativas do voluntariado em matérias respeitantes aos domínios em que os voluntários desenvolvem o seu trabalho;
- c) **Princípio da cooperação** – envolve a possibilidade de as organizações promotoras e as organizações representativas do voluntariado estabelecerem relações e programas de ação concertada;
- d) **Princípio da complementaridade** – pressupõe que o voluntário não deve substituir os recursos humanos considerados necessários à prossecução das atividades das organizações promotoras, estatutariamente definidas;
- e) **Princípio da gratuidade** – pressupõe que o voluntário não é remunerado, nem pode receber subvenções ou donativos, pelo exercício do seu trabalho voluntário;
- f) **Princípio da responsabilidade** – reconhece que o voluntário é responsável pelo exercício da atividade que se comprometeu realizar, dadas as expectativas criadas aos destinatários do trabalho voluntário;
- g) **Princípio da convergência** – determina a harmonização da ação do voluntário com a cultura e objetivos institucionais da entidade promotora.

Em conclusão é de referir que o trabalho voluntário tem direito a acreditação e certificação

emitida pela organização promotora no âmbito do trabalho desenvolvido pelo voluntário. A acreditação e certificação devem conter, para além da identificação do voluntário, o domínio da respetiva atividade, o local onde foi exercida, bem como o seu início e duração. Vários são os exemplos de entidades promotoras do voluntariado em Portugal. Pode referir-se o Banco Alimentar Conta a Fome que todos os anos ajuda milhares de pessoas em Portugal, o Instituto Português da Juventude (IPJ), o Serviço de Voluntariado Europeu, ou o Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado, que tem como objetivo promover diversas ações relacionadas com a efetivação dos direitos dos voluntários.

---

## **1.2. INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL (IPSS)**

*“As IPSS são instituições constituídas sem fins lucrativos, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever ético de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, com o objectivo de facultar respostas de acção social”* (Bordalo e Cruz, 2010: 11).

### **1.2.1. CONSTITUIÇÃO JURÍDICA DAS IPSS**

Em Portugal, o setor não lucrativo é desempenhado maioritariamente por organizações sem fins lucrativos, designadas de IPSS. Estas organizações *“constituem a esmagadora maioria das instituições existentes no nosso país, sendo indiscutível que é o sector para onde se vem canalizando muito do esforço da nossa sociedade”*, atuando no âmbito da segurança social e/ou ação social (Barros e Santos, 1997: 60).

Contudo, ainda segundo Barros e Santos (1997: 126), as organizações *“têm uma existência mais antiga, algumas delas anteriores ao aparecimento dos sistemas públicos de protecção social”*. Embora de uma forma incipiente, estas organizações passaram a ser regulamentadas, inicialmente, no âmbito de:

- a) Estatuto da Assistência Social, através da Lei n.º 1998, de 15 de maio de 1944; e
- b) Estatuto da Saúde e Assistência, através da Lei n.º 2120, de 19 de julho de 1963.

Estas organizações, segundo a legislação referida, eram caracterizadas como Associações de Solidariedade Social (associações de assistência ou beneficência), Misericórdias, Associações de Socorros Mútuos e Fundações.



Nesta década, o Estado desempenhava um papel meramente secundário no que respeita à proteção social e, desta forma, este tipo de organizações era assim o principal meio de ação e assistência social (Barros e Santos, 1997).

No ano de 1977, as IPSS, segundo o Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de novembro, eram designadas de Instituições Privadas de Solidariedade Social e descritas como pessoas coletivas de utilidade pública. Apenas em 1979 surgiu o primeiro estatuto das IPSS, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 51 9-G2/79, de 2 de dezembro, revogado e substituído posteriormente pelo atual estatuto (Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro).

De acordo com Barros e Santos (1997), com o apoio do Estado, a intervenção social desenvolvida pelas IPSS é um instrumento importante no desenvolvimento das políticas sociais. No entanto, estas instituições são regulamentadas por lei e sujeitas à fiscalização do Estado, segundo o Art.º 46.º da Constituição da República Portuguesa (CRP), de forma a verificar a efetivação de objetivos como a proteção à família, à infância, à juventude, aos deficientes e à terceira idade (Art.º 63.º da CRP), apesar de poderem ser formadas livremente e por qualquer cidadão. No entanto, e de acordo com a Lei n.º 28/84, de 14 de agosto, o Estado já desde 1984 que exercia poder de fiscalização e inspeção às IPSS em questões de controlo e de legalidade das mesmas.

De acordo com Bordalo e Cruz (2010), segundo a aquisição de personalidade jurídica, as IPSS podem ser de natureza associativa ou fundacional.

Segundo o Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, as IPSS revestem-se assim de formas e agrupamentos característicos. O Art.º 2.º da mesma legislação refere que estas instituições de natureza associativa são:

1. **Associações de Solidariedade Social** – são associações constituídas com qualquer dos objetivos previstos no Art.º 1.º do Estatuto das IPSS;
2. **Associações de Voluntários de Ação Social** – constituída por indivíduos que se propõem a colaborar ativamente na realização dos objetivos descritos no Art.º 1.º do Estatuto das IPSS;
3. **Associações de Socorros Mútuos** – regem-se pelas descrições do Decreto-Lei n.º 347/81, de 22 de dezembro;
4. **Irmandades da Misericórdia** – associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico.

As IPSS de natureza fundacional são mencionadas como Fundações de Solidariedade Social que “*podem ser constituídas por acto entre vivos ou por testamento*” (Bordalo e Cruz, 2010: 13). Este tipo de fundações pode agrupar-se em:

- a) **Uniões** – instituições da mesma área geográfica, que revistam formas idênticas e cujo regime específico assim o indique;
- b) **Federações** – instituições que prossigam atividades congêneres;
- c) **Confederações** – resultam do agrupamento a nível nacional, de federações e uniões de instituições.

De acordo com o Art.º 3.º do Decreto-Lei 119/83, de 25 de fevereiro, estas instituições são autónomas, visto que são elas próprias a gerir a sua organização interna, escolhendo livremente a sua área de atuação.

De acordo com o Parecer n.º 13/95 da Procuradoria-Geral da República, de 4 de julho, “*não podem as pessoas colectivas adquirir ou exercer direitos, nem contrair ou cumprir obrigações (praticando os respectivos actos jurídicos) senão em concordância com os seus fins estatutários (...).*” Tudo o resto está fora da sua capacidade.

“*O estatuto das IPSS contém essencialmente normas respeitantes à constituição, modificação, extinção e organização interna das instituições, bem como os poderes de tutela atribuídos ao Estado*” (Barros e Santos, 1997: 66).

As IPSS adquirem automaticamente natureza de pessoa coletiva de utilidade pública assim que são criadas. Estas são regidas por estatutos livremente elaborados. Nos estatutos das IPSS, devem constar:

- a) Denominação;
- b) Sede e âmbito de atuação;
- c) Os fins e as atividades da instituição;
- d) Denominação, composição e a competência dos corpos gerentes;
- e) A forma de designar os respetivos membros e o regime financeiro.

Além das normas já referenciadas que devem constar dos estatutos, os serviços competentes podem solicitar a realização de inquéritos, sindicâncias e inspeções às instituições e seus estabelecimentos (Art.º 34.º do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro).

Quanto aos corpos gerentes das IPSS, cada instituição deverá ter no mínimo um órgão colegial de administração e outro com funções de fiscalização. Cada um destes órgãos é constituído por um número ímpar de titulares, em que um dos titulares é o presidente (Art.º 10.º do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro). Quanto ao órgão administrativo, de acordo com o Art.º 13.º da mesma legislação, este deve zelar:

- a) Pela organização interna;
- b) Pelo funcionamento e gestão da instituição;
- c) Pelos bens por esta produzidos.

Por sua vez, o órgão com funções fiscais deve executar inspeções sobre a escrituração e documentos da instituição, bem como dar o parecer de relatórios, contas e orçamentos (Art.º 14.º do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro).

Segundo Barros e Santos (1997: 137), *“embora o conceito de Instituições Particulares de Solidariedade Social seja de origem recente, as organizações que integra são bem mais antigas, mesmo prévias aos sistemas de protecção social”*.

### **1.2.2. CARACTERIZAÇÃO DAS IPSS**

As organizações sem fins lucrativos têm como principal missão suprimir necessidades específicas da sociedade (Werther e Berman, 2001). De acordo com Carvalho (2005), em Portugal, já há alguns anos que a ação social constitui um meio privilegiado na execução de políticas sociais exercidas na maioria pelas IPSS.

Segundo Carvalho (2005: 24), *“a acção social visa proteger as pessoas e os grupos sociais mais vulneráveis e combater as causas que estão na origem da pobreza e da exclusão social”*.

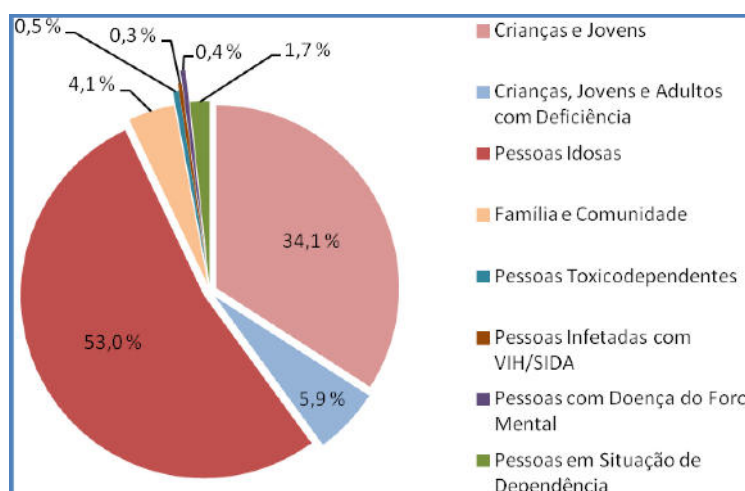
Segundo o Art.º 1.º do Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, as IPSS caracterizam-se por terem *“o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e justiça entre os indivíduos”*. Estas não devem, segundo a mesma legislação, ser administradas quer pelo Estado quer por um corpo autárquico. Os objetivos que as distinguem das outras organizações designam-se como:

- a) Apoio a crianças e jovens;
- b) Apoio à família;
- c) Apoio à integração social e comunitária;

- d) Proteção dos cidadãos na velhice, na invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- e) Promoção e proteção de saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação;
- f) Educação e formação profissional dos cidadãos e resolução dos problemas habitacionais das populações (Bordalo e Cruz, 2010).

Desta forma, o número total de respostas sociais por população alvo, oferecidas pelas IPSS, tem tido, desde 2000, um desenvolvimento muito positivo em todos os grupos. Este desenvolvimento tem reputado um crescimento na ordem dos 33%, o que corresponde a um aumento de mais 4.300 respostas sociais. As respostas dirigidas às pessoas idosas e às crianças e jovens são as que dispõem de maior peso no âmbito da Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES), conforme o Gráfico 1.

**Gráfico 1:** Distribuição das respostas sociais, por população alvo (Continente)



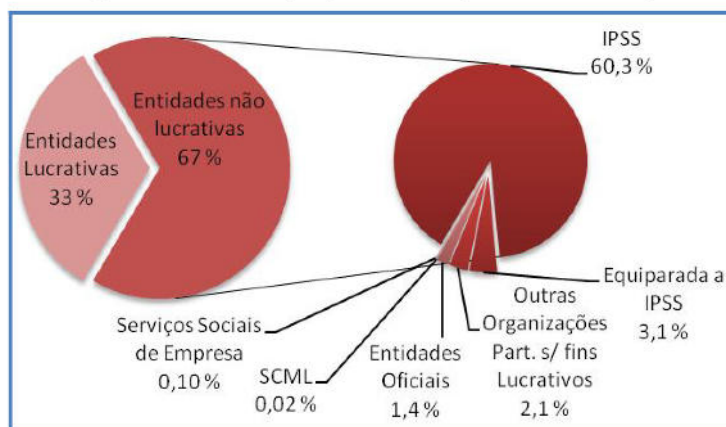
**Fonte:** Relatório Carta Social (2011: 10)

As IPSS fruem de uma representação decisiva na ação social em Portugal. Em 2012, segundo a Carta Social, encontravam-se identificadas 9.817 entidades lucrativas e IPSS como respostas sociais por todo o país, das quais:

- a) Creche – 2.573 equipamentos;
- b) Centro de atividades ocupacionais – 351 equipamentos;
- c) Lar residencial – 221 equipamentos;
- d) Centro de dia – 2.013 equipamentos;
- e) Estrutura residencial para idosos (lar de idosos e residências) – 2.093 equipamentos;
- f) Serviço de apoio domiciliário (idosos) – 2.566 equipamentos.

Pode referir-se que o número de entidades lucrativas e IPSS tiveram um claro aumento na última década, correspondendo a um crescimento de cerca de 55% no período de 2000/2011 (Relatório carta social, 2011). Em 2011 identificaram-se no continente português mais de 6.000 entidades lucrativas e IPSS, representando 67% as entidades não lucrativas, das quais cerca de 60% são IPSS e 33% pertencem ao setor lucrativo, conforme o Gráfico 2.

**Gráfico 2:** Distribuição das entidades proprietárias, segundo a natureza jurídica (Continente)



**Fonte:** Relatório Carta Social (2011: 5)

*“As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) são assim uma realidade multissecular na sociedade portuguesa, e encontram-se dispersas por todo o país. Durante séculos foram a instância fundamental de protecção social”* (Sousa e Catarino, sd: 7).

### 1.2.3. RECURSOS HUMANOS NAS IPSS E SUA GESTÃO

*“Antes de poder cavar a terra mãe, tem de despir o seu casaco idealista”*

(D.H. Lawrence citado in Sousa et al, 2006: 1)

Mintzberg citado in Firmino (2007: 29), define estrutura de uma organização como *“o total da soma de meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas”*.

*“A estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização que define quem subordina quem”*, e envolve a participação de numerosas pessoas (Chiavenato, 2006: 53). Desse modo, é necessário gerir as numerosas pessoas que trabalham numa organização, no sentido de atingirem os seus objetivos.

Falar hoje em gestão de recursos humanos conduz a pontos aparentemente consensuais, tais como o papel vital das pessoas nas organizações ou a capacidade da organização gerir a importância do conhecimento (Sousa *et al.*, 2006).

Para Salvi, citado *in* Firmino (2007: 99), a gestão de recursos humanos é “*integrada e estratégico, contingente e cultural, mobilizador, proactivo e preocupado com a sua avaliação*” e deve ser compatível com o ciclo de vida da mesma. Esta gestão deve ser efetuada apenas com os meios e recursos disponíveis.

Ao longo do tempo o conceito de gestão de recursos humanos tem evoluído, alterando-se ao longo de 5 diferentes etapas:

1. **Início do século XIX e primeira guerra mundial** designado de: Administração de Pessoal (funções especializadas de recrutamento e de treino);
2. **Período entre a primeira e segunda guerra mundial** designado de: Direção das Relações Sociais ou Industriais (assegurar e disciplinar a organização do trabalho);
3. **Décadas de 50 e 60** designado de: Direção das Relações Humanas (voltada para a motivação e satisfação);
4. **Finais dos anos 60 e meados dos anos 80** designado de: Direção de Pessoal (gestão dos recursos do emprego, remunerações, formação profissional, higiene e segurança no trabalho, regulamentos), com o objetivo de motivar as pessoas para a produtividade;
5. **Após meados dos anos 80** designada de: Direção de Recursos Humanos (gestão da qualidade total, gestão por objetivos, planeamento e gestão estratégica).

Segundo Watling (2000), existem “*cavilhas quadradas em buracos redondos*” em todas as organizações, no que diz respeito à disponibilização dos recursos humanos. Uma das principais causas desta situação é o fato de atribuir pessoas com habilitações profissionais e/ou académicas a vagas que apenas se pretendem preencher, deixando assim de lado as competências interpessoais, a capacidade de organização e as competências para liderar. Para que uma equipa tenha sucesso no cumprimento do seu objetivo deve ser constituída por pessoas cuja aptidão profissional e académica seja adequada ao posto e funções que desempenham.

Neste sentido a gestão de recursos humanos, e segundo Bilhim (2006: 29), “*diz respeito a todas as decisões e acções da gestão que afectam a relação entre as organizações e os seus empregados*”. Seleção, formação, desenvolvimento, recompensas e relações com os funcionários são atividades que envolvem a gestão dos recursos humanos.

Atualmente a gestão de recursos humanos baseia-se “*no facto do desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem, da forma como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento*”. Gerir pessoas implica o envolvimento da organização e dos seus membros no incentivo de apostar numa maior aprendizagem organizacional, e não apenas o controlar e seguir procedimentos e rotinas. A gestão de recursos humanos “*assume e desempenha um papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização*” do qual “*provocam alterações nas estruturas organizacionais, nas relações do poder e nas práticas de organização de trabalho*” (Sousa et al., 2006: 8).

Devido à inovação tecnológica e globalização dos mercados, em que existe uma forte competitividade e mudanças demográficas, políticas e culturais, as organizações precisam de ser rápidas, ágeis, eficazes em custos e sobretudo diligentes (Chiavenato, 2009).

Neste sentido os objetivos da gestão de recursos humanos passam por assegurar que as pessoas que desempenham funções na organização sejam:

- a) Aproveitadas para que se obtenha maior lucro possível;
- b) Recompensadas quer sob a forma material quer imaterial em retribuição do seu desempenho.

Gerir o fator humano como um recurso estratégico é assim o grande objetivo da gestão de recursos humanos, integrando a estratégia de recursos humanos na estratégia global da organização. Para além do desempenho das tarefas administrativas próprias da gestão de pessoal, a gestão de recursos humanos encarrega-se também da resolução de problemas organizacionais que afetam indivíduos e a organização em si, bem como o futuro de ambos (Sousa et al., 2006).

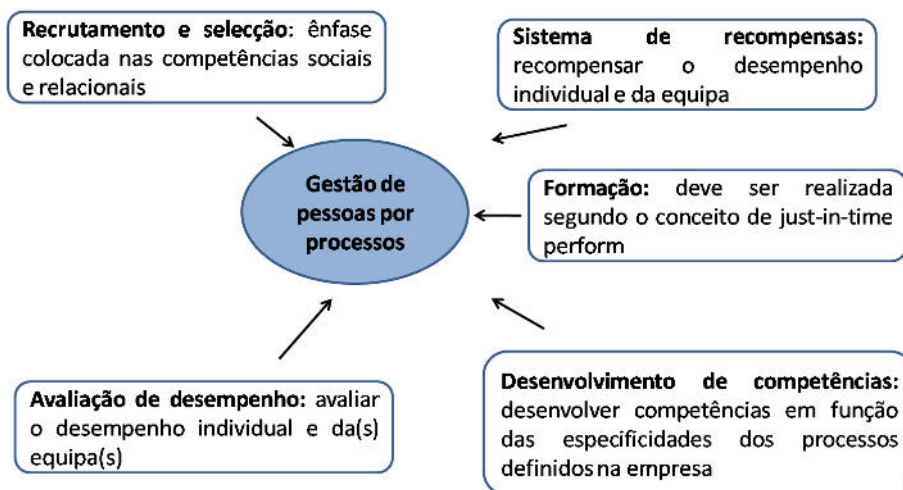
A gestão de recursos humanos consiste assim no “*planeamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controlo das técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal*” bem como permitir às pessoas que desempenham funções na organização alcançar os seus objetivos individuais direta ou indiretamente relacionados com o trabalho (Chiavenato, 2009: 125). Assim, as organizações devem possuir recursos, conhecimentos, habilidades e competências e acima de tudo devem conter pessoas que agreguem estas características.

Gerir os recursos humanos é assumir responsabilidades em duas vertentes, a da organização e a das pessoas. As principais responsabilidades passam por ajudar a organização a alcançar os seus

objetivos e a realizar a sua missão, propiciar à organização colaboradores competentes e motivados, fomentar o auto desenvolvimento e desenvolver e manter a satisfação e a qualidade de vida no trabalho, definir e manter políticas ética e socialmente corretas e proporcionar competitividade à organização (Sousa *et al.*, 2006).

Verifica-se um alargamento e enriquecimento das competências das áreas dos recursos humanos visto que as atividades desenvolvidas ultrapassam o cariz administrativo. As atividades desenvolvidas nas práticas dos recursos humanos, conforme a Figura 1, passam por: recrutamento e seleção, acolhimento, competências e formação, sistema de recompensas, avaliação de desempenho e gestão de carreiras.

**Figura 1:** Integração da Gestão de Recursos Humanos com a Estratégia da Empresa



**Fonte:** Sousa *et al.* (2006: 21)

Desta forma, as funções face à gestão de recursos humanos são consideradas como prática fundadora, visto que constituem a base de muitas outras práticas. Conforme a Figura 2, as funções são descritas sob quatro formas:

1. **Recrutamento e seleção** – permitem orientar as atividades de recrutamento e seleção, visto que fornecem informação sobre a natureza da função;
2. **Formação** – fornecem informação sobre as tarefas a desempenhar e as competências requeridas;
3. **Avaliação de desempenho** – teoricamente não é possível encetar uma avaliação sem ter em consideração o conteúdo das funções a realizar pelo avaliado;
4. **Remunerações** – informação relevante para avaliar o valor intrínseco da função na organização, comparando com funções semelhantes no mercado de trabalho.



**Figura 2:** Funções da Gestão de Recursos Humanos



**Fonte:** Sousa *et al.* (2006: 44)

A seleção e recrutamento deve ser considerada como um meio estratégico para a organização se reformar dos processos humanos necessários de forma a alcançar os seus objetivos e de forma também a superar as suas necessidades (Caetano e Vala, 2000).

A avaliação de desempenho também tem tido um papel de destaque, visto que pode ter consequências significativas na produtividade, direta ou indiretamente (Caetano e Vala, 2000). Este procedimento permite “*detectar problemas e ineficiências que necessitem de ser resolvidos*” como também identificar potenciais áreas de crescimento. A avaliação de desempenho permite manter um controle sobre a evolução da atividade, sendo um instrumento fundamental para o desenvolvimento da relação entre a organização e os seus trabalhadores. Pode referir-se desta forma que esta função dos recursos humanos consiste “*na monitorização dos resultados e na avaliação periódica do desempenho dos trabalhadores*” (Lisboa *et al.*, 2011: 303).

A função de formação na gestão de recursos humanos é uma prática cada vez mais tida em consideração, principalmente nas organizações sem fins lucrativos. As principais tarefas desta função são: detetar as necessidades dos funcionários; elaborar o plano de formação; realizar ações de formação e avaliar os resultados (Peretti, 2001).

“*De todas as funções organizacionais, a função recursos humanos é, talvez, aquela que sofreu a transformação progressivamente mais acentuada, ao longo dos últimos anos. Esta evolução vai continuar, integrando tanto o conteúdo da função, como o perfil técnico dos profissionais desta área*” (Bilhim, 2006: 32).

### 1.3. A LOGÍSTICA NAS IPSS

Todas as instituições/empresas possuem uma razão de existir, que sugere ou deve sugerir uma missão. Todas estas instituições ou empresas, para além de possuírem objetivos que determinam o caminho que devem percorrer, também têm um plano para os atingir, bem como linhas de orientação que suportam o cumprimento dos objetivos. Resumindo, as instituições/empresas não existem sozinhas (Carvalho e Dias, 2004).

As organizações devem assim seguir uma forma de logística para cumprirem os objetivos inicialmente traçados. A logística de uma organização é assim “*um processo estratégico de planeamento, implementação e controlo dos fluxos materiais/produtos, serviços e informação relacionada, desde o ponto de origem ao de consumo, de acordo com as necessidades dos elementos a serem servidos pelo sistema logístico em causa*” (Carvalho, 1996: 27).

#### 1.3.1. A EFICIÊNCIA DOS RECURSOS

Hoje em dia gerir organizações sem fins lucrativos envolve uma série mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. O gestor carece de maior aptidão para perceber, refletir, decidir e agir, em condições totalmente diferentes (Cordeiro e Ribeiro, 2002).

Segundo Serrano e Fialho (2003: 9), as organizações necessitam “*rapidamente de ajustar-se aos novos tempos, sob pena de perderem a sua competitividade e de serem eliminadas pela concorrência*”. De acordo com o mesmo autor, o ser humano é o fator responsável e capaz de manter a organização continuamente competitiva, pois só os seres humanos podem prestar ou produzir serviços com qualidade se forem devidamente qualificados.

Hoje em dia as organizações começam a desenvolver um novo modelo de gestão mais ágil, rápido e com poucos níveis hierárquicos, ou seja, mais focado no cliente, demonstrando melhorias contínuas (Serrano e Fialho, 2003).

“*No fundo, todas as instituições são organizações e, conseqüentemente, têm uma dimensão administrativa comum*” (Drucker citado in Chiavenato, 1993: 236). Existem três aspetos centrais nas organizações que são comuns a todas:

1. **Quanto aos objetivos** – as organizações não vivem para si próprias, mas são meios, são órgãos sociais que visam a realização de uma tarefa social;
2. **Quanto à administração** – todas as organizações são diferentes na obtenção dos seus objetivos, mas idênticas nas questões de gestão e administração;

3. **Quanto ao desempenho individual** – o campo onde existe menor diferença entre as instituições. São os indivíduos que decidem, planeiam e executam.

As organizações delineiam assim os seus objetivos e por sua vez, para o seu alcance, é necessário que estas formulem e implementem estratégias que se traduzam num conjunto de ações e que envolvam a totalidade dos recursos que as organizações dispõem (Teixeira, 1998).

A existência de recursos é essencial para gerir uma organização. Estes recursos podem ser próprios da organização, alugados ou resultantes de *leasing* (Kotler, 1991). Mas os recursos por vezes são escassos e cada organização torna-se limitada. Assim, é necessário tirar vantagens de todas as oportunidades que surgem, o que leva à dificuldade no que respeita à melhor disposição de recursos (Chiavenato, 2006).

O vasto conjunto de recursos pelo qual a organização é constituída e caracterizada são: as pessoas, os edifícios, os equipamentos, as matérias-primas, etc., ou seja, recursos que são obtidos no meio externo à organização e que são aplicados, processados e transformados em produtos ou serviços (Chiavenato, 1982). A gestão da organização pode ser avaliada pela eficiência e eficácia que esta apresenta. Se os objetivos forem atingidos então obtém-se eficácia, se os recursos disponíveis forem devidamente aplicados e utilizados, obtém-se eficiência (Quadro 2).

**Quadro 2:** Algumas diferenças entre eficiência e eficácia

<b>EFICIÊNCIA</b>	<b>EFICÁCIA</b>
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados
Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas corretas
Resolver problemas	Atingir objetivos
Salvaguardar os recursos	Otimizar a utilização dos recursos
Cumprir tarefas e obrigações	Obter resultados
Treinar os subordinados	Proporcionar eficácia aos subordinados

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato citado in Reddin (1993: 239)

De acordo com Chiavenato (2006), a eficiência das organizações ocorre quando os seus recursos são aplicados na alternativa que produza melhor resultado. Esta eficiência é medida pelo alcance dos objetivos que a própria organização tem ou quer alcançar.

Porém, para usufruir dos recursos é necessário primeiro traçar objetivos. Um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização pretende alcançar. Os objetivos organizacionais dispõem de funções, tais como:

- a) Apresentam uma situação futura – define uma orientação a seguir pela organização e estabelece linhas mestras para o desenvolvimento da atividade;
- b) Constituem uma fonte de legitimidade – justifica as atividades desenvolvidas pela organização;
- c) Servem de padrões – a organização é comparada e avaliada pelo seu êxito, pela sua eficiência e rendimentos e pelos clientes;
- d) São uma unidade de medida – permite a verificação e comparação da produtividade da organização e dos seus órgãos e participantes.

Para os objetivos organizacionais serem obtidos a organização deve usufruir de meios e recursos necessários para o seu alcance. Em suma, um “*objectivo é um estado que se procura e não um estado que se possui*” (Chiavenato, 1994: 63). Neste sentido, para atingir um objetivo é necessário dispor de recursos para o alcançar (Figura 3).

**Figura 3:** Desdobramento dos objetivos até serem ações



**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (1994: 64)

A organização para atingir determinados objetivos deve munir-se de diversos recursos e, desta forma, é descrita como um empreendimento social. Para se atingirem objetivos organizacionais é preciso que a organização disponha de recursos.

Os recursos produtivos ou fatores de produção constituem um ponto de convergência para as organizações. Tradicionalmente estes fatores de produção são descritos como: natureza que fornece os materiais e matérias-primas que posteriormente são transformados em produtos e/ou serviços; o capital que proporciona os meios de pagamento para aquisição ou obtenção dos materiais ou matérias-primas; o trabalho que representa a intervenção humana ou física (Chiavenato, 1994).

Kotler (1991) refere que tradicionalmente as organizações possuem os próprios recursos e que estas são também quem os controla.

Estes recursos podem ser descritos como recursos materiais e físicos, financeiros, humanos, comerciais e administrativos (Teixeira, 2005).

Os **Recursos físicos ou materiais** são necessários para as operações básicas da organização, como prestar serviços ou produzir bens ou produtos, em que os recursos materiais constituem o próprio espaço físico, os prédios, os edifícios e os terrenos. Os **Recursos financeiros** referem-se ao capital da organização, fluxo de caixa, empréstimos, incluindo também a receita decorrente das operações da organização e garantem os meios de aquisição ou obtenção dos demais recursos. Os **Recursos humanos** dizem respeito às pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, seja qual for o nível hierárquico. Constitui o único recurso vivo e dinâmico da organização que leva ao seu crescimento e desenvolvimento. Os **Recursos mercadológicos**, ou comerciais, constituem os meios através dos quais a organização localiza, entra em contato e influencia os seus clientes. Incluem o próprio mercado dos clientes e dos produtos ou dos serviços prestados pela organização, sendo assim os recursos que envolvem todas as atividades de pesquisa e análise de mercado. Os **Recursos administrativos** são todos os meios através dos quais as atividades empresariais são planeadas, organizadas, dirigidas ou controladas (Quadro 3).

**Quadro 3:** Classificação dos Recursos Empresariais

Recursos	Conteúdo principal	Recursos	Conteúdo principal
<b>Materiais e físicos</b>	Edifícios e terrenos Maquinas Equipamentos Instalações Matérias-primas Materiais Tecnologia de produção	<b>Humanos</b>	Directores Gerentes Chefes Supervisores Funcionários Operários Técnicos
		<b>Mercadológicos</b>	Mercado de clientes, consumidores ou usuários
<b>Financeiros</b>	Capital Fluxo de dinheiro Crédito Receita Financiamentos Investimentos	<b>Administrativos</b>	Planeamento Organização Direcção Controlo

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (1994: 68)

Para atingirem os seus objetivos, no meio em que se encontram inseridas atualmente, as organizações podem obter vantagem no melhor uso dos recursos disponíveis e não na diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho (Cordeiro e Ribeiro, 2002).

A gestão dos recursos baseia-se assim num processo que associa conceitos teóricos às técnicas pragmáticas. As técnicas de prever, organizar, dirigir e controlar são métodos de gestão que tornam a organização funcional. Estes métodos empregados pela gestão “*respondem a uma necessidade crescente de integração e partilha das práticas e dos elementos culturais*” na gestão das pessoas na organização, como também “*à necessidade de introduzir alterações organizacionais associadas à evolução das estruturas das relações sociais a todos os níveis*” (Chaveut, 1995: 151).

Prever/planear envolve definir o rumo da organização, o que se pretende atingir, os objetivos e as estratégias para os alcançar. Organizar consiste, face aos objetivos traçados pela organização, em decidir sobre as funções desempenhadas pelos colaboradores. Dirigir consiste em atuar de forma a conseguir dos subordinados um bom desempenho para alcançar os objetivos organizacionais. Controlar consiste em verificar em que medida os objetivos estão a ser alcançados (Cardoso, 1992).

A capacidade de uma organização é despoletada pela habilidade de coordenar e gerir os seus recursos. Qualquer organização “*dispõe de recursos e capacidades estratégicas, a partir do momento que começa a pôr em prática seus hábitos administrativos para a realização das diretrizes estratégicas*” (Britto et al., 2007: 271).

Um exemplo importante de organização logística é o Banco Alimentar Contra a Fome. Este caso é pertinente a nível Logístico pelo volume de recursos, quer materiais, quer humanos, que apresenta e também a nível das IPSS, pois representa uma mais-valia para estas instituições em geral, em termos de fonte de bens de consumo.

### **1.3.2. O CASO DO BANCO ALIMENTAR**

#### **História**

---

O Banco Alimentar Contra a Fome nasceu em Portugal da leitura de um anúncio numa revista francesa. Nele se apelava à participação numa campanha de recolha de alimentos para um Banco Alimentar Contra a Fome. José Vaz Pinto, comandante e fundador dos Bancos Alimentares em Portugal, reuniu-se com o Presidente do Banco Alimentar de Paris, Bernard Dandrel, em Lisboa.

No dia 23 de janeiro de 1991 foi outorgada a escritura de constituição da Associação, denominada Banco Alimentar Contra a Fome, em Lisboa:

- Fundador – José Vaz Pinto;
- Co-Fundadores – Engenheiro Manuel Lancastre e António Vaz Pinto.

As primeiras instalações provisórias da sede social da instituição foram no Centro Universitário Padre António Vieira, posteriormente a sede social da instituição instalou-se no porto de Lisboa. O Banco abriu após a Primeira Campanha de Recolha de Alimentos que se realizou em junho de 1992. Devido ao grande crescimento da instituição, em 1994 a sede do Banco Alimentar foi obrigada a mudar-se para o armazém da Av. de Ceuta, em Alcântara, cedido pela empresa CP.

Com a crescente evolução da instituição outras cidades se mostraram interessadas em desenvolver esta atividade. Desta forma, foram criados outros bancos alimentares contra a fome em: Setúbal, Porto, Évora, Coimbra, etc. Devido à grande expansão dos bancos foi necessária a sua agregação e o Banco Alimentar contra a fome passou de Associação a Federação, em 1999.

Lutar contra o desperdício, recuperando excedentes alimentares a fim de os distribuir a quem tem carências alimentares, através do voluntariado de pessoas e empresas, faz parte da missão do Banco Alimentar.

*Os bancos alimentares contra a fome são uma resposta necessária mas provisória. Esta Instituição Particular de Solidariedade Social luta contra o desperdício de produtos alimentares, encaminhando-os para distribuição gratuita às pessoas carenciadas. A sua ação assenta na gratuidade, na dádiva, na partilha, no voluntariado e no mecenato.*

## **Funcionamento**

---

Todos os serviços executados no Banco Alimentar Contra a Fome são organizados por voluntários, embora em alguns casos sejam apoiados por profissionais contratados. Os Bancos Alimentares encontram-se organizados em seis Comissões:

1. Comissão de Abastecimento;
2. Comissão de Voluntários;
3. Comissão de Distribuição;
4. Comissão Administrativa e Financeira;
5. Comissão Técnica;
6. Comissão de Imagem e Relações Públicas.

O funcionamento dos Bancos Alimentares é assegurado por donativos em serviços, materiais e equipamentos; promoção por terceiros dos custos de exploração; donativos de empresas e particulares; subsídios e participação das instituições.

A sua ação passa por solicitar, sem cessar, o apoio de múltiplos parceiros, para garantir os menores custos de funcionamento. Os Bancos Alimentares recolhem e distribuem localmente vários milhares de toneladas de produtos, apoiam ao longo de todo o ano a ação de muitas instituições em Portugal e distribuem refeições confeccionadas e cabazes alimentares a pessoas comprovadamente carenciadas. A distribuição de alimentos é feita a instituições locais, grupos e à comunidade e não diretamente às pessoas carenciadas.

O Banco Alimentar recebe toda a qualidade de géneros alimentares que são recolhidos localmente e a nível nacional, no restrito respeito pelas normas de higiene e de segurança alimentar, nomeadamente:



- a) Ofertas de empresas e particulares;
- b) Excedentes de produção da indústria agroalimentar;
- c) Produtos com embalagens deterioradas;
- d) Géneros com prazos de validade em vias de expiração;
- e) Excedentes agrícolas e da grande distribuição;
- f) Produtos de intervenção da União Europeia.

Os Bancos Alimentares possuem ainda uma organização logística profissional para a recolha e encaminhamento de produtos alimentares, para a sua triagem e armazenagem, para o controlo de qualidade e para o armazenamento em frio.

### **Voluntariado**

---

Os Bancos Alimentares são animados por voluntários e associações de diferentes inspiração humana e espiritual. Podem ter ideias, convicções e credos diferentes, sem que esse fato afete a sua solidariedade.

*“Para poderem congregar todas as boas vontades, os Bancos Alimentares não podem depender do Estado, da Igreja ou de partidos políticos. Devem ser como a água: inodoros, insípidos e transparentes. O trabalho de equipa permite uma acção comum empenhada no bem comum, ao serviço dos outros, apesar das diferenças”* (Banco Alimentar, 2013).

## **CAPÍTULO 2**

---

---

# **METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

## 2.1. OBJETIVOS DO ESTUDO

O propósito principal desta investigação é analisar:

- As condições de Logística das IPSS do Distrito da Guarda;
- A importância atribuída à Logística pelas IPSS do Distrito da Guarda, bem como avaliar o seu desempenho logístico nas seguintes Áreas: Transportes, Alimentar, Recursos Financeiros, Recursos Humanos e Recursos Materiais.

Atendendo aos objetivos delineados, começou por fazer-se uma revisão bibliográfica sobre o assunto, seguida da elaboração de um questionário às IPSS do Distrito, e uma posterior análise das respostas, utilizando o *Software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) - Versão 22 para o tratamento estatístico dos dados.

A metodologia traduz-se na organização de linhas de orientação para se conseguir atingir os objetivos propostos. Para se alcançar o objetivo deste estudo era imprescindível a realização de uma pesquisa/investigação. A investigação é um conjunto de ações com vista à obtenção de uma resposta a um determinado problema, através do recurso a diversos instrumentos. Dado que uma investigação requer sempre um processo de recolha e tratamento de informação, a qual pode ser obtida por diversos métodos e técnicas, como são exemplos os inquéritos por entrevista e os inquéritos por questionário, foi necessário selecionar e definir o método a usar (Reis, 2010).

Neste caso foi selecionado o inquérito por questionário como o instrumento de recolha de dados já que era essencial manter o anonimato das instituições, de forma a que as respostas fossem o mais fidedignas possível. Sabe-se que qualquer que seja o método usado para a recolha dos dados, ele apresentará falhas, e, no caso do questionário, as respostas dependem do responsável pelo seu preenchimento. A desvantagem verificada neste caso foi a falta de controlo das respostas, nomeadamente pela falta de esclarecimento aos respondentes em algumas das questões. As respostas tornaram-se assim subjetivas e dependeram do responsável pelo seu preenchimento, da sua interpretação e das suas motivações pessoais e profissionais.

---

## 2.2. O PROBLEMA

Relativamente às IPSS, embora sejam organizações sem fins lucrativos, têm necessidade de gerir da melhor forma os seus recursos para conseguirem atingir os objetivos a que se propõem, sendo que na grande maioria dos casos os recursos são bastante escassos. Nestes casos bastará

uma má gestão de recursos para colocar em causa todo o trabalho da Instituição, bem como o bem-estar dos seus beneficiários, em muitos casos dependentes dos seus serviços.

Aqui o papel da Logística será determinante. No entanto, devido a todas as limitações destas instituições, em termos de recursos, em muitas delas verifica-se um estilo de gestão “caseiro” e rudimentar, não existindo formação na área da Logística por parte dos seus responsáveis ou colaboradores.

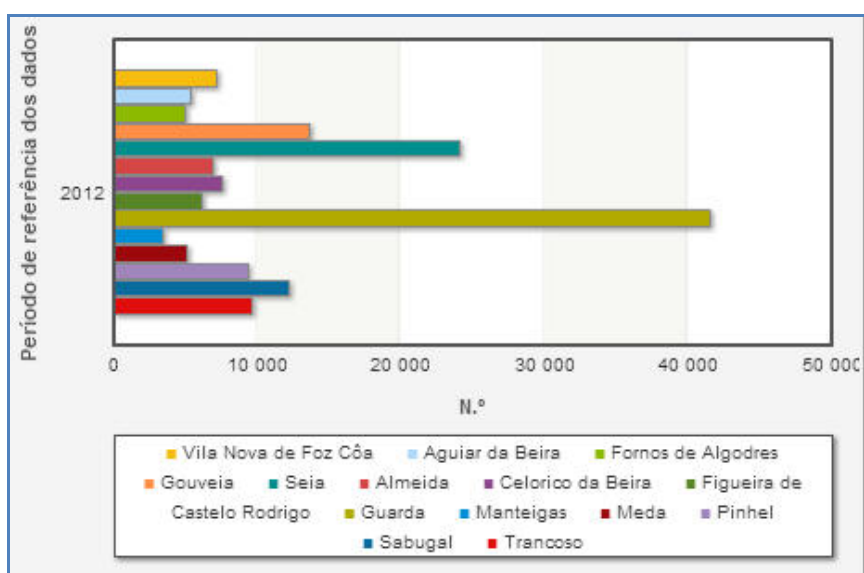
A fim de se perceber a dinâmica de intervenção das IPSS, no Distrito da Guarda, irá proceder-se de seguida à sua caracterização de uma forma sucinta.

---

### 2.3. CARATERIZAÇÃO DAS IPSS DO DISTRITO DA GUARDA

Relativamente à caracterização da área geográfica em termos de população, pode ver-se, no Gráfico 3, que a maior concentração populacional se encontra no concelho da Guarda, seguindo-se, por ordem decrescente os concelhos de Seia, Gouveia, Sabugal, Trancoso, Pinhel, Celorico da Beira, Vila Nova de Foz Côa, Almeida, Figueira de Castelo Rodrigo, Aguiar da Beira, Mêda, Fornos de Algodres e, com o menor número de população residente, o concelho de Manteigas.

**Gráfico 3:** População residente (N.º) por Concelho



**Fonte:** Instituto Nacional de Estatística (2013)

Já quanto à capacidade de respostas sociais (Carta Social, 2013), e conforme o Quadro 4, verifica-se que o concelho que apresenta um maior número de respostas sociais é o da Guarda, e

o que apresenta um menor número é o concelho de Manteigas. Pode ainda concluir-se que a distribuição das respostas sociais por concelho é, na grande maioria, proporcional à distribuição populacional.

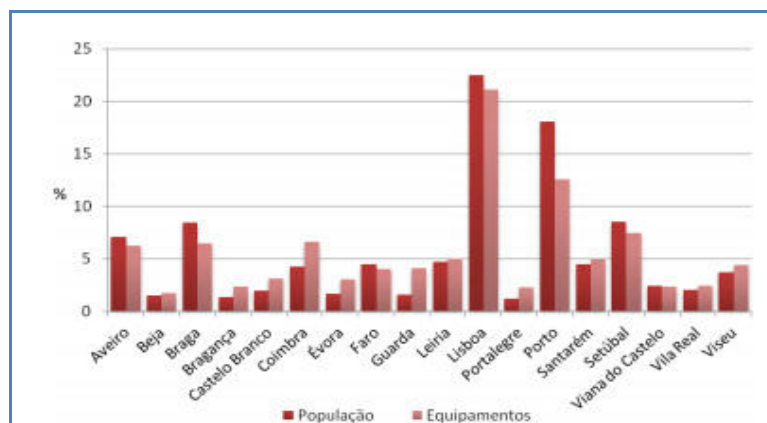
**Quadro 4:** Capacidade de respostas sociais em 2012

<b>Concelhos</b>	Creche	Centro de Atividades Ocupacionais	Lar Residencial	Centro de Dia	Estrutura Residencial para Idosos (Lar de Idosos e Residência)	Serviço de Apoio Domiciliário (Idosos)	<b>Total de respostas por Concelho</b>
Aguiar da Beira	68	25	0	220	322	215	<b>850</b>
Almeida	70	35	18	280	369	356	<b>1128</b>
Celorico da Beira	97	0	0	212	178	391	<b>878</b>
Figueira de Castelo Rodrigo	75	0	0	144	261	204	<b>684</b>
Fornos de Algodres	35	55	0	232	89	480	<b>891</b>
Gouveia	197	88	55	329	442	412	<b>1523</b>
Guarda	713	110	42	660	772	940	<b>3237</b>
Manteigas	35	12	0	28	89	80	<b>244</b>
Mêda	58	0	0	195	122	298	<b>673</b>
Pinhel	99	26	22	259	188	273	<b>867</b>
Sabugal	124	32	30	370	829	453	<b>1838</b>
Seia	286	70	45	236	704	678	<b>2019</b>
Trancoso	110	0	0	174	306	407	<b>997</b>
Vila Nova de Foz Côa	50	30	0	289	121	267	<b>757</b>
<b>Total de respostas por valências</b>	<b>2017</b>	<b>483</b>	<b>212</b>	<b>3628</b>	<b>4792</b>	<b>5454</b>	

**Fonte:** Adaptado de Carta Social (2013)

Já relativamente ao cenário geográfico de Portugal Continental, e segundo o Relatório da Carta Social (2011), pode verificar-se que quanto à distribuição dos equipamentos de respostas sociais e da população residente, por distritos, a Guarda é um dos distritos que apresenta maiores diferenças entre o peso dos equipamentos e a população residente, sendo que o número de equipamentos sociais se apresenta superior relativamente ao número de população residente (Gráfico 4).

**Gráfico 4:** Distribuição percentual dos equipamentos sociais e da população residente, por distrito, 2011



Fonte: Relatório da Carta Social (2011)

## 2.4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Um dos princípios para a existência de uma investigação é a definição de uma problemática, pelo que se associou a relevância que as IPSS têm na sociedade ao grande relevo que a Logística tem em qualquer Organização.

Tendo em vista dar relevância à questão da Logística nas IPSS após constatar-se, através da revisão bibliográfica, que são raros os estudos existentes no que diz respeito às IPSS, e não se tendo encontrado literatura no que diz respeito à Logística neste tipo de instituições, colocaram-se as seguintes questões gerais de investigação:

1. Qual a proporção de IPSS com Departamento de Logística no Distrito da Guarda?
2. Qual o conhecimento e importância atribuída à Logística pelos diretores e gestores das IPSS do Distrito da Guarda?
3. Como é feita a gestão das áreas mais relevantes em termos de Logística nas IPSS do Distrito da Guarda?
4. Por quem é feita a gestão das áreas mais relevantes em termos de Logística nas IPSS do Distrito da Guarda?

Estas questões são fundamentais à investigação no sentido em que ajudam a enquadrar o problema colocado, bem como a definir as linhas de orientação do estudo de caso.

A fim de se identificarem e corrigirem alguns pormenores inerentes à conceção dos questionários, principalmente a nível de semântica, foram realizados 8 testes interpretativos dos quais resultaram algumas sugestões que pela sua pertinência foram de imediato acolhidas.

Antes de se proceder à distribuição dos questionários foi efetuado um levantamento das IPSS por Áreas de Intervenção, através de pesquisa na Internet, recorrendo à página da Carta Social (2013). Esta pesquisa teve como objetivo averiguar quais as principais valências das IPSS para depois se poderem seleccionar as áreas de maior relevância em termos de Logística.

Tendo-se a noção da dificuldade em obter respostas, e de forma a tornar este processo mais célere, foi feita uma seleção aleatória das IPSS's, tendo apenas como critério de escolha a Área de Intervenção das mesmas, de modo a ter-se uma amostra representativa de todas as Áreas. Após esta seleção foram contactadas todas as instituições telefonicamente e, conforme a disponibilidade encontrada, o questionário foi entregue em mão em algumas instituições e enviado por correio eletrónico, sob a forma de formulário, no caso das restantes, conforme indicação das próprias.

Depois de um contato telefónico prévio com a Instituição de modo a explicar qual o objetivo do questionário, bem como de forma a sensibilizar os responsáveis pelas instituições para a importância do respetivo preenchimento, aguardou-se pela resposta, sendo que em alguns dos casos os contatos foram repetidos para que houvesse um *feedback* sobre o seu preenchimento. Ainda assim muitas das IPSS's previamente contactadas não responderam ao questionário.

Os questionários foram enviados a 1 de setembro de 2013 a 80 IPSS's de todo o Distrito, das quais se obteve um total de 44 respostas, correspondentes a uma taxa de resposta de 55%. De referir que as IPSS's dos concelhos de Fornos de Algodres e Trancoso não estão aqui representadas, dado não terem respondido aos questionários.

Relativamente ao Questionário (Anexo II), todas as perguntas são de resposta fechada com opção de escolha múltipla, salvo as seguintes exceções: a questão 2 da 2ª parte, onde a resposta é dada através de uma escala *Likert* de 1 a 5, em que **1** corresponde a **Pouco relevante** e **5** corresponde a **Muito relevante** e as questões 1.3, 2.3, 3.3, 4.3 e 5.3 da 3ª parte, onde a resposta é dada através de uma escala *Likert* de 1 a 5, em que **1** corresponde a **Poucas** e **5** corresponde a **Muitas**.

Em obediência aos procedimentos formais e éticos acoplou-se como parte introdutória ao Questionário uma Nota Explicativa (Anexo I), para que as instituições pudessem, de forma inequívoca, ter conhecimento do que se pretendia.

No **Capítulo 3** apresentam-se os resultados da Investigação.

## **CAPÍTULO 3**

---

---

### **RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO**



### 3.1. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise e tratamento dos dados recolhidos através do inquérito por questionário realizado às IPSS.

O tratamento e análise dos dados foram efetuados através do SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences* – Versão 22.

#### 3.1.1. CARATERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

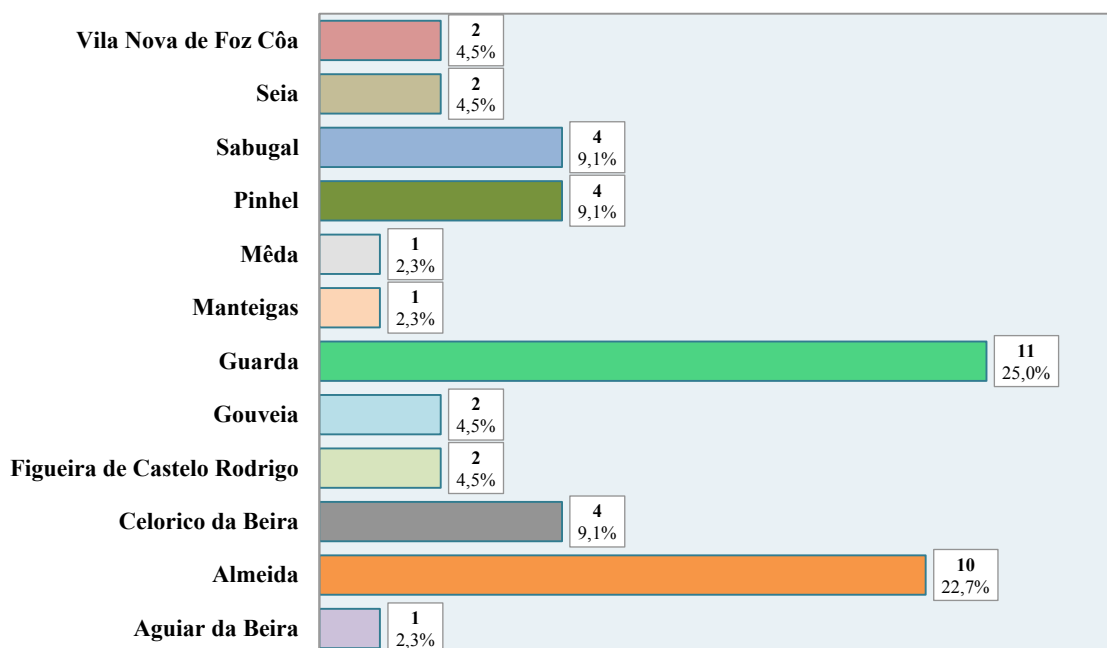
Através deste questionário pode concluir-se que de entre as 44 IPSS estudadas, 93,2% são Sedes e apenas 6,8% das Instituições são Filiais (Tabela 1).

**Tabela 1:** Instituição

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Sede	41	93,2	93,2
Filial	3	6,8	100,0
Total	44	100,0	

Relativamente aos concelhos nos quais estão inseridas as IPSS das quais se obteve resposta, pode ver-se que o concelho com maior representatividade é o da Guarda, com um total de 25% das respostas, seguido do concelho de Almeida com 22,7%. Seguem-se os concelhos de Sabugal, Pinhel e Celorico da Beira com a mesma percentagem de respostas, 9,1% cada. Seguidamente encontram-se 4 concelhos com 4,5% de respostas cada, nomeadamente: Vila Nova de Foz Coa, Seia, Gouveia e Figueira de Castelo Rodrigo. Por último, aparecem 3 concelhos com apenas 2,3% de respostas, sendo eles: Mêda, Manteigas e Aguiar da Beira (Gráfico 5).

**Gráfico 5:** Respostas aos questionários por Concelho



Quanto ao responsável pelo preenchimento do questionário, verifica-se que a maioria, 45,5%, foi preenchida por um *Funcionário*, enquanto que o preenchimento de 43,2% dos questionários foi da responsabilidade de um elemento da *Direção* da Instituição e apenas em 11,4% das instituições o preenchimento ficou a cargo de *Outro* elemento (Tabela 2). De referir que *Outro* pode ser, por exemplo, um Técnico Prestador de Serviços.

**Tabela 2:** Cargo do responsável pelo preenchimento do questionário

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Direção	19	43,2	43,2
Funcionário	20	45,5	88,6
Outro	5	11,4	100,0
Total	44	100,0	

Quanto ao ano da fundação de cada instituição pode concluir-se que 90,9% já existiam em 2000 e apenas 9,1% das instituições iniciaram a sua atividade entre 2001 e 2010, sendo que nenhuma delas foi fundada depois de 2010 (Tabela 3).

**Tabela 3:** Ano da Fundação

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Antes de 2000	40	90,9	90,9
Entre 2001 e 2010	4	9,1	100,0
Depois de 2010	0	0	100,0
Total	44	100,0	

Relativamente ao Enquadramento Jurídico de cada IPSS pode ver-se que 61,4% das instituições são *Associações de Solidariedade Social*, já 15,9% são *Centros Sociais Paroquiais*, enquanto 11,4% das IPSS são *Irmandades de Misericórdia*. Em 6,8% dos casos o enquadramento jurídico é *Fundação de Solidariedade Social*, sendo que 4,5% das instituições não se enquadram em nenhuma destas formas jurídicas. No questionário foram ainda consideradas as *Associações Mutualistas* e as *Uniãos, Federações e Confederações*, não tendo tido qualquer representação (Tabela 4).

**Tabela 4:** Enquadramento Jurídico

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Associação de Solidariedade Social	27	61,4	61,4
Irmandade da Misericórdia	5	11,4	72,7
Fundação de Solidariedade Social	3	6,8	79,5
Centro Social Paroquial	7	15,9	95,5
Associação Mutualista	0	0	95,5
União, Federação e Confederação	0	0	95,5
Outra	2	4,5	100,0
Total	44	100,0	

Ao nível de acordos, 95,5% das IPSS têm acordo de cooperação com a Segurança Social e apenas 4,5% das instituições estudadas não têm qualquer acordo celebrado (Tabela 5).

**Tabela 5:** Tem acordo de cooperação com a Segurança Social

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Sim	42	95,5	95,5
Não	2	4,5	100,0
Total	44	100,0	

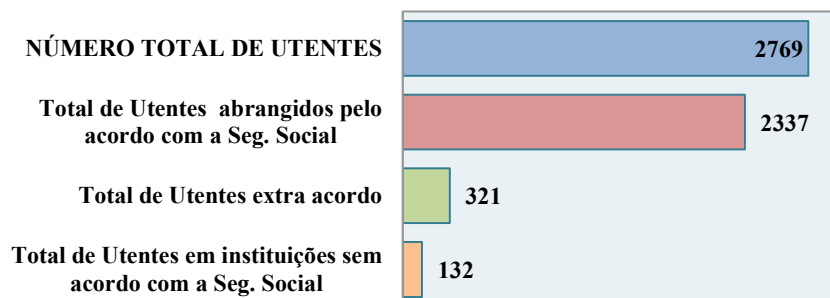
Em relação ao número de utentes de cada instituição, a maioria das IPSS, ou seja 52,3%, tem entre 20 e 49 utentes, 9,1% têm menos de 20 utentes e 15,9% delas tem entre 50 e 99 utentes. Em 9,1% das instituições existem entre 100 e 149 utentes e em 11,4% das instituições o número de utentes situa-se entre os 150 e 200, havendo ainda 2,3% com mais de 200 utentes (Tabela 6).

**Tabela 6:** Número total de utentes

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Menos de 20	4	9,1	9,1
Entre 20 e 49	23	52,3	61,4
Entre 50 e 99	7	15,9	77,3
Entre 100 e 149	4	9,1	86,4
Entre 150 a 200	5	11,4	97,7
Mais de 200	1	2,3	100,0
Total	44	100,0	

Do número total de utentes contabilizados de todos dos questionários (2.769), 2.337 estão abrangidos pelo acordo com a Segurança Social (SS) e 321 são utentes extra acordo. Do total dos utentes, 132 estão ainda em instituições sem acordo com a SS (Gráfico 6).

**Gráfico 6:** Número total de utentes com e extra acordo com a SS e em instituições sem acordo



É importante referir que, do total dos utentes abrangidos pelo acordo com a SS, foram contabilizados, de entre as várias instituições, 21 acordos de utentes que, à data do preenchimento do questionário, correspondiam a lugares que não estavam efetivamente preenchidos (Gráfico 7).

**Gráfico 7:** Número total de utentes com acordo com a SS e acordos sem utentes efetivos



Verificou-se que 61,4% das IPSS inquiridas foram sujeitas a fiscalizações e vistorias nos últimos 2 anos, enquanto que 38,6% não foram alvo de fiscalização neste período (Tabela 7).

**Tabela 7:** A Instituição foi sujeita a fiscalização nos últimos 2 anos

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Sim	27	61,4	61,4
Não	17	38,6	100,0
Total	44	100,0	

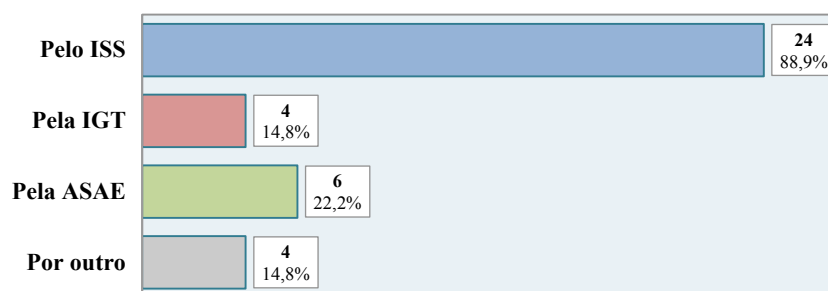
Das instituições que foram alvo de fiscalizações e vistorias nos últimos 2 anos, 74,1% foram fiscalizadas *Anualmente*, já 11,1% foram fiscalizadas *Semestralmente*, enquanto 14,8% foram fiscalizadas *Trimestralmente* (Tabela 8).

**Tabela 8:** Frequência da fiscalização

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Trimestralmente	4	14,8	14,8
Semestralmente	3	11,1	25,9
Anualmente	20	74,1	100,0
Total	27	100,0	

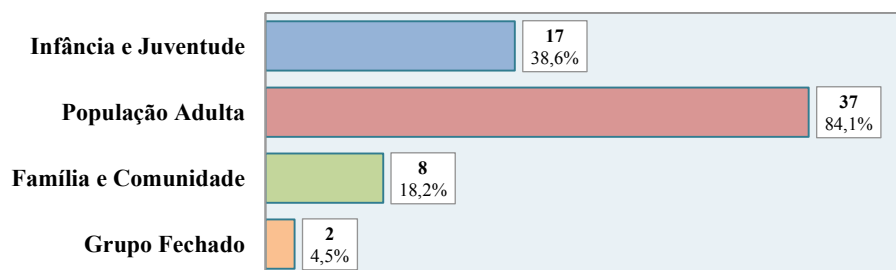
Das 27 instituições fiscalizadas, 88,9% foram fiscalizadas pelo *Instituto da Segurança Social (ISS)*, sendo a *Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE)* responsável pela vistoria de 22,2% das instituições. Já a *Inspeção Geral de Trabalho (IGT)* foi responsável pela inspeção de 14,8% das IPSS, tendo sido ainda referida outra entidade fiscalizadora em 14,8% dos casos. De salientar nesta análise que algumas instituições referiram ter sido fiscalizadas por mais de uma Entidade Fiscalizadora (Gráfico 8).

**Gráfico 8:** Entidades Fiscalizadoras



Relativamente às Áreas de Intervenção, 84,1% das instituições inquiridas referem intervir na área da *População Adulta*, enquanto 38,6% apresentam a *Infância e Juventude* como área de intervenção. Já 18,2% das instituições referem intervir na área da *Família e Comunidade*, enquanto 4,5% afirmam intervir na área de *Grupo Fechado*. De salientar que algumas IPSS referiram mais do que uma Área de Intervenção (Gráfico 9).

**Gráfico 9:** Áreas de Intervenção



### 3.1.2. ENQUADRAMENTO LOGÍSTICO

Na 2ª parte do questionário pretendeu saber-se qual o enquadramento da Instituição a nível logístico.

Ao perguntar se a IPSS tinha Departamento Logístico, apenas 18,2% das instituições responderam afirmativamente, pelo que a maioria das instituições estudadas, 81,8%, não possui este departamento (Tabela 9).

**Tabela 9:** A Instituição tem Departamento Logístico

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Sim	8	18,2	18,2
Não	36	81,8	100,0
Total	44	100,0	

De modo a perceber qual a importância (numa escala de 1 a 5, em que se considera **1** como **Pouco relevante** e **5** como **Muito relevante**) que os responsáveis das IPSS atribuem à Logística, perguntou-se se achavam relevante a existência deste departamento. Assim, das instituições que responderam a esta questão, a maior parte dos inquiridos, ou seja 30,6%, atribuiu um grau de importância de 3 a este departamento. Já 11,1% consideram-no pouco relevante, uma vez que atribuíram a classificação 1 e apenas 5,6% o consideram muito relevante. Também 19,4% das IPSS atribuíram um grau de importância de 2 e 16,7% atribuíram um 4. Realça-se o fato de 16,7% afirmarem desconhecer o grau de importância, respondendo *Não sabe* (Tabela 10).

De referir que 8 instituições não estão aqui representadas dado terem respondido afirmativamente à questão anterior.

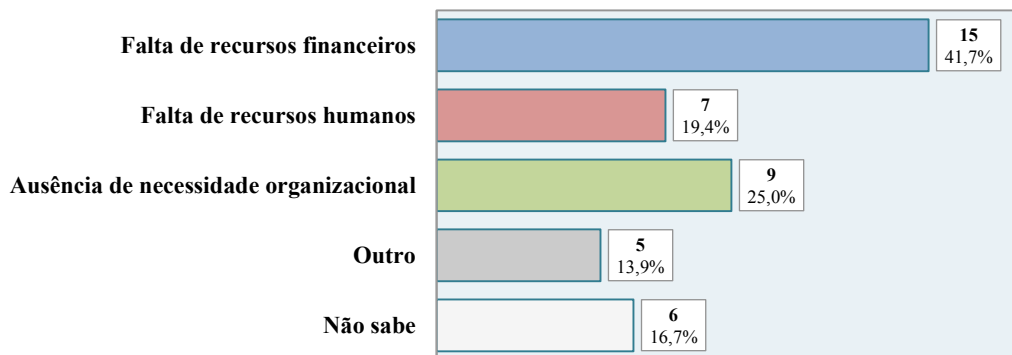
**Tabela 10:** Considera relevante a existência de um Departamento Logístico

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
1	4	11,1	11,1
2	7	19,4	30,6
3	11	30,6	61,1
4	6	16,7	77,8
5	2	5,6	83,3
Não sabe	6	16,7	100,0
Total	36	100,0	

Das 36 instituições que não têm Departamento Logístico, 41,7% atribuem a inexistência deste departamento à *Falta de recursos financeiros*, enquanto 25% referem a *Ausência de*

*necessidade organizacional* como motivo. Em 19,4% é a *Falta de recursos humanos* é apontada como responsável, sendo que 13,9% apontam *Outro* motivo. Verificou-se ainda que 16,7% responderam desconhecer o motivo para a inexistência deste departamento. De referir que algumas das instituições apontaram mais do que um motivo (Gráfico 10).

**Gráfico 10:** Qual o motivo da inexistência de um Departamento Logístico



### 3.1.3. ORGANIZAÇÃO LOGÍSTICA

Na 3ª parte do questionário pretendeu analisar-se, de forma individual, cada uma das áreas da Logística consideradas neste estudo de caso.

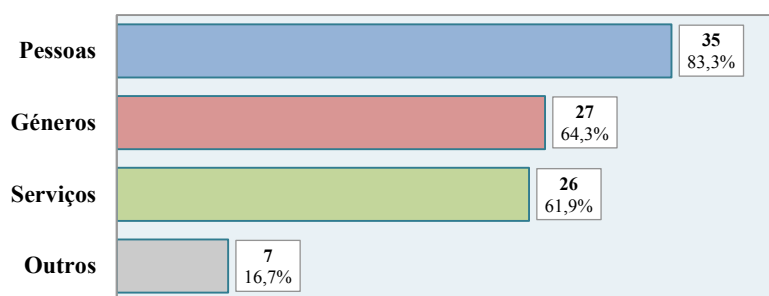
De referir que 2 das instituições incluídas neste estudo não responderam a este ponto, pelo que daqui em diante serão apenas consideradas como objeto de estudo 42 instituições.

#### 3.1.3.1. ÁREA DOS TRANSPORTES

No que aos Objetos de Transporte diz respeito, verificou-se que a opção *Pessoas* se destaca, com 83,3% das respostas, seguindo-se a opção *Géneros*, com 64,3%, e a opção *Serviços* com 61,9%. Em 16,7% das instituições é ainda referida a opção *Outros* (Gráfico 11).

De salientar que nesta questão a maioria das instituições selecionou mais do que uma opção.

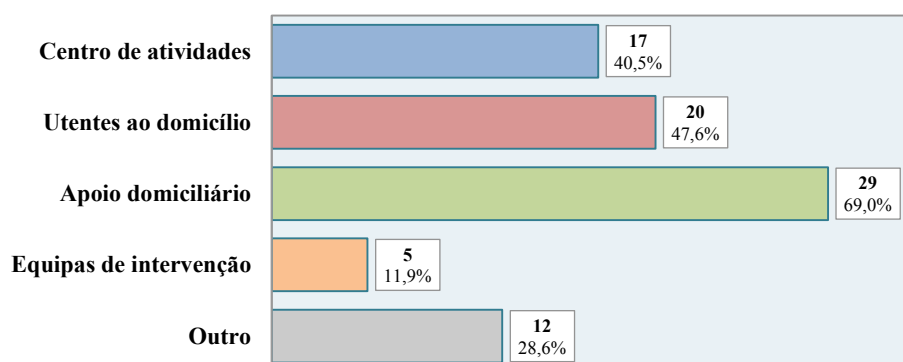
**Gráfico 11: Quais os Objetos de Transporte**



Quanto à Finalidade das Deslocações, 69% das instituições apontaram o *Apoio domiciliário* como finalidade, enquanto 47,6% selecionaram a opção *Utentes ao domicílio* e 40,5% escolheram a opção *Centro de atividades*. Também 11,9% afirmaram que a finalidade das deslocações está associada às *Equipas de intervenção* e 28,6% referem ainda a opção *Outro* (Gráfico 12).

De salientar que nesta questão a maioria das instituições selecionou mais do que uma opção.

**Gráfico 12: Qual a Finalidade das Deslocações**



Pretendeu ainda saber-se qual o nível de lacunas que os responsáveis consideram existentes na área dos Transportes. Pode concluir-se que 35,7% das instituições consideram haver poucas lacunas neste ponto, atribuindo o nível 1, 21,4% consideram existir algumas lacunas neste ponto, atribuindo o nível 3, 16,7% atribuíram o nível 2 e 7,1% atribuíram o nível 4. Apenas 2,4% das instituições referem existir muitas lacunas, atribuindo o nível 5. Verificou-se ainda que 16,7% das IPSS responderam *Não Sabe* (Tabela 11).



**Tabela 11:** Considera que existem lacunas neste ponto

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1	15	35,7	35,7
2	7	16,7	52,4
3	9	21,4	73,8
4	3	7,1	81,0
5	1	2,4	83,3
Não sabe	7	16,7	100,0
Total	42	100,0	

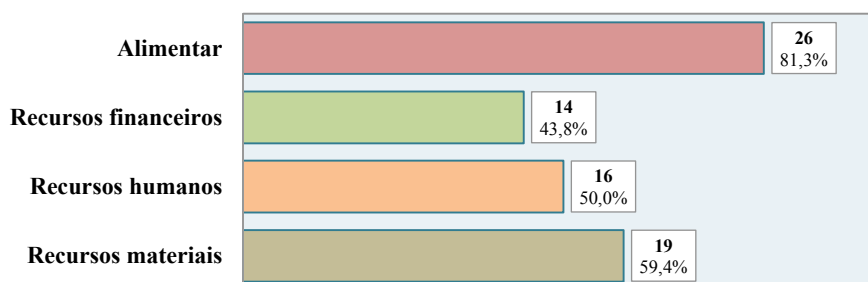
Quis ainda saber-se se os responsáveis pelas diferentes áreas acumulavam a responsabilidade de outras áreas, e ao que se apurou, em 76,2% das instituições o responsável desta área acumula outras áreas. Apenas em 23,8% das instituições o responsável pela área dos Transportes tem a seu cargo apenas esta área (Tabela 12).

**Tabela 12:** Acumulação com outras áreas

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Sim	32	76,2	76,2
Não	10	23,8	100,0
Total	42	100,0	

Das instituições (32) em que o responsável pela área dos Transportes também é responsável por outras áreas, em 81,3% acumula a área *Alimentar*, em 59,4% acumula a área dos *Recursos Materiais*, em 50% dos casos acumula a área dos *Recursos Humanos* e em 43,8% é ainda responsável pela área dos *Recursos Financeiros* (Gráfico 13).

**Gráfico 13:** Responsável pela Área dos Transportes – acumulação com outras áreas



Perguntou-se ainda qual o cargo do responsável pela área dos Transportes, sendo que, em 35,7% dos casos o responsável é um membro da *Direção*, enquanto que em 64,3% dos casos é um *Funcionário* (Tabela 13).

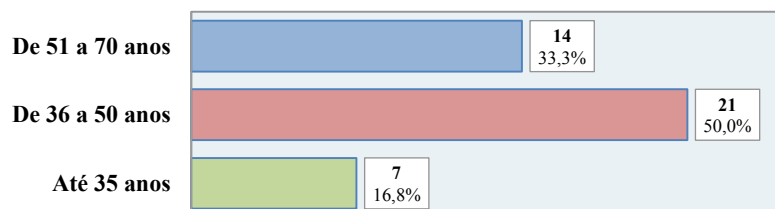
**Tabela 13: Cargo na Instituição**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Direção	15	35,7	35,7
Funcionário	27	64,3	100,0
Outro	0	0	100,0
Total	42	100,0	

Na amostra das instituições que responderam, pretendeu também analisar-se o perfil do responsável pela área dos Transportes, pelo que se apresentam de seguida os resultados.

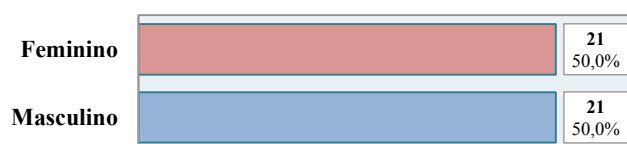
Apurou-se que em 50% dos casos o responsável pela área tem entre 36 e 50 anos, em 33,3% o responsável tem entre 51 e 70 anos, sendo que 16,8% dos responsáveis têm até 35 anos (Gráfico 14).

**Gráfico 14: Idade**



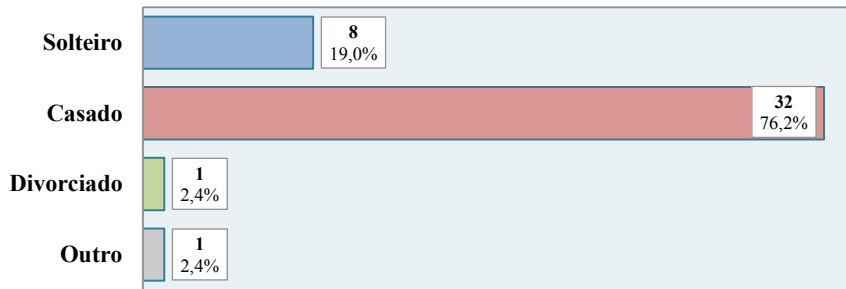
Apurou-se ainda que há uma distribuição equitativa dos responsáveis por género, sendo que 50% dos responsáveis são do género Masculino e 50% são do género Feminino (Gráfico 15).

**Gráfico 15: Género**



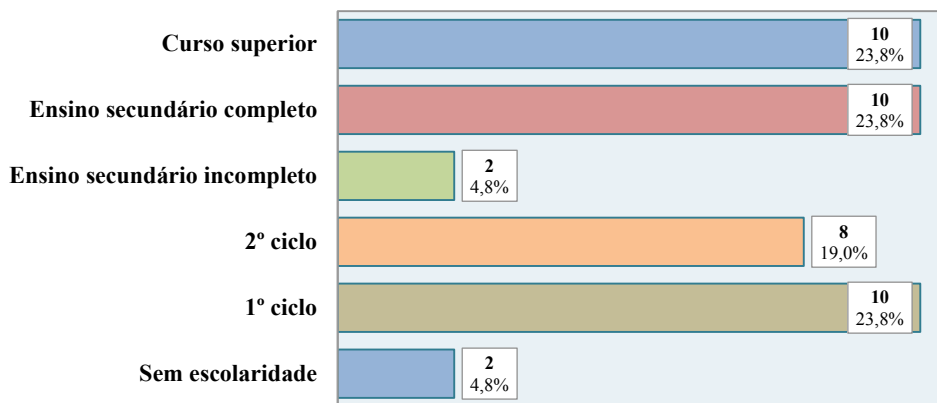
Quanto ao Estado Civil constatou-se que os responsáveis pela área são na maioria Casados, em 76,2%, seguindo-se o Estado Civil de Solteiro com 19%, sendo que apenas em 2,4% o Estado Civil é Divorciado. É referido ainda Outro Estado Civil em 2,4% dos casos (Gráfico 16).

**Gráfico 16: Estado Civil**



Relativamente às Habilitações Literárias constata-se que no mesmo patamar, com 23,8% cada, foram assinalados o 1º ciclo, o Ensino secundário completo e o Curso superior. Seguidamente verifica-se que em 19% dos casos o responsável pela área dos Transportes tem o 2º ciclo, sendo que com 4,8% cada aparecem o Ensino secundário incompleto e Sem escolaridade (Gráfico 17).

**Gráfico 17: Habilitações literárias completas**



Apurou-se ainda que na grande maioria dos casos, 92,9%, o responsável desta área não tem formação na área da Logística, sendo que apenas 7,1% tem formação nessa área (Tabela 14).

**Tabela 14: Tem formação específica na área da Logística**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Sim	3	7,1	7,1
Não	39	92,9	100,0
Total	42	100,0	

Ao perguntar se o responsável da área tem outra ocupação profissional verificou-se que 66,7% não tem outra ocupação, enquanto que apenas 33,3% tem outra ocupação profissional (Tabela 15).

**Tabela 15:** Tem outra ocupação profissional

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Sim	14	33,3	33,3
Não	28	66,7	100,0
Total	42	100,0	

No seguimento da pergunta anterior, relativamente aos responsáveis desta área que têm outra atividade profissional fora da instituição, quis saber-se se esta é na área da Logística.

Ao que se apurou, 85,7% não é na área da Logística e apenas 14,3% desempenham funções nesta área, fora da instituição (Tabela 16).

**Tabela 16:** Se sim, na área da Logística

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Sim	2	14,3	14,3
Não	12	85,7	100,0
Total	14	100,0	

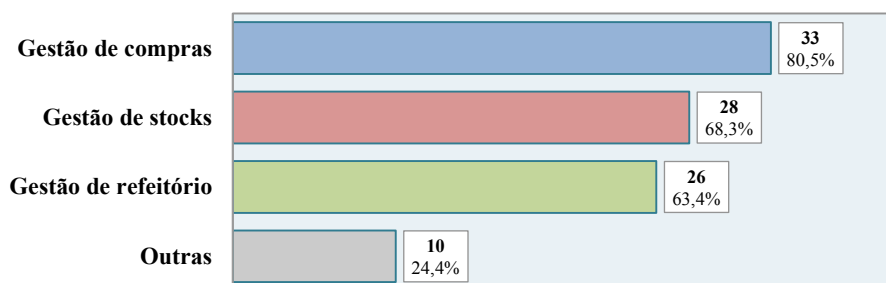
### 3.1.3.2. ÁREA ALIMENTAR

De salientar que uma das instituições, de entre as 42 aqui analisadas, não respondeu a este ponto devido ao fato de não possuir Área Alimentar.

Relativamente à Área Alimentar e às Ações realizadas nesta área concluiu-se que, das 41 instituições, 80,5% fazem *Gestão de compras*, 68,3% fazem *Gestão de stocks*, 63,4% referem ainda *Gestão de refeitório* e 24,4% fazem referência ainda a *Outras Ações* (Gráfico 18).

De salientar que nesta questão a maioria das instituições selecionou mais do que uma opção.

**Gráfico 18:** Quais as Ações realizadas na Área Alimentar

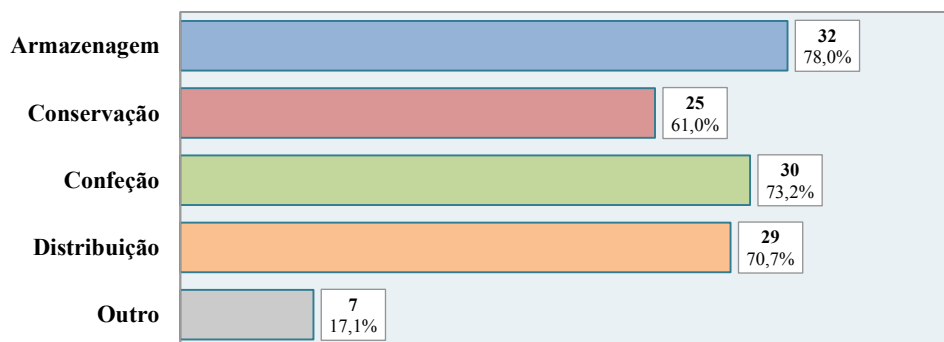


Dentro da Área Alimentar pretendeu ainda avaliar-se qual a manutenção praticada, concluindo-se que 78% das instituições fazem *Armazenagem*, 73,2% fazem *Confeção*, 70,7% fazem

*Distribuição* e 61% são responsáveis ainda pela *Conservação*. 17,1% das instituições referem ainda *Outro* tipo de Manutenção (Gráfico 19).

De salientar que nesta questão a maioria das instituições selecionou mais do que uma opção.

**Gráfico 19:** Manutenção Alimentar



Quanto ao nível de lacunas que os responsáveis consideram existir na área Alimentar, 17,1% consideram ter Poucas lacunas neste ponto, atribuindo o nível 1, sendo que 24,4% consideram existir algumas lacunas neste ponto, atribuindo o nível 3. Já 31,7% das instituições atribuíram o nível 2 e 17,1% atribuíram o nível 4, não tendo havido nenhuma que referisse o nível 5. Verificou-se ainda que 9,8% das instituições responderam *Não sabe* (Tabela 17).

**Tabela 17:** Considera que existem lacunas neste ponto

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1	7	17,1	17,1
2	13	31,7	48,8
3	10	24,4	73,2
4	7	17,1	90,2
5	0	0	90,2
Não sabe	4	9,8	100,0
Total	41	100,0	

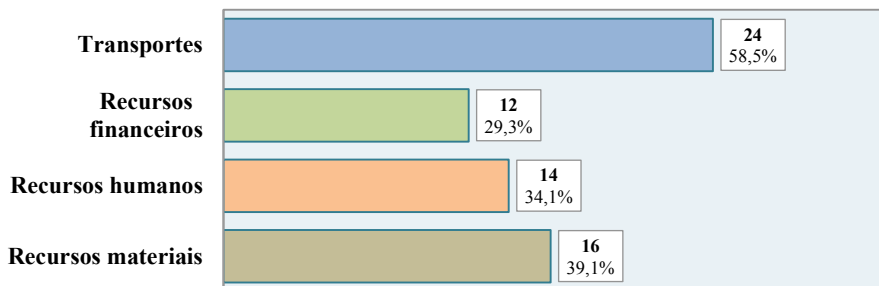
Relativamente à Acumulação com outras áreas por parte do responsável pela Área Alimentar, verificou-se que 65,9% dos responsáveis acumulam outras áreas e 34,1% não acumulam mais nenhuma área (Tabela 18).

**Tabela 18:** Acumulação com outras áreas

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Sim	27	65,9	65,9
Não	14	34,1	100,0
Total	41	100,0	

Em 58,5% das instituições inquiridas, o responsável pela área Alimentar também tem a seu cargo a área dos *Transportes* e em 39,1% dos casos este acumula também a área dos *Recursos Materiais*. Já em 34,1% dos casos acumula também a área dos *Recursos Humanos*, enquanto que 29,3% acumula ainda a área dos *Recursos Financeiros* (Gráfico 20).

**Gráfico 20:** Responsável pela Área Alimentar – acumulação com outras áreas



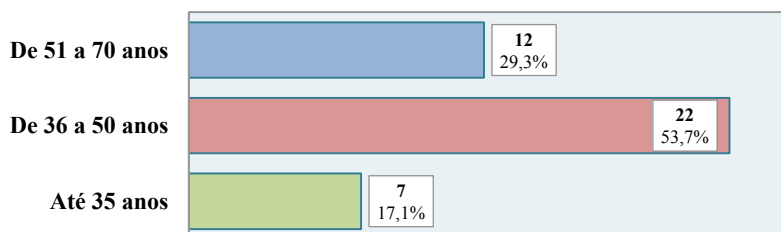
Quanto ao cargo desempenhado na instituição pelo responsável desta área concluiu-se que em 68,3% dos casos é um *Funcionário*, em 29,3% dos casos é um membro da *Direção* e em 2,4% dos casos é referido *Outro* responsável (Tabela 19).

**Tabela 19:** Cargo na Instituição

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Direção	12	29,3	29,3
Funcionário	28	68,3	97,6
Outro	1	2,4	100,0
Total	41	100,0	

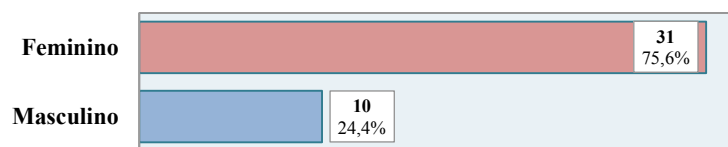
A faixa etária dominante do responsável por esta área situa-se em 53,7% das instituições entre os 36 e os 50 anos. Em 29,3% dos casos a idade deste responsável situa-se entre os 51 e os 70 anos, enquanto que em 17,1% dos casos a idade do responsável é até 35 anos (Gráfico 21).

**Gráfico 21:** Idade



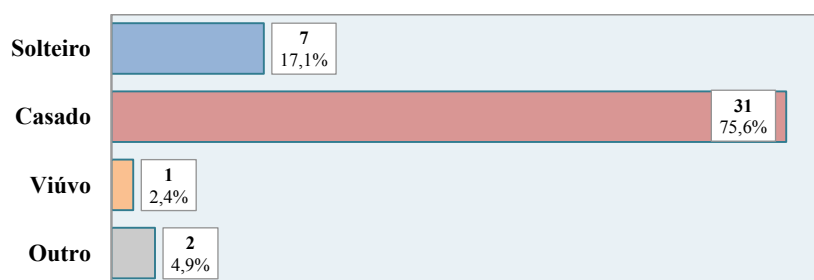
A maioria (75,6%) dos responsáveis por esta área são Mulheres e 24,4% são Homens (Gráfico 22).

**Gráfico 22: Género**



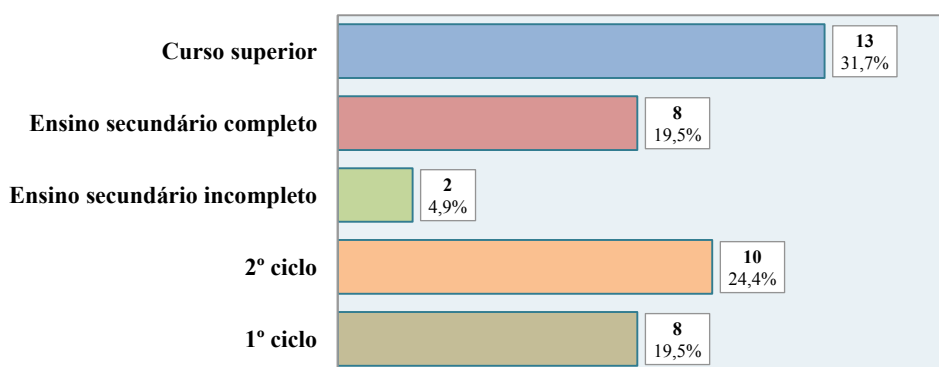
Quanto ao Estado Civil do responsável pela área Alimentar, a maioria (75,6%) é Casado, e 17,1% é Solteiro. Em 2,4% dos casos é Viúvo e em 4,9% dos casos é referido Outro Estado Civil (Gráfico 23).

**Gráfico 23: Estado Civil**



No que diz respeito às Habilitações Literárias do responsável desta área, a maioria, nomeadamente 31,7%, tem um Curso superior, 24,4% referem ter o 2º ciclo, enquanto 19,5% têm o Ensino secundário completo e 19,5% têm o 1º ciclo. Ainda 4,9% dos casos referem ter o Ensino secundário incompleto (Gráfico 24).

**Gráfico 24: Habilitações literárias completas**



A maior parte (95,1%) dos responsáveis da área Alimentar não tem formação na área da Logística, enquanto que apenas 4,9% tem formação nesta área (Tabela 20).

**Tabela 20:** Tem formação específica na área da Logística

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Sim	2	4,9	4,9
Não	39	95,1	100,0
Total	41	100,0	

Quanto à questão se o responsável da área tem outra ocupação profissional, 65,9% dos casos não tem outra ocupação, enquanto que 34,1% tem outra ocupação profissional (Tabela 21).

**Tabela 21:** Tem outra ocupação profissional

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Sim	14	34,1	34,1
Não	27	65,9	100,0
Total	41	100,0	

Dos 14 inquiridos que disseram ter outra ocupação fora da Instituição, 92,9% referiu que essa ocupação não é na área da Logística e apenas 7,1% referiu que é nessa área (Tabela 22).

**Tabela 22:** Se sim, na área da Logística

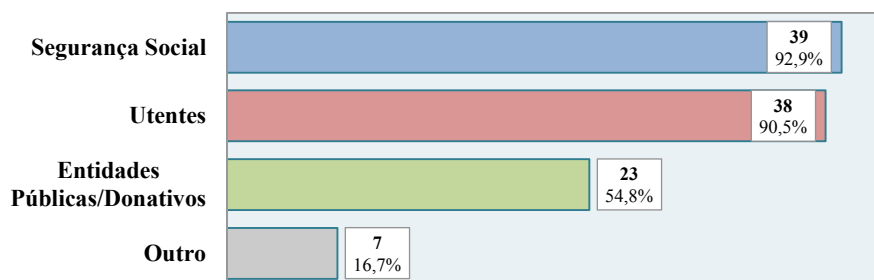
	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Sim	1	7,1	7,1
Não	13	92,9	100,0
Total	14	100,0	

### 3.1.3.3. ÁREA DOS RECURSOS FINANCEIROS

Quanto à origem dos Recursos Financeiros utilizados pelas IPSS, 92,9% das 42 instituições que responderam a esta questão referem receber verbas da *Segurança Social*, 90,5% dizem também receber verbas dos *Utentes*, 54,8% de *Entidades Públicas/Donativos* e 16,7% de outras fontes (Gráfico 25).

De salientar que nesta questão a maioria das instituições selecionou mais do que uma opção.

**Gráfico 25:** Origem dos Recursos Financeiros

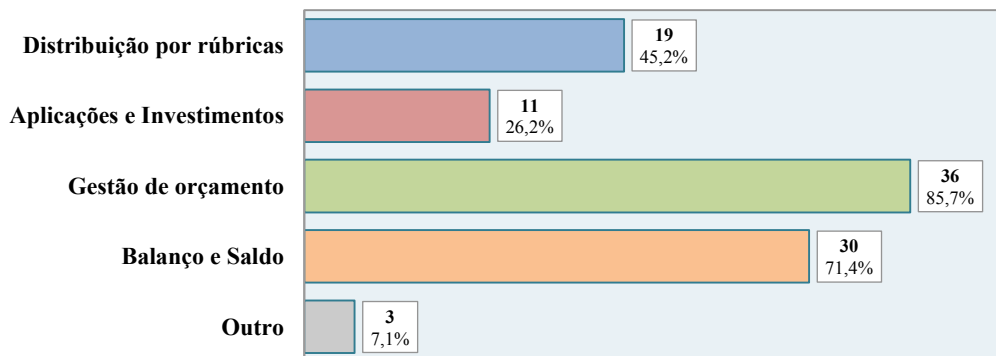




Quanto à Gestão dos Recursos Financeiros, 85,7% das instituições escolheram a opção *Gestão de orçamento*, enquanto que 71,4% selecionaram a opção *Balanço e Saldo*, já 45,2% apontam a opção *Distribuição por rubricas*. Ainda 26,2% referem a opção *Aplicações e Investimentos*, sendo que 7,1% referem ainda outra forma de Gestão destes Recursos (Gráfico 26).

De referir uma vez mais que algumas instituição escolheram mais do que uma opção.

**Gráfico 26:** Gestão dos Recursos Financeiros



Seguidamente pode ver-se o nível de lacunas que os responsáveis consideram existir na área dos Recursos Financeiros. Assim pode concluir-se que 16,7% das instituições que responderam a esta questão consideram haver poucas lacunas neste ponto, atribuindo o nível 1, enquanto que 7,1% das instituições consideram existir algumas lacunas neste ponto, atribuindo o nível 3, já 31% das instituições atribuíram o nível 2 e 19% atribuíram o nível 4. Verificou-se ainda que 14,3% das instituições referem existirem muitas lacunas, já que atribuem o nível 5. De referir também que 11,9% das instituições responderam *Não sabe* (Tabela 23).

**Tabela 23:** Considera que existem lacunas neste ponto

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1	7	16,7	16,7
2	13	31,0	47,6
3	3	7,1	54,8
4	8	19,0	73,8
5	6	14,3	88,1
Não sabe	5	11,9	100,0
Total	42	100,0	

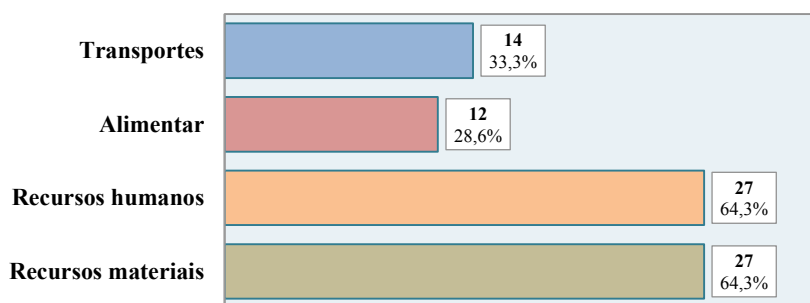
A maioria, ou seja 71,4%, dos responsáveis pela área dos Recursos Financeiros também tem a seu cargo a responsabilidade de outras áreas, enquanto que 28,6% só é responsável por esta área (Tabela 24).

**Tabela 24:** Acumulação com outras áreas

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Sim	30	71,4	71,4
Não	12	28,6	100,0
Total	42	100,0	

Ficou ainda a saber-se que o responsável pela área dos Recursos Financeiros também é responsável pelas áreas dos *Recursos humanos* e dos *Recursos materiais*, em 64,3% cada. É ainda responsável pela área dos *Transportes* em 33,3% das instituições e pela área *Alimentar* em 28,6% dos casos (Gráfico 27).

**Gráfico 27:** Responsável da Área dos Recursos Financeiros – acumulação com outras áreas



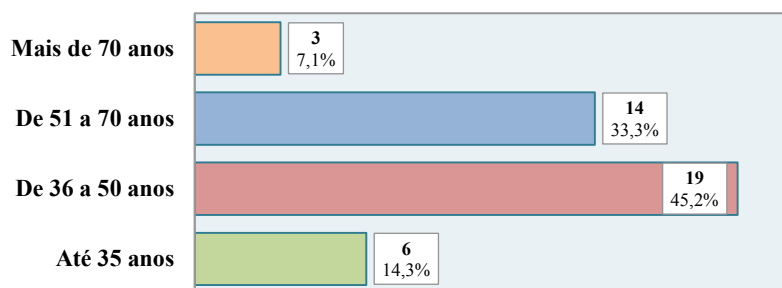
Relativamente ao cargo desempenhado pelo responsável desta área na Instituição concluiu-se que em 57,1% dos casos é um membro da *Direção*, em 33,3% é um *Funcionário* e em 9,5% das instituições é indicado *Outro cargo* (Tabela 25).

**Tabela 25:** Cargo na Instituição

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Direção	24	57,1	57,1
Funcionário	14	33,3	90,5
Outro	4	9,5	100,0
Total	42	100,0	

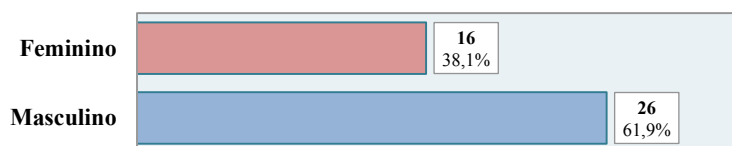
Neste seguimento, pretendeu também analisar-se o perfil do responsável pela área dos Recursos Financeiros. Assim, em 45,2% das instituições o responsável desta área tem entre 36 e 50 anos, em 33,3% tem entre 51 e 70 anos, sendo que em 14,3% dos casos tem até 35 anos. Em 7,1% dos casos tem mais de 70 anos (Gráfico 28).

**Gráfico 28: Idade**



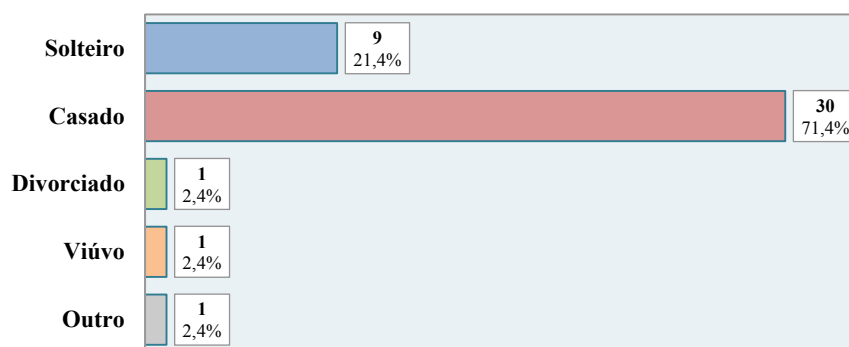
Relativamente ao Género, a maioria dos responsáveis, ou seja 61,9%, são Homens e 38,1% são Mulheres (Gráfico 29).

**Gráfico 29: Género**



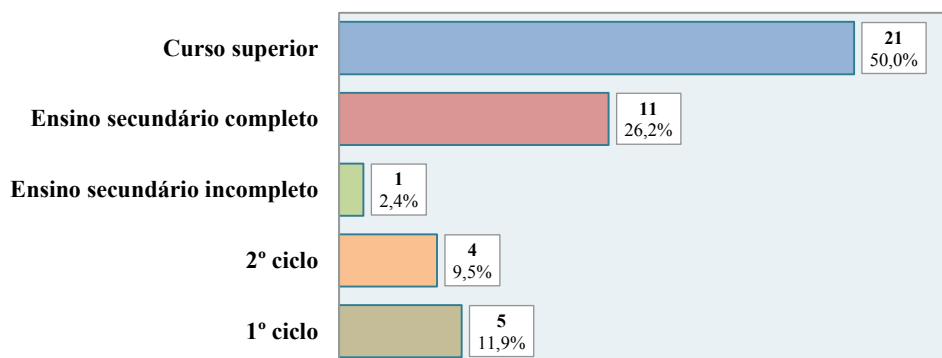
No que respeita ao Estado Civil constatou-se que a maioria, 71,4%, dos responsáveis por esta área são Casados, 21,4% são Solteiros, 2,4% são Divorciados e 2,4% são Viúvos. É ainda identificado Outro Estado Civil, em 2,4% dos casos (Gráfico 30).

**Gráfico 30: Estado Civil**



Verificou-se ainda que a maioria dos responsáveis da Área dos Recursos Financeiros (50%) tem um Curso superior e 26,2% tem o Ensino secundário completo. Registou-se ainda que 11,9% tem o 1º ciclo e 9,5% tem o 2º ciclo, sendo que apenas 2,4% tem o Ensino secundário incompleto (Gráfico 31).

**Gráfico 31:** Habilitações literárias completas



Na grande maioria (90,5%) o responsável desta área não tem formação na área da Logística, sendo que apenas 9,5% tem formação nesta área (Tabela 26).

**Tabela 26:** Tem formação específica na área da Logística

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Sim	4	9,5	9,5
Não	38	90,5	100,0
Total	42	100,0	

Conseguiu ainda saber-se que 59,5% dos responsáveis desta área não têm outra ocupação profissional, enquanto que 40,5% têm outra ocupação profissional (Tabela 27).

**Tabela 27:** Tem outra ocupação profissional

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Sim	17	40,5	40,5
Não	25	59,5	100,0
Total	42	100,0	

Para completar a pergunta anterior apurou-se que dos 17 responsáveis desta área que têm outra atividade profissional apenas 11,8% desempenham funções na área da Logística, fora da instituição, sendo que 88,2% não desempenham este tipo de funções fora da instituição (Tabela 28).

**Tabela 28:** Se sim, na área da Logística

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Sim	2	11,8	11,8
Não	15	88,2	100,0
Total	17	100,0	

### 3.1.3.4. ÁREA DOS RECURSOS HUMANOS

Relativamente à Área dos Recursos Humanos e aos Recursos disponíveis, concluiu-se que 46,9% pertencem aos *Órgãos de Direção*, enquanto que 45,7% são *Funcionários*, sendo que em 7,4% dos casos são referidos *Outros* Recursos Humanos disponíveis (Tabela 29).

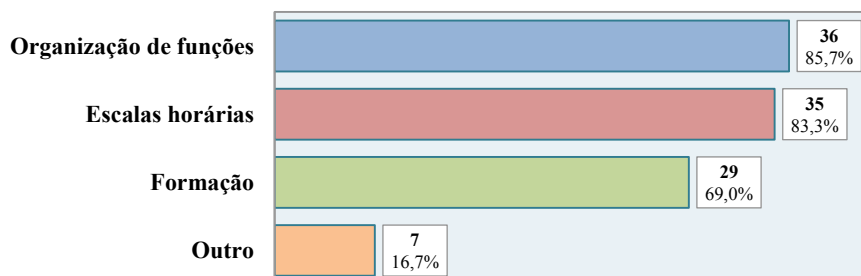
**Tabela 29:** Recursos Humanos disponíveis

	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
Órgãos de Direção	38	46,9	46,9
Funcionários	37	45,7	92,6
Outros	6	7,4	100,0
Total	81	100,0	

Pretendeu também avaliar-se qual o tipo de Gestão praticada a nível dos Recursos Humanos, assim concluiu-se que em 85,7% das instituições existe a *Organização de funções*, em 83,3% também são elaboradas *Escalas horárias* e em 69% dos casos também existe *Formação*. Em 16,7% é ainda referido *Outro* tipo de Gestão (Gráfico 32).

De salientar que nesta questão a maioria das instituições selecionou mais do que uma opção.

**Gráfico 32:** Gestão dos Recursos Humanos



Relativamente a lacunas nesta área, os responsáveis referem que em 19% das instituições existem Poucas lacunas, atribuindo o nível 1, já em 31% das instituições consideram existir algumas lacunas, atribuindo o nível 3. Em 4,8% das instituições foi considerado existirem Muitas Lacunas, com a escolha do nível 5, enquanto que em 21,4% dos casos atribuíram o nível 2 e 14,3% delas atribuíram o nível 4. Neste ponto 9,5% das instituições responderam Não saber se existem lacunas (Tabela 30).

**Tabela 30:** Considera que existem lacunas neste ponto

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1	8	19,0	19,0
2	9	21,4	40,5
3	13	31,0	71,4
4	6	14,3	85,7
5	2	4,8	90,5
Não sabe	4	9,5	100,0
Total	42	100,0	

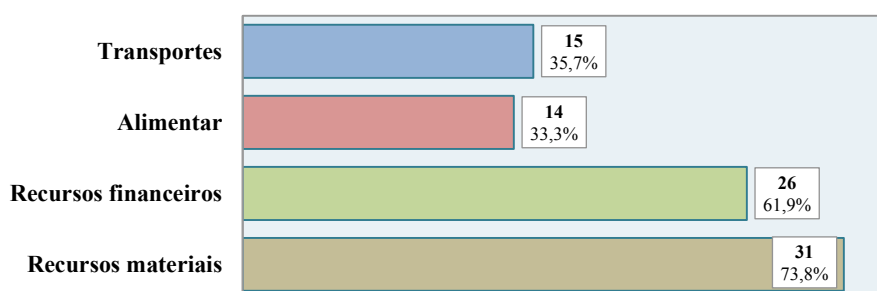
Relativamente à Acumulação com outras áreas por parte do responsável pela Área dos Recursos Humanos, verificou-se que 81% dos responsáveis acumulam a responsabilidade por outras áreas e 19% não acumulam mais nenhuma área (Tabela 31).

**Tabela 31:** Acumulação com outras áreas

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Sim	34	81,0	81,0
Não	8	19,0	100,0
Total	42	100,0	

Em 73,8% das instituições inquiridas, o responsável pela área dos Recursos Humanos também tem a seu cargo a área dos *Recursos materiais*. Em 61,9% das instituições este acumula também a responsabilidade da área dos *Recursos financeiros*. Verificamos ainda que em 35,7% dos casos, este acumula ainda a responsabilidade da área dos *Transportes* e em 33,3% acumula também a área *Alimentar* (Gráfico 33).

**Gráfico 33:** O responsável pela Área dos Recursos Humanos – acumulação com outras áreas



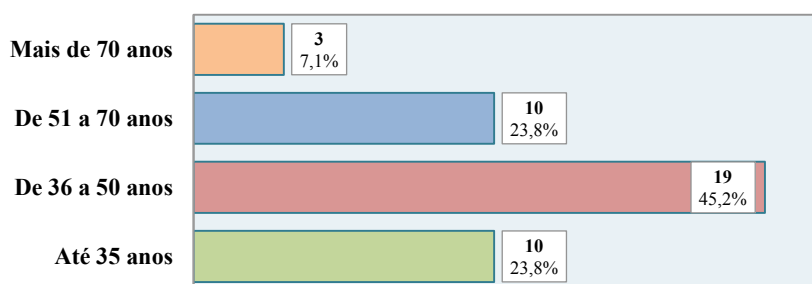
Quanto ao cargo desempenhado na instituição pelo responsável desta área concluiu-se que na maioria dos casos, em 61,9% das respostas, é ocupado por um membro da *Direção*, sendo que em 38,1% dos casos é ocupado por um *Funcionário* (Tabela 32).

**Tabela 32: Cargo na Instituição**

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Direção	26	61,9	61,9
Funcionário	16	38,1	100,0
Outro	0	0	100,0
Total	42	100,0	

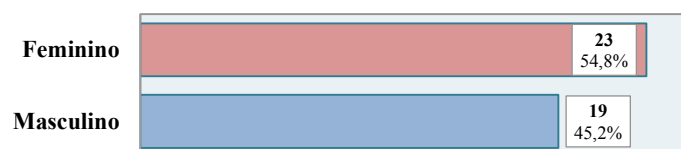
Quanto ao perfil etário do responsável da área dos Recursos Humanos, 45,2% tem entre os 36 e os 50 anos. Em 23,8% das instituições tem idade entre os 51 e os 70 anos, encontrando-se ainda no mesmo patamar, com 23,8%, a idade até 35 anos. Em 7,1% das instituições o responsável desta área tem mais de 70 anos (Gráfico 34).

**Gráfico 34: Idade**



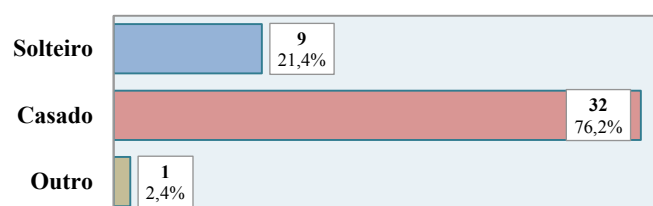
Relativamente ao Género do responsável por esta área, 54,8% são Mulheres e 45,2% são Homens (Gráfico 35).

**Gráfico 35: Género**



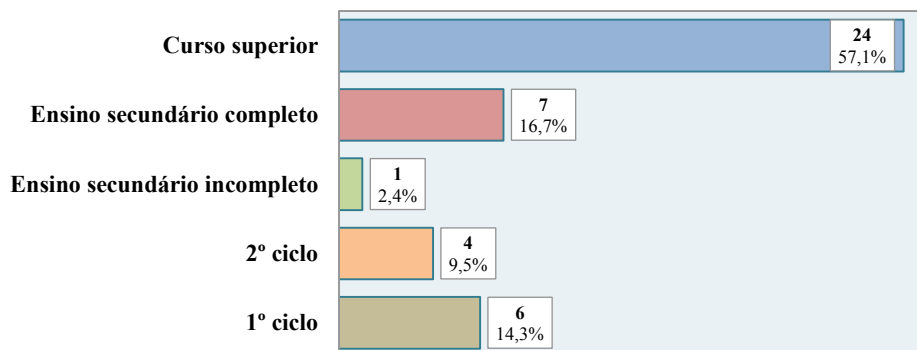
Quanto ao Estado Civil, 76,2% dos responsáveis pela área dos Recursos Humanos são Casados e 21,4% são Solteiros. Em 2,4% é referido Outro Estado Civil (Gráfico 36).

**Gráfico 36: Estado Civil**



No que diz respeito às Habilitações Literárias, 57,1% dos responsáveis desta área tem um Curso superior, 16,7% refere ter o Ensino secundário completo, 14,3% o 1º ciclo, 9,5% o 2º ciclo, enquanto que 2,4% refere ter o Ensino secundário incompleto (Gráfico 37).

**Gráfico 37:** Habilitações literárias completas



Relativamente à formação do responsável da área dos Recursos Humanos verificou-se que a maioria dos responsáveis (92,9%) não tem formação na área da Logística, enquanto que apenas 7,1% tem formação nesta área (Tabela 33).

**Tabela 33:** Tem formação específica na área da Logística

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Sim	3	7,1	7,1
Não	39	92,9	100,0
Total	42	100,0	

Apurou-se ainda que 59,5% dos responsáveis desta área não tem outra ocupação, enquanto que 40,5% tem outra ocupação profissional (Tabela 34).

**Tabela 34:** Tem outra ocupação profissional

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Sim	17	40,5	40,5
Não	25	59,5	100,0
Total	42	100,0	

Ainda em relação aos responsáveis por esta área que referem ter outra ocupação fora da instituição, 88,2% não é na área da Logística, sendo que apenas 11,8% tem outra ocupação nesta área (Tabela 35).



**Tabela 35:** Se sim, na área da Logística

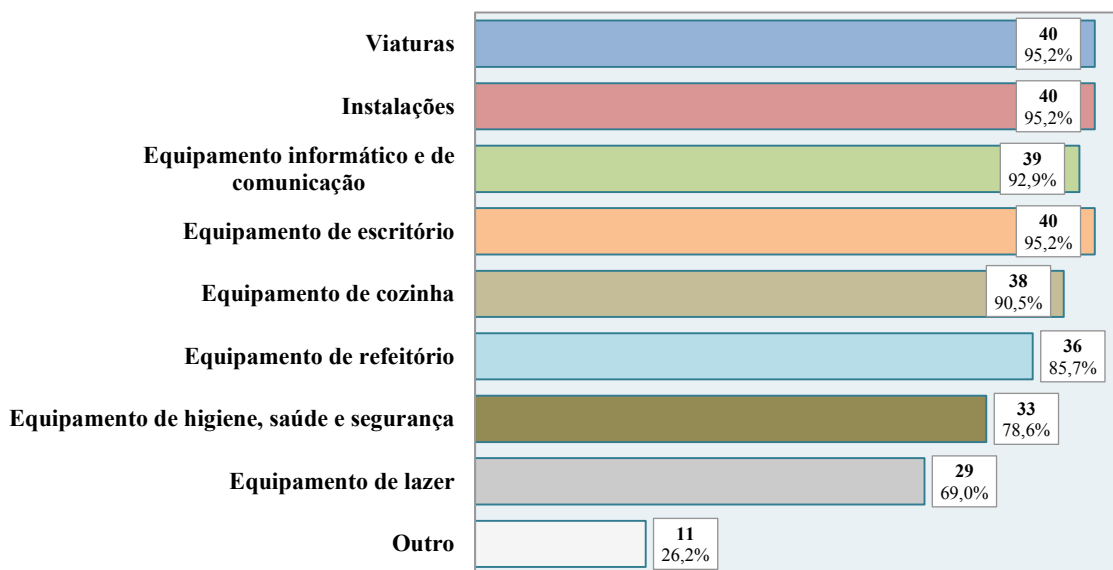
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Sim	2	11,8	11,8
Não	15	88,2	100,0
Total	17	100,0	

### 3.1.3.5. ÁREA DOS RECURSOS MATERIAIS

No que diz respeito aos Recursos Materiais disponíveis, verificou-se que as opções *Viaturas*, *Instalações* e *Equipamento de Escritório* são as mais referidas com 95,2%, seguindo-se a opção *Equipamento informático e de comunicação* com 92,9% e a opção *Equipamento de cozinha* com 90,5%. Seguidamente aparece a opção *Equipamento de refeitório* em 85,7% das instituições, seguida da opção *Equipamento de higiene, saúde e segurança* com 78,6%. A opção *Equipamento de lazer* é referida em 69% dos casos, sendo ainda referidos *Outros Recursos* disponíveis em 26,2% das instituições (Gráfico 38).

De salientar que nesta questão a maioria das instituições selecionou mais do que uma opção.

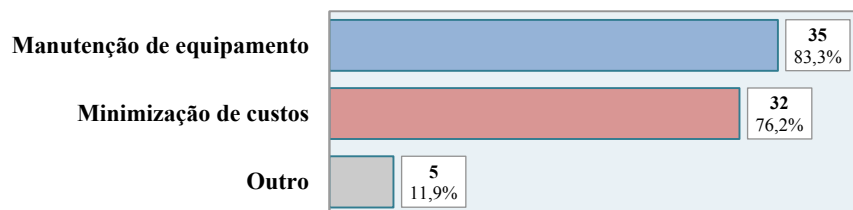
**Gráfico 38:** Recursos Materiais disponíveis



Quanto à Gestão dos Recursos Materiais, 83,3% das instituições assinalaram a opção *Manutenção de equipamento*, enquanto que 76,2% referiram a opção *Minimização de custos*. Em 11,9% dos casos foi ainda assinalada outra forma de Gestão destes Recursos (Gráfico 39).

De salientar uma vez mais que também nesta questão a maioria das instituições selecionou mais do que uma opção.

**Gráfico 39:** Gestão dos Recursos Materiais



A nível de lacunas, pode concluir-se que 19% das instituições consideram haver poucas lacunas na área dos Recursos Materiais, atribuindo o nível 1, enquanto 16,7% consideram existir algumas lacunas neste ponto, atribuindo o nível 3. Em 38,1% das instituições é atribuído o nível 2 e em 7,1% o nível 4. Também 7,1% das instituições consideram existir muitas lacunas, já que atribuíram o nível 5. Verificou-se ainda que 11,9% das instituições responderam *Não sabe* (Tabela 36).

**Tabela 36:** Considera que existem lacunas neste ponto

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
1	8	19,0	19,0
2	16	38,1	57,1
3	7	16,7	73,8
4	3	7,1	81,0
5	3	7,1	88,1
Não sabe	5	11,9	100,0
Total	42	100,0	

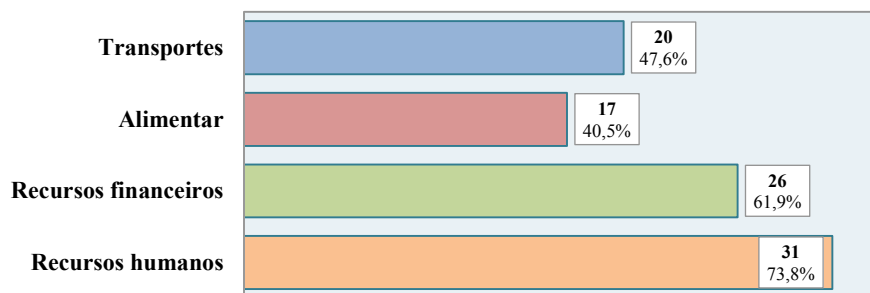
Relativamente à acumulação de funções por parte dos responsáveis desta área, ao que se pode apurar através das respostas recebidas, em 92,9% das instituições os responsáveis acumulam a responsabilidade de outras áreas, sendo que apenas em 7,1% das instituições os responsáveis da área de Recursos Materiais são apenas responsáveis por esta área (Tabela 37).

**Tabela 37:** Acumulação com outras áreas

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Sim	39	92,9	92,9
Não	3	7,1	100,0
Total	42	100,0	

Em 73,8% das instituições o responsável da área dos Recursos Materiais também acumula a responsabilidade da área dos Recursos Humanos e em 61,9% também é responsável pela área dos Recursos Financeiros. Em 47,6% dos casos é ainda responsável pela área dos Transportes e em 40,5% também é responsável pela área Alimentar (Gráfico 40).

**Gráfico 40:** O Responsável pela Área dos Recursos Materiais – acumulação com outras áreas



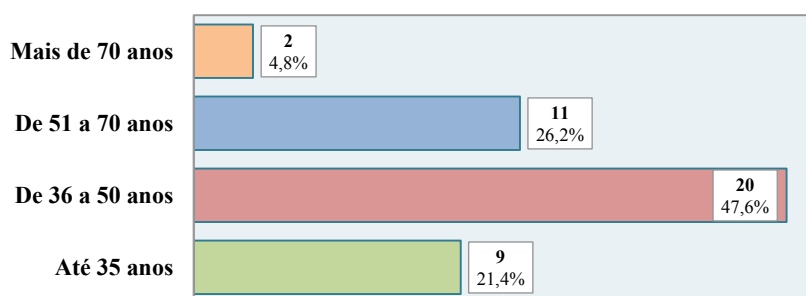
Ainda no que diz respeito ao cargo do responsável pela área, em 57,1% das instituições o responsável é um membro da *Direção*, enquanto que em 42,9% dos casos é um *Funcionário* (Tabela 38).

**Tabela 38:** Cargo na Instituição

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Direção	24	57,1	57,1
Funcionário	18	42,9	100,0
Outro	0	0	
Total	42	100,0	

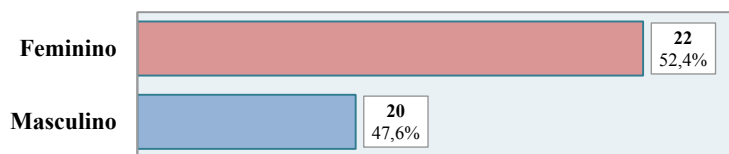
Em 47,6% das instituições o responsável pela área dos Recursos Materiais tem entre 36 e 50 anos, em 26,2% tem entre 51 e 70 anos, enquanto que em 21,4% tem até 35 anos. Em 4,8% dos casos verifica-se que o responsável tem mais de 70 anos (Gráfico 41).

**Gráfico 41:** Idade



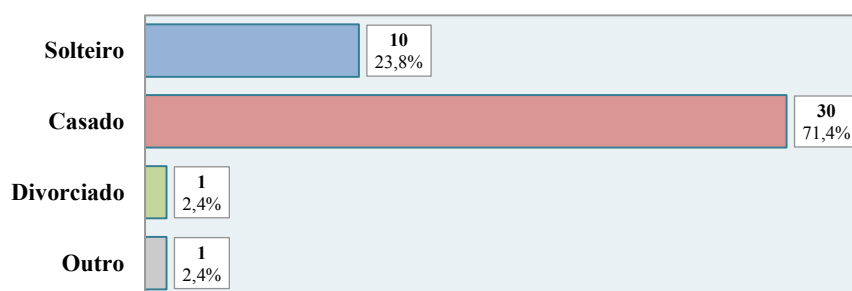
Verificou-se ainda que 52,4% dos responsáveis desta área são Mulheres e 47,6% são Homens (Gráfico 42).

**Gráfico 42: Género**



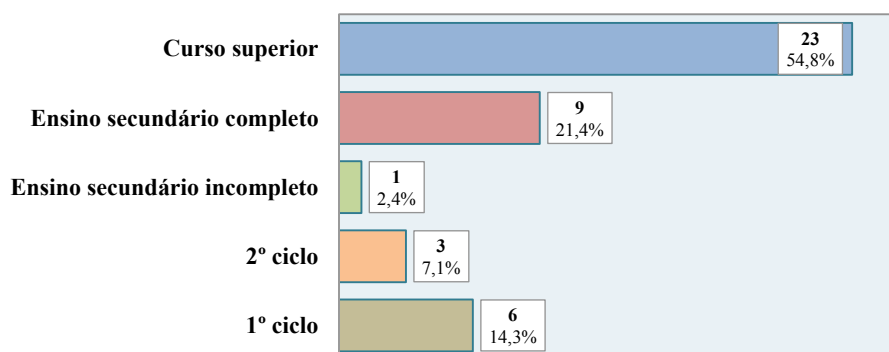
No que respeita ao Estado Civil, 71,4% dos responsáveis são Casados, 23,8% são Solteiros, registando-se ainda o Estado Civil de Divorciado em 2,4%. Neste ponto é ainda referido Outro Estado Civil por 2,4% dos respondentes (Gráfico 43).

**Gráfico 43: Estado Civil**



Quanto às Habilitações Literárias verificou-se que 54,8% dos responsáveis tem um Curso superior. Verificou-se ainda que 21,4% tem o Ensino secundário completo, enquanto que 14,3% refere ter o 1º ciclo. Em 7,1% dos casos é referido o 2º ciclo, como habilitações literárias, e em 2,4% o Ensino secundário incompleto (Gráfico 44).

**Gráfico 44: Habilitações literárias completas**



Quanto à questão se o responsável desta área tem formação na área da Logística, conclui-se que a maioria, ou seja 95,2%, não tem formação nesta área e apenas 4,8% diz ter formação na área (Tabela 39).

**Tabela 39:** Tem formação específica na área da Logística

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Sim	2	4,8	4,8
Não	40	95,2	100,0
Total	42	100,0	

Ao perguntar se o responsável desta área tem outra ocupação profissional verificou-se que 59,5% não tem outra ocupação, enquanto que 40,5% tem outra ocupação profissional (Tabela 40).

**Tabela 40:** Tem outra ocupação profissional

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Sim	17	40,5	40,5
Não	25	59,5	100,0
Total	42	100,0	

Relativamente aos responsáveis pela área dos Recursos Materiais que têm outra atividade profissional, apurou-se que 94,1% não desempenham funções na área da Logística e que apenas 5,9% desempenham funções nessa área, fora da instituição (Tabela 41).

**Tabela 41:** Se sim, na área da Logística

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulada
Sim	1	5,9	5,9
Não	16	94,1	100,0
Total	17	100,0	

### 3.2. SÍNTESE

Através da análise dos resultados dos questionários pode chegar-se a algumas conclusões acerca das IPSS do Distrito da Guarda, nomeadamente:

- A grande maioria das IPSS são Sedes;
- As Instituições são, quase na totalidade, organizações com vários anos de existência;
- O Enquadramento Jurídico das IPSS é, na grande maioria, *Associação de Solidariedade Social*;
- A quase totalidade das Instituições tem acordo de cooperação com a Segurança Social;
- A maioria das IPSS é de dimensão média, com menos de 100 utentes;
- Grande parte das IPSS inquiridas são sujeitas a fiscalizações e vistorias, com uma periodicidade de 1 ano na sua maioria, sendo que a Entidade responsável pela maioria das inspeções é o Instituto de Segurança Social;
- A área de Intervenção predominante na generalidade das IPSS é a População Adulta.
- A nível logístico, são raros os casos de IPSS que integram um Departamento Logístico, sendo que, no geral, os responsáveis atribuem um grau de relevância médio a este departamento, havendo alguns casos que referiram não saber qual sua a importância. A falta de recursos financeiros é a principal causa apontada para a inexistência de um Departamento Logístico, sendo que a ausência de necessidade organizacional é o segundo motivo apontado.

Relativamente à organização das áreas da Logística, há que referir que duas das instituições estudadas optaram pelo não preenchimento desta parte. Todas as restantes instituições possuem as áreas referidas no questionário: Transportes, Alimentar, Recursos Financeiros, Recursos Humanos e Recursos Materiais, com exceção de uma instituição que não tem área Alimentar.

No que diz respeito à **Área dos Transportes** pode concluir-se que:

- Os Objetos de transporte mais frequentes são: *Pessoas, Géneros e Serviços*;
- As principais finalidades das deslocações são: *Utentes ao domicílio e Apoio domiciliário*;
- A maioria das instituições considera existirem poucas lacunas neste ponto;
- O responsável por esta área, na maioria dos casos, acumula a responsabilidade de outras áreas, sendo a área Alimentar a que mais vezes é acumulada em simultâneo. O responsável é, na grande parte dos casos, um Funcionário, com idade entre os 36 e os 50

anos, Casado, havendo uma distribuição equitativa entre os Géneros Feminino e Masculino. Quanto a habilitações literárias, a grande parte dos responsáveis desta área dividem-se entre Curso superior, Ensino secundário completo e 1º ciclo, não tendo, na quase totalidade dos casos, formação na área da Logística. A maioria não tem outra ocupação profissional, e dos que têm muito raros são os casos em que essa ocupação é na área da Logística.

No que diz respeito à **Área Alimentar** pode concluir-se que:

- As Ações mais frequentes são: *Gestão de compras*, *Gestão de stocks* e *Gestão de refeitório*;
- A nível de Manutenção, são frequentes: a *Armazenagem*, a *Confeção*, a *Distribuição* e a *Conservação*;
- A maioria das instituições considera existirem poucas lacunas neste ponto;
- O responsável por esta área, na maioria dos casos, acumula a responsabilidade de outras áreas, sendo a área dos Transportes a que mais vezes é acumulada por si. O responsável é, na grande parte dos casos, um Funcionário, com idade entre os 36 e os 50 anos, na maioria do Género Feminino e Casado. Quanto a habilitações literárias, os responsáveis desta área têm, na maioria dos casos, um Curso superior, tendo ainda o 2º ciclo uma grande representação. A quase totalidade dos responsáveis não tem formação na área da Logística e a maioria não tem outra ocupação profissional, e dos que têm só uma instituição refere ser na área da Logística.

No que diz respeito à **Área dos Recursos Financeiros** pode concluir-se que:

- Os Recursos financeiros são provenientes da *Segurança Social*, dos *Utentes* e de *Entidades Públicas e Donativos*;
- A nível de Gestão deste tipo de recursos, a maior preocupação centra-se na *Gestão de orçamento* e no *Balanço e Saldo*;
- A maioria das instituições considera existirem poucas lacunas neste ponto, muito embora um número considerável manifeste existirem algumas lacunas a este nível;
- O responsável por esta área acumula, em grande parte dos casos, a responsabilidade por outras áreas, sendo as áreas dos Recursos Humanos e Recursos Materiais as que mais vezes são acumuladas com esta. O responsável é, na maioria dos casos, um membro da Direção, com idade entre os 36 e os 50 anos, na sua maioria do Género Masculino e Casado. Quanto a habilitações literárias, os responsáveis desta área têm, na sua maioria,

um Curso superior, não tendo quase todos eles formação na área da Logística. A grande parte não tem outra ocupação profissional fora da Instituição, e dos que têm são muito raros os casos em que essa ocupação é na área da Logística.

No que diz respeito à **Área dos Recursos Humanos** pode concluir-se que:

- Os Recursos Humanos são na maioria dos casos *Órgãos de Direção e Funcionários*;
- A nível de Gestão destes recursos, a maior concentração aplica-se na *Organização de funções* e nas *Escalas horárias*;
- A maioria das instituições considera existirem algumas lacunas neste ponto;
- O responsável por esta área, na generalidade dos casos, acumula a responsabilidade com outras áreas, sendo a área dos Recursos Materiais a que mais vezes é acumulada. O perfil deste responsável é, em grande parte dos casos, um membro da Direção, com idade entre os 36 e os 50 anos, do Género Feminino e Casado. No que diz respeito a habilitações literárias, os responsáveis desta área, na maior parte dos casos, têm um Curso superior, não tendo na sua generalidade Formação na área da Logística. A maioria deles não tem outra ocupação profissional, e dos que têm raros são aqueles que têm uma ocupação na área da Logística fora da Instituição.

No que diz respeito à **Área dos Recursos Materiais** pode concluir-se que:

- Os Recursos Materiais são inúmeros, no entanto os que são mais vezes referidos pelas instituições são: *Viaturas, Instalações, Equipamento de escritório e Equipamento informático e de comunicação*;
- A nível de Gestão de recursos, a atenção centra-se na *Manutenção de equipamento* e na *Minimização de custos*;
- A maioria das instituições considera existirem poucas lacunas neste ponto;
- O responsável por esta área, na grande maioria das instituições, acumula a responsabilidade com outras áreas, sendo a área dos Recursos Humanos a que mais vezes é acumulada com esta. O responsável da área dos Recursos Materiais é, na grande parte dos casos, um membro da Direção, com idade entre os 36 e os 50 anos, com uma maior representatividade do Género Feminino, havendo no entanto uma distribuição quase equitativa com o Género Masculino. A maioria é Casado, com habilitações literárias ao nível de Curso superior, não tendo na sua generalidade formação na área da Logística. A maioria dos responsáveis desta área não tem outra ocupação profissional, e dos que têm só um caso referiu ser na área da Logística.



## CONCLUSÃO

Este Estudo de Caso permitiu concluir que as IPSS do Distrito da Guarda têm um perfil muito semelhante, quer ao nível de caracterização da Instituição, quer ao nível de Enquadramento Logístico, existindo uma quase ausência de conhecimento e formação nesta área. Quanto ao perfil dos responsáveis das áreas abrangidas pela Organização Logística é também idêntico, havendo porém uma maior semelhança entre o perfil dos responsáveis pelas áreas dos Transportes e Alimentar, assim como uma maior aproximação no que respeita ao perfil dos responsáveis das restantes áreas, nomeadamente: Recursos Financeiros, Recursos Humanos e Recursos Materiais. Esta semelhança, no que diz respeito ao perfil dos responsáveis das diferentes áreas, poderá atribuir-se a um nível de exigência e de conhecimentos diferentes em cada uma delas.

Se é verdade que existem cada vez mais carenciados, também é uma realidade que existem cada vez mais exigências sociais para com as instituições que os acolhem, daí a importância de dirigentes e gestores prestarem atenção não só às necessidades dos utentes e seu bem-estar, como ao cumprimento de todas as regras de legislação para a credibilidade, qualidade e segurança dos serviços prestados.

*O **Objetivo da Logística** pode parecer utópico, pois pensar em conseguir melhorar através de menores custos, menores tempos de resposta e melhor qualidade de serviços poderá transportar-nos para uma realidade que nos pode parecer muito distante, no entanto o seu objetivo é bem definido, é **atingir constantes melhorias** através de 3 fatores internos: **gestão do tempo, minimização dos custos e maximização dos recursos existentes**, tendo como meta um serviço de maior qualidade e fiabilidade.*

---

### Limitações da Investigação

Além da dificuldade encontrada aquando da pesquisa de literatura do tema abordado neste trabalho, também relativamente aos resultados obtidos neste estudo importa salientar que as instituições, na sua maioria, não estão sensibilizadas para a importância da colaboração neste tipo de estudos, podendo destacar-se 2 questões pertinentes: Em 1º lugar a pouca adesão em termos de respostas obtidas e em 2º lugar o pouco rigor nas respostas dadas. No entanto exceções houve em que se verificou uma colaboração bastante participativa e interessada. Isto

leva a concluir-se que este interesse não estará relacionado diretamente com a Instituição ou com as suas valências, mas sim com os respondentes, ou seja, com os seus diretores, gestores e colaboradores.

Espera-se que esta abordagem tenha despertado interesse para esta ligação entre Logística e IPSS's à qual se pretendeu dar ênfase através deste Estudo.

### **Investigações Futuras**

---

Em jeito de conclusão é de referir uma questão pertinente. Dado o papel relevante que as IPSS desempenham na nossa sociedade em geral, e aqui não se refere apenas o Distrito da Guarda, mas o panorama nacional, é incompreensível existirem tão poucos estudos acerca destas instituições, pelo que muito haverá ainda para estudar e escrever acerca das mesmas, podendo assim dar origem a futuras investigações.

Espera-se que este Estudo tenha aberto um precedente para outras investigações nesta área e que futuramente estas instituições estejam mais abertas a colaborar em estudos deste género.

## BIBLIOGRAFIA

Almeida, Maria A. (2005). *Aprender a gerir as organizações no século XXI*. Áreas Editora, SA. Lisboa;

Alves, C. (2007). *Comportamento Organizacional. A gestão de crise nas organizações*. Escolar Editora. Lisboa;

Andrade, A., Franco, R. (2007). *Economia do conhecimento e Organizações sem fins lucrativos*. Principia Editora. Porto;

António M. (2005). Voluntariado a espinha dorsal do banco alimentar. *Cidade solidária, Revista da santa casa da misericórdia de Lisboa*, n.º 14 ano VIII, pp. 61-65;

Banov, Márcia R. (2008). *Psicologia no gerenciamento de pessoas*. Editora Atlas, SA. São Paulo;

Barros C. & Santos J. (1997). *As Instituições Não Lucrativas e a Acção Social em Portugal*. Editora Vulgata. Lisboa;

Bertrand, Y. & Guillemet, P. (1988). *Organizações: Uma Abordagem Sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget;

Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de recursos humanos*. 2ª Edição, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais;

Bordalo, F. e Cruz, M. (2010). *Gestão de IPSS*. 1ª Edição, Célula 2000. Braga;

Britto, R., Borini, F., e Souza, E., (2007). *A Influência dos recursos e capacidades organizacionais no processo de internacionalização: survey com as empresas exportadoras do estado de São Paulo*. *Revista Ciência Admin.*, Vol. 13, N.º 2, Novembro, pp. 270-278, Fortaleza;

Caetano, A., e Vala, J. (2000). *Gestão de recursos humanos, contextos, processos e técnicas*. 1ª Edição, Editora RH. Lisboa;

Cardoso, L. (1992). *Gestão Estratégica - enfrentar a mudança*. 2ª Edição, IAPMEI. S/L;

Carvalho, J. (1996). *Logística*. 1ª Edição, Edições sílabo. Lisboa;

Carvalho, J. e Dias, E. (2004). *Estratégias logísticas como servir o cliente a baixo custo*. 1ª Edição, Edições Sílabo. Lisboa;

Carvalho, João M.S. (2005). *Organizações não lucrativas. Aprendizagem organizacional, orientação do mercado, planeamento estratégico e desempenho*. 1ª Edição, Edições Sílabo. Lisboa;

Chauvet, A. (1995). *Métodos de Gestão - o guia*. Lisboa: Instituto Piaget;

Chiavenato, I. (1982). *Administração de Empresas – Uma Abordagem Contingencial*. Editora Mcgraw-hill. São Paulo;

Chiavenato, I. (1993). *Introdução á teoria geral da administração*. 4ª Edição, Makron books. São Paulo;

Chiavenato, I. (1994). *Administração, teoria, processo e prática*. 2ª Edição, Makron books. São Paulo;

Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas*. 2ª Edição, Elsevier editora. Rio de Janeiro;

Chiavenato, I. (2006). *Princípios de administração: o essencial em teoria geral da administração*. Elsevier editora. Rio de Janeiro;

Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos. O capital humano das organizações*. 9ª Edição, Elsevier editora. Rio de Janeiro;

Cordeiro, J. & Ribeiro, R. (2002). *Gestão de Empresas*. Colecção Gestão Empresarial. Afesbj/Fae Business School: Editora Gazeta Do Povo, Vol. II. Curitiba;

Drucker, P. (1990). *As Organizações Sem Fins Lucrativos*. Difusão Cultura. Lisboa;

Fernandes, R. (1994). *“Privado Porém Público: O terceiro Setor na América Latina.”*. 2ª Edição, Relume – Dumaré. Rio de Janeiro;

Firmino, M. (2007). *Gestão das organizações conceitos e tendências actuais*. 2ª Edição, Escolar editora. Lisboa;

Hall, R. (1984). *Organizações. Estrutura e processos*. Editora Prentice-hall. Rio de Janeiro;

Instituto da Segurança Social I.P (2013). *Guia prático: Apoios sociais – crianças e jovens*. Instituto da Segurança Social I.P, 35A – Vol. 4.05, pp.01-14;

Instituto da Segurança Social I.P (2013). *Guia prático: Apoios sociais - idosos*. Instituto da Segurança Social I.P, N35J – Vol. 4.09, pp.01-13;

Instituto da Segurança Social I.P (2013). *Guia prático: Constituição de instituições particulares de solidariedade social*. Instituto da Segurança Social I.P, 9002 – Vol. 4.02, pp.01-14;

Kotler, P. (1991). *Administração de Marketing – Analise, Planeamento e Controlo*. Atlas S.A., Vol. 1. São Paulo;

Lisboa, J., Coelho A., Coelho F. & Almeida F. (2004). *Introdução à Gestão de Organizações/direcção e coordenação*. 2ª Edição, Vida Económica – Editorial SA. Porto;

Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., Almeida, F. (2011). *Introdução á gestão de organizações*. 3ª Edição, Vida Económica – Editorial SA. Porto;

Meireles, E. (2002). O desafio das ONGs ante a minimização do papel do estado no cenário global. *Caderno de pesquisas em administração*, Vol. 09, n.º 3, Julho/Setembro. São Paulo;

Ministério da solidariedade social e da segurança social (2011). *Carta social – rede de serviços e equipamentos*, pp: 01-48. Lisboa;

Ministério do trabalho e da solidariedade social (2009). *Cadernos sociedade e trabalho: responsabilidade social das organizações XI*. Editorial do ministério da educação, 1ª edição. Lisboa;

Ministério do trabalho e da solidariedade social (2013-2014). *Protocolo de Cooperação entre a União de Misericórdias Portuguesas, Instituições Particulares de Solidariedade Social e União das Mutualidades Portuguesas*, pp: 01-25;

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. 1ª Edição, Dom Quixote. Lisboa;

Peretti, J.M. (2001). *Recursos humanos*. 3ª Edição, Edições Sílabo. Lisboa;

Quintão, C. (2004). “Terceiro Sector – Elementos para Referenciação Teórica e Conceptual”. *V Congresso Português De Sociologia*, pp: 1-15. Braga;

- Reis, F. L. (2010). *Guia prático: Como elaborar uma dissertação de Mestrado segundo Bolonha*. Pactor Editora. Lisboa;
- Ribeiro, S. (1988). *Recursos humanos e estratégia de desenvolvimento*. Editorial Caminho, SA. Lisboa;
- Serrano, A. e Fialho, C. (2003). *Gestão do conhecimento. O novo paradigma das organizações*. FCA - Editora de informática. Lisboa;
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos. Métodos e práticas*. Lidel – edições técnicas. Lisboa;
- Sousa, S., e Catarino A. (s/d). *As instituições particulares de solidariedade social num contexto de crise económica*, pp: 01-165. CNIS. S/L.
- Teixeira, A. (1996). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social: Aspectos da Evolução do seu Regime Jurídico*. Direcção-Geral da Acção Social. Documentos Temáticos n.º 11, pp: 01-39;
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Editora McGraw-hill. Alfragide;
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. 2ª Edição, Editora McGraw-hill. Madrid;
- Tenorio F. (2005). *Gestão de Ong's – Principais Funções Gerenciais*. 9ª Edição, FGV. Rio de Janeiro;
- Watling, B. (2000). *A avaliação dos recursos humanos*. 1ª Edição, Prefácio. Lisboa;
- Werther, W. & Berman, E. (2001). *Third Sector Management – the Art of Managing Nonprofit Organizations*. Washington, D.C: Georgetown University.

## WEB GRAFIA

Andrade, Eduardo Leopoldino. Logística Empresarial. 2004. Acedido a 03 de junho de 2013 em: [www.youblisher.com/p/46929-Logistica-Empresarial](http://www.youblisher.com/p/46929-Logistica-Empresarial);

Carta Social. Acedido a 05 de agosto de 2013 em: [www.cartasocial.pt](http://www.cartasocial.pt);

Federação Portuguesa dos bancos alimentares contra a fome. Banco alimentar contra a fome – alimento esta ideia. Acedido a 23 de maio de 2013 em: [www.bancoalimentar.pt](http://www.bancoalimentar.pt);

Instituto Nacional de Estatística. Acedido a 28 de outubro de 2013 em: [www.ine.pt](http://www.ine.pt).

## LEGISLAÇÃO

Assembleia da República, (1984). Lei n.º28/84. *Diário da república* n.º 188. Serie I, de 14 de agosto;

Assembleia da República, (2000). Lei n.º17/2000. *Diário da república* n.º 182. Serie I-A, de 08 de agosto;

Ministério Do Emprego e da Segurança Social (1992). Despacho normativo n.º75/92. *Diário da república* n.º 116. Serie I-B, de 20 de maio;

Ministério Do Trabalho e da Solidariedade (1995). Parecer da Procuradoria-Geral da República 13/95. *Diário Da Republica*, II Série, N.º 152;

Ministério Do Trabalho e da Solidariedade (1998). Lei n.º71/98. Bases do enquadramento jurídico do voluntariado. *Diário da República* n.º 254. Serie I, de 03 de novembro;

Ministério Do Trabalho e da Solidariedade (1999). Decreto-Lei n.º 389/99. *Diário da República* n.º 229. Serie I-A, de 30 de setembro;

Ministério dos assuntos sociais (MAS 1983). Decreto-Lei n.º 119/83. Estatuto das IPSS. *Diário da República* n.º 46. Serie, I de 25 de fevereiro;

Presidência do conselho de ministros. Resolução do conselho de ministros n.º 62/2010. *Diário da república* n.º 165. Serie I, de 25 de agosto.

**ANEXO I**

---

---

**NOTA INTRODUTÓRIA AO QUESTIONÁRIO**



Nota introdutória ao Questionário:

---

Exmos. Senhores,

Sou aluna do Mestrado em Gestão – Especialização em Logística e estou a desenvolver um Projeto de Investigação no âmbito das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Distrito da Guarda.

Sendo a Logística um instrumento de gestão, organização e planeamento que recorre aos meios que existem ao dispor, e tendo em conta o papel de grande relevo que as IPSS têm na sociedade em que vivemos, e também as dificuldades a ela inerentes, é minha pretensão, através deste estudo, analisar a importância da Logística nas IPSS.

Face ao exposto, venho solicitar a sua colaboração através do preenchimento do questionário em anexo, sendo esta informação fundamental para a concretização do meu estudo.

Mais informo que tratando-se de um trabalho de investigação, os dados das instituições serão tratados de uma forma global, não sendo submetidos a uma análise individual, pelo que este questionário é anónimo e confidencial.

Agradeço desde já a sua colaboração.

---

Instruções de preenchimento:

Assinale a sua resposta com um  na(as) opção(ões) que melhor se adequam à Instituição que representa, ou enumere em algarismos, quando solicitado.

Contatos para eventuais esclarecimentos:

- Contato móvel: 963663247
- E-mail: sandra\_vieira@hotmail.com

Antecipadamente grata,

Sandra Vieira

**ANEXO II**

---

---

**QUESTIONÁRIO**

## I – CARATERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

1. Instituição:  Sede  Filial Concelho:
2. Cargo do responsável pelo preenchimento do questionário:  Direção  Funcionário  Outro
3. Ano da fundação:  Antes de 2000  Entre 2001 e 2010  Depois de 2010
4. Enquadramento Jurídico:  Associação de Solidariedade Social  
 Irmandade da Misericórdia  
 Fundação de Solidariedade Social  
 Centro Social Paroquial  
 Associação Mutualista  
 União, Federação e Confederação  
 Outra
5. Tem acordo de cooperação com a Segurança Social?  Sim  Não
6. Número total de utentes
7. Número de utentes abrangidos pelo acordo
8. Número de utentes extra acordo
9. A Instituição foi sujeita a fiscalização e vistorias nos últimos 2 anos?  Sim  Não
- 9.1. Se sim:  Pelo ISS (Instituto de Solidariedade e Segurança Social)  Pela IGT (Inspeção Geral de Trabalho)  Pela ASAE (Autoridade de Segurança Alimentar e Económica)  Por outro
- 9.2. Frequência:  Trimestralmente  Semestralmente  Anualmente
10. **Áreas de Intervenção:** (caso intervenha em mais do que uma área, **enumere** por ordem de prioridade, sendo I a prioridade principal)
- Infância e Juventude (Crianças e jovens; Crianças e jovens com deficiência; Crianças e jovens em situação de perigo)
- População Adulta (Pessoas idosas; Pessoas adultas deficientes; Pessoas em situação de dependência; Pessoas com doença do foro mental; Pessoas sem abrigo)
- Família e Comunidade (Família e comunidade em geral; Pessoas com HIV/SIDA e famílias; Pessoas toxicodependentes; Pessoas vítimas de violência doméstica)
- Grupo Fechado (Respostas pontuais: Apoio domiciliário para guarda de crianças; Apoio em regime ambulatorio; Quinta pedagógica)

## II – ENQUADRAMENTO LOGÍSTICO

1. A Instituição tem Departamento de Logística? (se a resposta for Sim, passe ao Grupo III)  Sim  Não  Não sabe
2. Considera relevante a existência de um Departamento Logístico?

Pouco relevante			Muito relevante		Não sabe
1	2	3	4	5	*
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Qual o motivo da inexistência deste departamento?  Falta de recursos financeiros  
 Falta de recursos humanos  
 Ausência de necessidade organizacional  
 Outro  
 Não sabe

### III - ORGANIZAÇÃO LOGÍSTICA

#### 1. Transportes

- 1.1. Objetos de transporte:  Pessoas (ex.: crianças, idosos, deficientes)  
 Géneros (ex.: compras, recolha de donativos, distribuição alimentar)  
 Serviços (ex.: apoio ao domicílio)  
 Outros

- 1.2. Finalidade das deslocações:  Centro de atividades  
 Utentes ao domicílio  
 Apoio domiciliário  
 Equipas de intervenção  
 Outro

- 1.3. Considera que existem lacunas neste ponto?

Poucas				Muitas	Não sabe
1	2	3	4	5	*
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 1.4. O responsável pela área: **Transportes**

- É ainda responsável pela(s) área(s):  Alimentar  Rec. Financeiros  
 Rec. Humanos  Rec. Materiais

- 1.4.1. Cargo na Instituição:  Direção  Funcionário  Outro  
1.4.2. Idade:  Até 35 anos  De 36 a 50 anos  De 51 a 70 anos  Mais de 70 anos  
1.4.3. Género:  Masculino  Feminino  
1.4.4. Estado Civil:  Solteiro  Casado  Divorciado  Viúvo  Outro

- 1.4.5. Habilitações literárias completas:  Sem escolaridade  Ensino secundário incompleto  
 1º ciclo  Ensino secundário completo  
 2º ciclo  Curso superior

- 1.4.6. Tem formação específica na área da Logística?  Sim  Não  
1.4.7. Tem outra ocupação profissional?  Sim  Não  
1.4.8. Se Sim, na área da Logística?  Sim  Não

#### 2. Alimentar

- 2.1. Ações:  Gestão de compras  
 Gestão de stocks  
 Gestão de Refeitório  
 Outras

- 2.2. Manutenção:  Armazenagem  
 Conservação  
 Confeção  
 Distribuição  
 Outro

- 2.3. Considera que existem lacunas neste ponto?

Poucas				Muitas	Não sabe
1	2	3	4	5	*
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 2.4. O responsável pela área: **Alimentar**

- É ainda responsável pela(s) área(s):  Transportes  Rec. Financeiros  
 Rec. Humanos  Rec. Materiais

- 2.4.1. Cargo na Instituição:  Direção  Funcionário  Outro
- 2.4.2. Idade:  Até 35 anos  De 36 a 50 anos  De 51 a 70 anos  Mais de 70 anos
- 2.4.3. Género:  Masculino  Feminino
- 2.4.4. Estado Civil:  Solteiro  Casado  Divorciado  Viúvo  Outro
- 2.4.5. Habilitações literárias completas:  Sem escolaridade  Ensino secundário incompleto  
 1º Ciclo  Ensino secundário completo  
 2º Ciclo  Curso superior
- 2.4.6. Tem formação específica na área da Logística?  Sim  Não
- 2.4.7. Tem outra ocupação profissional?  Sim  Não
- 2.4.8. Se Sim, na área da Logística?  Sim  Não

### 3. Recursos Financeiros

- 3.1. Origem:  Segurança Social  
 Utentes  
 Entidades Publicas/Donativos  
 Outro

- 3.2. Gestão:  Distribuição por rubricas  
 Aplicações e Investimentos  
 Gestão de Orçamento  
 Balanços e Saldo  
 Outro

- 3.3. Considera que existem lacunas neste ponto?

Poucas				Muitas		Não sabe
1	2	3	4	5	*	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

- 3.4. O responsável pela área: **Recursos Financeiros**

- É ainda responsável pela(s) área(s):  Transportes  Alimentar  
 Rec. Humanos  Rec. Materiais

- 3.4.1. Cargo na Instituição:  Direção  Funcionário  Outro
- 3.4.2. Idade:  Até 35 anos  De 36 a 50 anos  De 51 a 70 anos  Mais de 70 anos
- 3.4.3. Género:  Masculino  Feminino
- 3.4.4. Estado Civil:  Solteiro  Casado  Divorciado  Viúvo  Outro
- 3.4.5. Habilitações literárias completas:  Sem escolaridade  Ensino secundário incompleto  
 1º Ciclo  Ensino secundário completo  
 2º Ciclo  Curso superior
- 3.4.6. Tem formação específica na área da Logística?  Sim  Não
- 3.4.7. Tem outra ocupação profissional?  Sim  Não
- 3.4.8. Se Sim, na área da Logística?  Sim  Não

### 4. Recursos Humanos

- 4.1. Recursos disponíveis:  Órgãos de Direção  
 Funcionários  
 Outros

- 4.2. Gestão:  Organização de funções  
 Escalas horárias  
 Formação  
 Outro



4.3. Considera que existem lacunas neste ponto?

Poucas				Muitas	Não sabe
1	2	3	4	5	*
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.4. O responsável pela área: **Recursos Humanos**

É ainda responsável pela(s) área(s):  Transportes  Alimentar  
 Rec. Financeiros  Rec. Materiais

- 4.4.1. Cargo na Instituição:  Direção  Funcionário  Outro  
 4.4.2. Idade:  Até 35 anos  De 36 a 50 anos  De 51 a 70 anos  Mais de 70 anos  
 4.4.3. Género:  Masculino  Feminino  
 4.4.4. Estado Civil:  Solteiro  Casado  Divorciado  Viúvo  Outro  
 4.4.5. Habilitações literárias completas:  Sem escolaridade  Ensino secundário incompleto  
 1º Ciclo  Ensino secundário completo  
 2º Ciclo  Curso superior  
 4.4.6. Tem formação específica na área da Logística?  Sim  Não  
 4.4.7. Tem outra ocupação profissional?  Sim  Não  
 4.4.8. Se Sim, na área da Logística?  Sim  Não

5. **Recursos Materiais**

- 5.1. Recursos disponíveis:  Viaturas  
 Instalações  
 Equipamento informático e de comunicação  
 Equipamento de escritório  
 Equipamento de cozinha  
 Equipamento de refeitório  
 Equipamento de higiene, saúde e segurança  
 Equipamento de Lazer  
 Outros

- 5.2. Gestão:  Manutenção do equipamento  
 Minimização de custos  
 Outro

5.3. Considera que existem lacunas neste ponto?

Poucas				Muitas	Não Sabe
1	2	3	4	5	*
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.4. O responsável pela área: **Recursos Materiais**

É ainda responsável pela(s) área(s):  Transportes  Alimentar  
 Rec. Financeiros  Rec. Humanos

- 5.4.1. Cargo na Instituição:  Direção  Funcionário  Outro  
 5.4.2. Idade:  Até 35 anos  De 36 a 50 anos  De 51 a 70 anos  Mais de 70 anos  
 5.4.3. Género:  Masculino  Feminino  
 5.4.4. Estado Civil:  Solteiro  Casado  Divorciado  Viúvo  Outro  
 5.4.5. Habilitações Literárias:  Sem escolaridade  Ensino secundário incompleto  
 1º Ciclo  Ensino secundário completo  
 2º Ciclo  Curso superior  
 5.4.6. Tem formação específica na área da Logística?  Sim  Não  
 5.4.7. Tem outra ocupação profissional?  Sim  Não  
 5.4.8. Se Sim, na área da Logística?  Sim  Não



**IPG**

Politécnico  
da Guarda

Escola Superior  
de Tecnologia e Gestão

