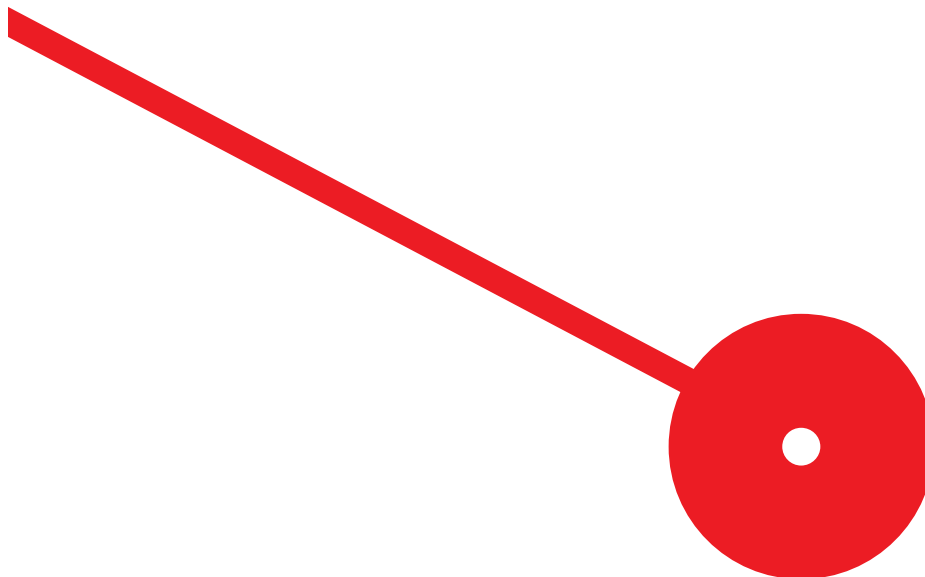




# A Otimização de Custos nos Processos Aquisitivos nas IPSS's do Alto Minho

José Filipe Silva Macedo

10/2021

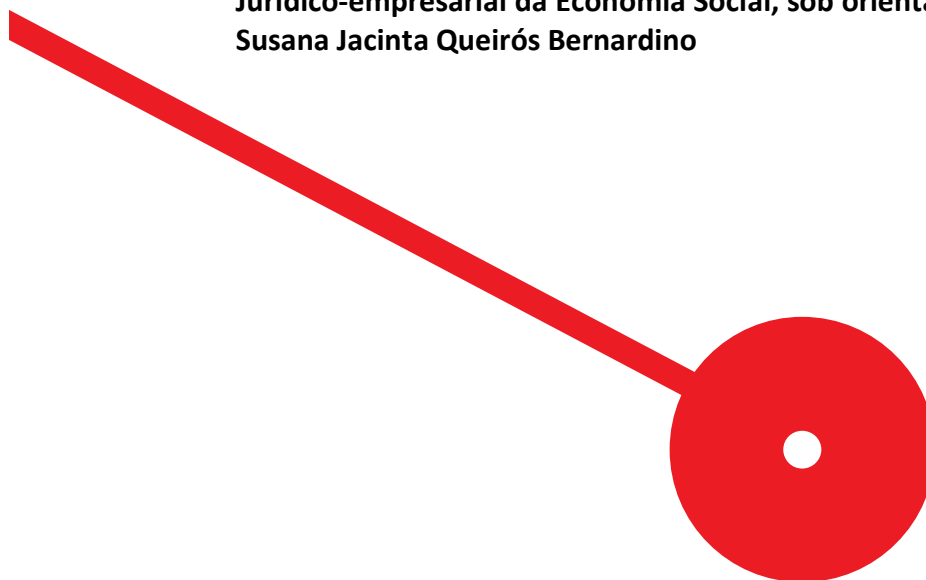




# A Otimização de Custos nos Processos Aquisitivos nas IPSS's do Alto Minho

José Filipe Silva Macedo

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Regime Jurídico-empresarial da Economia Social, sob orientação de Doutora Susana Jacinta Queirós Bernardino



## **Agradecimentos**

Para a realização desta dissertação contei com o apoio e incentivo de várias pessoas, e às quais estarei eternamente grato.

Em primeiro lugar agradeço aos que fazem parte do meu núcleo duro. À Suênia pelo incentivo, apoio e compreensão que teve durante este trajeto. Aos meus pais, em especial à minha mãe por todo apoio e incentivo e por nunca me ter deixado desistir, acreditando sempre em mim. Ao meu irmão Pedro pelas conversas sobre a sua experiência nas instituições particulares de solidariedade social em que trabalhou e na preparação e testagem dos questionários.

Em segundo lugar um agradecimento especial à minha orientadora Professora Susana Bernardino pela sua disponibilidade, apoio e incentivo desde o início deste projeto, e ainda por sempre acreditar que eu conseguiria terminar este desafio.

À Dra. Filomena Araújo, presidente da união distrital das instituições particulares de solidariedade social do distrito de Viana do Castelo, pela ajuda na divulgação dos questionários pelas suas associadas e a todas as instituições que responderam aos inquéritos.

À minha entidade patronal, o Instituto Politécnico de Viana do Castelo, na pessoa da Dra. Alexandrina Videira por toda a compreensão e apoio.

Finalmente a todos os amigos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a concretização deste trabalho nomeadamente com palavras de incentivo.

A todos, muito obrigado!!

## **Resumo:**

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) desempenham um papel fulcral na nossa sociedade pelo que cada vez mais é imperioso que os seus responsáveis se reúnam de ferramentas que permitam que estas entidades cumpram a sua missão com o máximo de eficiência.

O objetivo deste estudo é procurar entender a otimização de custos nos processos aquisitivos pelas IPSS do Alto Minho nomeadamente através do recurso a ferramentas como os serviços partilhados, as centrais de compras e como tudo isto poderá ajudar a que estas organizações se tornem mais sustentáveis.

De forma alcançar este objetivo utilizou-se uma metodologia quantitativa através da recolha de dados utilizando um questionário enviado a todas as IPSS do Alto Minho.

Da análise de resultados, conclui-se que estas entidades apesar de conhecerem os conceitos de serviços partilhados e centrais de compras, ainda não partiram para a sua implementação, seja pelos motivos de desconhecimento seja pela inexistência de respostas no território.

Desta forma, existe ainda um longo caminho a percorrer na sensibilização e formação dos colaboradores destas instituições no sentido de melhor entenderem a aplicabilidade destes conceitos e como eles podem contribuir para a redução de custos nestas entidades e dessa forma contribuir para ao aumento da sustentabilidade das suas organizações.

**Palavras chave:** Instituições particulares de solidariedade social, serviços partilhados, centrais de compras ,sustentabilidade

## **Abstract:**

Private Institutions of Social Solidarity (IPSS) play a central role in our society so it is increasingly imperative that those responsible for them gather tools that allow these entities to fulfil their mission with maximum efficiency.

The aim of this study is to understand the optimization of costs in the acquisition processes by the IPSS of Alto Minho, namely through the use of tools such as shared services, central purchasing and how all this can help these organizations become more sustainable.

In order to achieve this objective, a quantitative methodology was used through data collection using a questionnaire sent to all IPSS of Alto Minho.

From the analysis of results, it was concluded that these entities, despite knowing the concepts of shared services and central purchasing bodies, have not yet started their implementation, either for reasons of lack of knowledge or due to the inexistence of responses in the territory.

Thus, there is still a long way to go in sensitizing and training employees of these institutions to better understand the applicability of these concepts and how they can contribute to cost reduction in these entities and then contribute to increased sustainability of their organizations.

**Key words:** Private Institution of Social Solidarity, central purchasing bodies, shared services, sustainability

## **Índice geral**

<b>Capítulo I - Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II – A Otimização de custos nos processos aquisitivos e a sustentabilidade das IPSS.....</b>	<b>4</b>
1    As IPSS no seio da Economia Social .....	4
1.1    O conceito de economia social.....	4
1.2    Evolução.....	5
1.3    Características e composição da economia social em Portugal .....	6
1.3.1    O regime jurídico da economia social .....	6
1.3.1.1    Cooperativas .....	8
1.3.1.2    Associações Mutualistas .....	9
1.3.1.3    Misericórdias .....	9
1.3.1.4    Fundações .....	10
1.3.1.5    Associações e outras entidades economia social .....	11
1.3.2    A caracterização das entidades da economia social em Portugal .....	11
1.4    As Instituições Particulares de Segurança Social.....	15
1.5    A importância da gestão nas IPSS.....	19
2    Os serviços partilhados e as centrais de compras .....	26
2.1    Os serviços partilhados.....	26
2.2    As centrais de compras.....	28
<b>Capítulo III – As IPSS´s e o seu contexto no Alto Minho .....</b>	<b>30</b>
<b>Capítulo IV – Metodologia .....</b>	<b>40</b>
<b>Capítulo V – Apresentação e discussão dos resultados .....</b>	<b>43</b>
1    Apresentação dos Resultados .....	43
2    Discussão dos Resultados .....	52
3    Contributo do Estudo.....	55
<b>Capítulo VI – Conclusão .....</b>	<b>57</b>

<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>59</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>64</b>

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1 – Dados sobre as diferentes entidades da economia social.....</b>	<b>12</b>
<b>Tabela 2 - Classificação das Atividades das Organizações da Economia Social ....</b>	<b>12</b>
<b>Tabela 3 - Entidades da economia social por nomenclatura das unidades territoriais (NUTS III).....</b>	<b>14</b>
<b>Tabela 4 - Número de IPSS ativas em Portugal em 2017 .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabela 5 – Tipologia do financiamento público.....</b>	<b>22</b>
<b>Tabela 6 – Tipologia do financiamento privado .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabela 7 - Densidade populacional por local de residência .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabela 8 - Índice de envelhecimento por local de residência.....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 9 – Grau de Escolarização.....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 10 – Nível de escolaridade .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 11 - Índice de envelhecimento .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabela 12 – Valor médio das pensões da segurança social .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabela 13 – Poder de compra per capita.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabela 14 – Produto interno bruto em PPC.....</b>	<b>37</b>
<b>Tabela 15 – Ganho médio mensal .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabela 16 – Índice dependência dos idosos .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabela 17 – IPSS’s do Alto Minho .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 18 – Caracterização dos inquiridos .....</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 19 – Caracterização das organizações em estudo .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 20 – Dimensão das organizações em estudo .....</b>	<b>45</b>
<b>Tabela 21 – As IPSS do Alto Minho e o seu posicionamento na região.....</b>	<b>46</b>
<b>Tabela 22 – Medidas a implementar pelas IPSS do Alto Minho.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabela 23– Fontes de rendimento usadas pelas IPSS do Alto Minho.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabela 24 – Rubricas de despesa das IPSS do Alto Minho.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabela 25 – Frequência das compras.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabela 26 – Conhecimento das IPSS do Alto Minho sobre centrais de compras ...</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 27 – Conhecimento das IPSS do Alto Minho sobre serviços partilhados ...</b>	<b>51</b>

## **Lista de abreviaturas**

Associação Com Fins Altruísticos – ACFA

Classificação das Atividades das Organizações de Economia Social – CAOES

Classificação Internacional das Instituições Sem Fins Lucrativos - ICNPO

Confederação Nacional Instituições Solidariedade – CNIS

Constituição República Portuguesa - CRP

Cooperativa António Sérgio para a Economia Social - CASES

Estatuto das Instituições Particulares Solidariedade Social – EIPSS

Instituições Particulares de Solidariedade Social - IPSS

Instituto Nacional de Estatística – INE

Nomenclatura Unidades Territoriais - NUT

Organizações Não Governamentais – ONG

Paridade Poder de Compra - PPC

União Distrital Instituições de Solidariedade Social - UDIPSS

União Misericórdias Portuguesas – UMP

Valor Acrescentado Bruto - VAB

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

---

Em Portugal, as organizações de economia social têm na conjuntura atual assumido uma função preponderante ao nível da coesão social, através do combate a diferentes formas de exclusão social, estimulando a criação de emprego e melhorando as condições de empregabilidade.

Estas organizações são consideradas como um dos elementos mais significativos na estrutura de governação dos sistemas económicos devido às suas funções crescentes no fornecimento de bens e serviços e na criação de emprego.

O aumento da importância das suas potencialidades não é só consequência da necessidade de colmatar algumas lacunas da própria sociedade civil e as quais o Estado não consegue suprimir e o mercado não se interessa por colmatar, mas também surge da preocupação e da necessidade de responder aos novos problemas com que se defrontam as sociedades atuais, como o desemprego, a pobreza e a exclusão social.

De acordo com o estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) aprovado pelo Decreto-lei nº 119/83, de 25 de Fevereiro, as IPSS são pessoas coletivas, com a iniciativa particular e sem fim lucrativo, com o propósito de dever moral de solidariedade e justiça, não administradas pelo Estado e que contribuem para efetivação dos direitos sociais dos cidadãos mediante a concessão de bens e a prestação de serviços nomeadamente no apoio a crianças e jovens; apoio à família; apoio à integração social e comunitária; proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; educação e formação profissional dos cidadãos ou ainda na resolução dos problemas habitacionais das populações.

De uma forma generalista podemos entender como objetivo principal destas entidades, a prevenção e apoio a diferentes cenários de fragilidade, desenvolvendo para isso um conjunto vasto de atividades de apoio à população mais necessitada nomeadamente, apoio a crianças e jovens, a idosos ou apoio na invalidez, isto é, apoio às famílias com maiores fragilidades no que respeita à sua situação social.

Estas instituições têm nos últimos anos sofrido uma grande pressão em termos da procura das suas respostas por parte da população mais vulnerável, quer fruto primeiro da crise económica que afetou o nosso país, quer pela recente pandemia mundial que fez aumentar

o desemprego e as desigualdades sociais e que exigiu um esforço acrescido por parte destas instituições com vista a colmatar a procura da satisfação das necessidades mais básicas das populações.

As IPSS's, tal como muitas das restantes entidades da economia social, enfrentam problemas de escassez de recursos humanos com aptidões profissionais na área da gestão, o que condiciona a capacidade das instituições em potenciarem a sua eficácia e eficiência. Esta carência impede que as mesmas muitas das vezes consigam planear devidamente as suas ações de forma a obterem redução de custos que lhes permitam obter poupanças que possam depois ser aplicadas no desenvolvimento das atividades das instituições. A aposta em competências de gestão deverá constituir um objetivo destas instituições de forma a se tornarem mais eficazes e com maior garantia de sustentabilidade, uma vez que cada vez mais os recursos de financiamento são escassos e a procura das populações pelas respostas sociais destas instituições tende a aumentar.

Perante este cenário de aumento da necessidade de dar resposta a todas as solicitações por parte das populações, as IPSS's têm um enorme desafio que é a sua própria sustentabilidade, que em muitos casos já estava seriamente abalada. Desta forma devem estas entidades aliar os seus meios financeiros com a sua missão, e fará esta aliança quanto melhor fizer uma rentabilização dos diversos recursos que dispõe, sejam eles humanos, materiais ou financeiros.

Desta forma torna-se vital para estas instituições, assim como todas as que atuam no sector social, a existência de uma estratégia que lhes permita obter poupanças nos seus processos aquisitivos de forma a tornarem-se mais sustentáveis e/ou aumentarem a sua oferta em termos de quantidade de serviços às populações. Estas poupanças poderão ser obtidas através do agrupamento das suas compras de forma a alcançarem economias de escala, quer através do acesso a serviços partilhados com instituições congéneres.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística relativos a 2016, no território do Alto Minho os índices de envelhecimento e de dependência de idosos são mais acentuados que a média nacional.

Este projeto de investigação pretende compreender a forma como as IPSS do Alto Minho desenvolvem e otimizam os seus processos aquisitivos com vista a poderem reduzir os seus custos, assim como aferir a sua disponibilidade e interesse para a adesão a serviços partilhados e centrais de compras de forma a alcançarem economias de escala que

contribuam quer para a sustentabilidade financeira das instituições quer para o melhor desenvolvimento da sua atividade.

Assim, procuraremos perceber como as IPSS's do Alto Minho operam as suas compras, de forma a verificarmos se existe algum tipo de planeamento de forma a que possam obter economias de escala que lhes permitam poupanças financeiras futuras. Tentaremos estudar também o nível de conhecimento que estas instituições detêm sobre os serviços partilhados e as centrais de compras, bem como a propensão para a sua adesão.

Para o efeito, a estrutura deste trabalho divide-se em 6 capítulos, iniciando no capítulo da Introdução e terminando com o da conclusão.

No capítulo 1 faz-se uma introdução a todo o trabalho que se desenvolveu.

No capítulo 2 explora-se o tema da otimização de custos nos processos aquisitivos das IPSS do Alto Minho, através de uma revisão dos conceitos de serviços partilhados e centrais de compras, bem como o modo como estes poderão contribuir para a redução de custos e assim contribuir para a sustentabilidade destas entidades.

No capítulo 3 apresenta-se uma análise à situação sociodemográfica da região do Alto Minho e o contexto das IPSS na região.

No capítulo 4 será indicada a metodologia utilizada para a realização deste trabalho.

No capítulo 5 apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos.

No capítulo 6 são apresentadas as conclusões do estudo, limitações e pistas para investigações futuras.

## **CAPÍTULO II – A OTIMIZAÇÃO DE CUSTOS NOS PROCESSOS AQUISITIVOS E A SUSTENTABILIDADE DAS IPSS**

---

### **1 As IPSS no seio da Economia Social**

#### **1.1 O conceito de economia social**

A Constituição da República Portuguesa (CRP), na alínea b) do seu artigo 80º, refere que a organização económica do país assenta na coexistência do setor público, do setor privado e do setor cooperativo e social.

O setor social é também usualmente denominado de terceiro setor, setor das organizações sem fins lucrativos, setor não lucrativo, setor das organizações não-governamentais ou ainda setor das organizações da sociedade civil. Estes termos são utilizados um pouco por todo a parte, de forma mais ou menos indiscriminada, para definir o mesmo conjunto de organizações. As organizações pertencentes a este setor visam acima de tudo o bem comum e o seu funcionamento é baseado no espírito de solidariedade.

De acordo com Andrade e Franco (2007), o enquadramento das diferentes entidades num terceiro setor (além do setor privado e público) é o resultado de uma ordem cronológica sendo que não se afigura uma definição rigorosa pois na verdade estamos perante um setor privado, mas com características específicas que o diferenciam do tradicional setor privado. Os autores defendem ainda que a designação de setor não lucrativo apresenta limitações, uma vez que todo o setor público também não visa o lucro, não fazendo, contudo, parte do setor social. Além disso, estas entidades desenvolvem atividades lucrativas, e neste aspeto é preponderante que as mesmas não deturpem a missão da organização nem assumam uma importância superior às atividades nas quais a entidade assenta o seu objeto. Para estes autores é ainda é impreciso denominar este setor como sendo o setor das Organizações Não Governamentais (ONG), uma vez que existe todo um setor privado lucrativo que não é governamental, além de que a designação de ONG normalmente diz respeito a um conjunto muito particular de organizações que desenvolvem projetos de apoio a países em vias de desenvolvimento, sendo na sua generalidade sedeadas e financiadas em países desenvolvidos. Em síntese, e de acordo com estes autores, a denominação de organizações da sociedade civil é a mais recente de entre todas as apresentadas e é utilizada para referenciar quem está na base da iniciativa destas organizações e para quem estas existem. Podendo, no entanto, ser alvo de críticas

pois também os outros dois setores, ainda que de forma lateral, têm por base e visam servir a mesma sociedade civil,

Para Barea e Monzón (1992, citados por Caeiro 2008), fazem parte da economia social todas as entidades que independentemente do seu estatuto jurídico, alicerçam as suas atividades visando o interesse geral e sempre de acordo com princípios solidários. Segundo Ferreira (2000), todas as entidades que não tendo como objetivo original a obtenção de lucro, que não pertencem ao estado e assentam a sua atividade na satisfação de interesses gerais pertencem à economia social.

Na Carta Portuguesa de Economia Social, aprovada no Congresso Nacional das Mutualidades em 1988, é entendido como economia social uma forma de produção e distribuição de bens e serviços promovidas pelas unidades de produção e outras estruturas associativas, cooperativas e mutualistas que, sem fins lucrativos e sem dependência a interesses individuais, visam a satisfação das necessidades coletivas das populações.

Segundo Caeiro (2008), a distinção entre o conceito de economia social e os outros conceitos relacionados com as atividades ligadas à intervenção social não é fácil, nomeadamente o de terceiro sector, organizações sem fins lucrativos e economia solidária. Estes conceitos são usados de uma forma ambígua, e até confusa, por muitos autores que analisam esta realidade.

Na opinião de Silva (2010) a economia social, pela sua natureza, visa responder às necessidades reais de bens e serviços das populações, aproveitando os recursos disponíveis, nomeadamente criando oportunidades de emprego para os recursos humanos desempregados e praticando uma responsabilidade partilhada e inspirada por valores humanos e cívicos.

## **1.2 Evolução**

Remonta ao início da nacionalidade, no século XII, a existência de várias organizações que hoje se incluíam na economia social, ligadas à igreja católica e em que foi visível a sua influência na economia social nomeadamente na criação de diversas instituições regidas pelos princípios de solidariedade social, mutualismo e cooperação.

De acordo com Franco *et al* (2005), a evolução da economia social em Portugal está associada à própria história do nosso país mais propriamente no que diz respeito quer à crescente cessão de responsabilidades por parte do estado às entidades não lucrativas, a

toda a relação entre estado e igreja católica, ou até mesmo a toda o historial de controlo político por parte do estado. Ainda, e segundo os mesmos autores, o surgimento no século XV das misericórdias como resposta ao enorme aumento da pobreza no país, tendo sido criadas essencialmente com o objetivo de ajudar as mulheres e as crianças, uma vez que grande parte da população masculina estava grandes períodos ausentes dos seus lares pelo motivo de trabalharem em atividades marítimas ligadas aos descobrimentos.

O aparecimento das organizações da economia social no século XIX, com o crescimento das mutualidades sendo que a sua génese está nas confrarias. As mutualidades surgiram nos sectores da educação, crédito e cultura e tinham fortes ligações aos movimentos operários e socialistas.

Tal como referido por Namorado (1999), em Portugal, nesta altura surge também o movimento cooperativo que teve a sua Lei Basilar a 2 de julho de 1867, iniciando desta forma o desenvolvimento do cooperativismo no país.

Em 1974, e na sequência da mudança para o regime democrático surge uma nova visão política, social e económica. No final dos anos 70, o Estado assegura a criação de um serviço nacional de saúde, cujo seu desenvolvimento deu-se através de uma coligação pública/privada lucrativa, sendo o sistema público de previdência complementado mais pelo setor lucrativo do que pelas mutualidades, o que, em parte, determinou a sua estagnação.

Em 1976, a CRP veio reconhecer a importância do setor social, e em 1980 foi publicado o código cooperativo, sendo que na opinião de Franco *et al* (2005), é nesta altura que se verifica um exponencial aumento de movimentos associativos com preocupações generalizadas com a vida social.

### **1.3 Características e composição da economia social em Portugal**

#### **1.3.1 O regime jurídico da economia social**

Segundo a CRP, mais precisamente no número 4 do seu artigo 82º, o setor social é composto por:

- a) Os meios de produção possuídos e geridos por cooperativas, em obediência aos princípios cooperativos, sem prejuízo das especificidades estabelecidas na

lei para as cooperativas com participação pública, justificadas pela sua especial natureza;

- b) Os meios de produção comunitários, possuídos e geridos por comunidades locais;
- c) Os meios de produção objeto de exploração coletiva por trabalhadores;
- d) Os meios de produção possuídos e geridos por pessoas coletivas, sem carácter lucrativo, que tenham como principal objetivo a solidariedade social, designadamente entidades de natureza mutualista.

Para Franco et al. (2005), o setor social é composto por entidades que com as suas atividades que complementam os serviços públicos, por entidades que aglomeram pessoas individuais com vista à satisfação de necessidades coletivas, ou ainda por organizações que apresentam um conjunto determinado de características:

- Organização – possuem uma estrutura e realizam operações com regularidade;
- Privadas - embora possam receber apoios financeiros de órgãos/entidades governamentais não possuem qualquer ligação com estes;
- Não distribuidoras de lucro – no caso da existência de excedentes, estes devem ser reinvestidos no desenvolvimento das suas atividades;
- Autogovernação – possuem os seus próprios mecanismos de governação;
- Voluntárias – a condição para ser membro e/ou colaborar não decorre de nenhuma imposição, apenas da vontade dos próprios.

Estas mesmas características chave são também referenciadas por Carvalho (2008) que ainda define estas entidades pelo facto de não remunerarem os detentores de capital e cujas atividades podem também ser desenvolvidas por trabalho voluntário além de terem como finalidade o aumento da qualidade de vida em sociedade.

No caso concreto português, são várias as organizações que integram o setor social e de acordo com a Lei de Bases da Economia Social (Lei 30/2013, de 8 de maio), nomeadamente no seu artigo nº 4, integram o setor da economia social as seguintes entidades:

- Cooperativas;
- Associações Mutualistas;
- Misericórdias;
- Fundações;

- IPSS não abrangidas pelas alíneas anteriores;
- As Associações Com Fins Altruísticos (ACFA) que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local;
- As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da constituição no setor cooperativo e social;
- Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social.

De seguida apresenta-se uma pequena caracterização das diferentes categorias de entidades de economia social utilizando os dados do estudo “conta satélite da economia social – 2016” e que foi elaborada no âmbito do Protocolo de cooperação assinado em 2011 entre o Instituto Nacional de Estatística (INE) e a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES) com o intuito de estabelecer uma colaboração entre as duas entidades com vista à elaboração da conta satélite para a economia social.

Este estudo concluiu que de todas as entidades de economia social, aproximadamente 47% dedicam-se a atividades de cultura, comunicação e atividades de recreio, sendo que as atividades da saúde são as responsáveis pelo maior número de emprego remunerado.

### **1.3.1.1 Cooperativas**

De acordo com o nº 1 do artigo 2º e artigo 4º do código cooperativo, aprovado pela Lei nº 119/2015 de 31 de agosto, as cooperativas são pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais daqueles. As cooperativas podem ter ramos bastante dispersos e que podem ir desde a agricultura, artesanato, comercialização, consumidores, crédito, cultura, ensino, habitação e construção, pescas, produção operária, serviços e a solidariedade social.

Em 2016, existiam 2 343 cooperativas, o que representava aproximadamente 3% do total das entidades de economia social, sendo que as principais atividades desenvolvidas foram o comércio (17,3%) e a cultura, comunicação e atividades de recreio (14,3%).

Em termos de estrutura do Valor Acrescentado Bruto (VAB) sobressaem as atividades financeiras e de seguros que correspondendo a apenas 3,9% do total de cooperativas, foram responsáveis por 42,4% do VAB.

A estrutura de remunerações apresentava dados similares ao VAB, onde as atividades financeiras e de seguros suportaram cerca 32,4% das remunerações deste grupo do setor social. Em termos do emprego remunerado, aproximadamente um quarto (22,5%) são da responsabilidade das cooperativas ligadas à educação.

### **1.3.1.2 Associações Mutualistas**

De acordo com o artigo 1º do código das associações mutualistas, aprovado pelo Decreto-Lei 59/2018 de 02 de agosto, as associações mutualistas são pessoas coletivas de direito privado, de natureza associativa, com um número ilimitado de associados, fundos patrimoniais variáveis e duração indefinida que, essencialmente, através da entreatajuda e da quotização dos seus associados, praticam, no interesse destes e das suas famílias e em obediência aos princípios mutualistas, fins de auxílio recíproco de proteção social e desenvolvimento humano. Segundo o artigo 2º do referido código, constituem os seus fins fundamentais os benefícios de segurança social e de saúde e cumulativamente com outros fins de proteção social e de promoção da qualidade de vida, através da organização e gestão de equipamentos e serviços de apoio social, de outras obras sociais e de atividades que visem especialmente o desenvolvimento moral, intelectual, cultural e físico dos associados e suas famílias.

Em 2016, as associações mutualistas totalizavam 97 entidades, sendo que representavam 0,1% do total do setor social. Destas, 71,1% atuavam na área dos serviços sociais e 19,6% desenvolviam atividades financeiras e de seguros. Apesar de apenas representarem cerca de um quinto do número de entidades desta categoria de entidades, as ligadas às atividades financeiras e de seguros representavam 90,2% do total do VAB, 90,4% das remunerações e 74,6 do total de emprego remunerado.

### **1.3.1.3 Misericórdias**

De acordo com o artigo 68º do Decreto-Lei 119/83, de 25 de fevereiro, as santas casas da misericórdia ou as irmandades da misericórdia são associações constituídas na ordem jurídica canónica com o objetivo de satisfazer carências sociais e de praticar atos de culto católico, de harmonia com o seu espírito tradicional, informado pelos princípios de doutrina e moral cristã.

A esta família da economia social pertencem todas as santas casas da misericórdia, as irmandades das santas casas das misericórdias e misericórdias existentes em Portugal, à

exceção da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, que tem um estatuto especial e pertence ao setor institucional das administrações públicas.

Em 2016, o universo das misericórdias era composto por 387 entidades, representando cerca de 0,5% do número total das entidades de economia social, sendo que aproximadamente 80%, desenvolviam a sua atividade na área da saúde, enquanto 17,6% atuavam na área dos serviços sociais.

A saúde foi também a atividade mais relevante em termos de VAB (86,1%), de remunerações (85,8%) e de emprego remunerado (87,1%).

Os serviços sociais constituíram a segunda atividade mais relevante das misericórdias, tendo gerado 12,5% do total do VAB, 12,9% do total de remunerações e 11,9% do emprego.

#### **1.3.1.4 Fundações**

De acordo com o artigo 3º da Lei 24/2012, de 09 de julho, uma fundação é uma pessoa coletiva, sem fim lucrativo, dotada de um património suficiente e absolutamente afeto à prossecução de um fim de interesse social, sendo considerados fins de interesse social aqueles que se traduzem no benefício de uma ou mais categorias de pessoas distintas do fundador, seus parentes e afins, ou de pessoas ou entidades a ele ligadas por relações de amizade ou de negócios.

Em 2016, existiam 619 fundações, o que significava cerca de 0,9% do total das entidades de economia social, sendo que quase 30% delas desenvolviam atividade nos serviços sociais, seguindo-se a cultura, comunicação e atividades de recreio (21,2%) e a saúde (17,1%).

A educação, apesar de congregar apenas 8,6% do número de fundações, foi a atividade mais relevante na estrutura do VAB (27,8%) e nas remunerações (28,1%). Em termos de emprego remunerado, a atividade mais importante foi a saúde, com 32,4% do emprego remunerado, que constituiu igualmente a segunda atividade com mais peso no VAB (23,0%) e nas remunerações (21,1%).

### **1.3.1.5 Associações e outras entidades economia social**

As associações são formadas normalmente por uma pessoa coletiva, composta por pessoas singulares e/ou coletivas, sem fins lucrativos com objetivos e necessidades comuns.

Em 2016, as associações integravam um conjunto 66 761 entidades, representando aproximadamente 93% do total das entidades de economia social, sendo que quase 50% desenvolviam a sua atividade na área da cultura, comunicação e atividades de recreio, seguindo-se a religião (12,7%) e os serviços sociais (9,7%).

No que respeita ao VAB, as atividades mais relevantes foram os serviços sociais (34,5%), seguindo-se a saúde (19,9%) e a educação (16,2%). A atividade com maior número de entidades (cultura, comunicação e atividades de recreio) representou, porém apenas 5,9% do VAB deste grupo de entidades.

Os serviços sociais foram igualmente mais relevantes em termos de remunerações (34,4% do total) e de emprego remunerado (38,0%) destas entidades.

### **1.3.2 A caracterização das entidades da economia social em Portugal**

Na seguinte tabela (tabela 1), sistematizam-se os dados mais relevantes sobre as diferentes entidades da economia social. De destacar o facto das associações mutualistas, misericórdias e fundações em que no seu conjunto representam 1,5% do número total de OES, mas que em termos de remunerações representam aproximadamente 25% do total, ou seja, verifica-se que nestas entidades o nível de remunerações é bastante mais elevado do que as suas congéneres. Em contraponto estão as ACFA que representando mais de 90% do total das entidades de economia social, no que respeita a remunerações o seu resultado fixa-se em 61,9%, o que é indicador de menores salários e também pelo facto de nestas entidades o trabalho voluntário ser muito superior relativamente às restantes.

**Tabela 1 – Dados sobre as diferentes entidades da economia social**

	Atividade principal	Unidades de Atividade Económica (UAE)		VAB		Remunerações		Emprego remunerado (ETC)	
		N.º	%	10 <sup>6</sup> Euros	%	10 <sup>6</sup> Euros	%	ETC	%
<b>Ec. Social</b>	Atividade principal	Cultura, comunicação e atividades de recreio	46,9	Saúde	24,6	Serviços sociais	26,3	Saúde	32,1
	<b>Total da ES</b>	<b>71 885</b>		<b>4 819</b>		<b>4 322</b>		<b>234 886</b>	
<b>Cooperativas</b>	Atividade principal	Comércio	17,3	Atividades financeiras	42,4	Atividades financeiras	32,4	Educação	22,5
	<b>Total das Cooperativas</b>	<b>2 343</b>		<b>604</b>		<b>572</b>		<b>24 402</b>	
	<b>Percentagem das Cooperativas na ES</b>	<b>3,3</b>		<b>12,5</b>		<b>13,2</b>		<b>10,4</b>	
<b>As. Mutualistas</b>	Atividade principal	Serviços sociais	71,1	Atividades financeiras	90,2	Atividades financeiras	90,4	Atividades financeiras	74,6
	<b>Total das Associações Mutualistas</b>	<b>97</b>		<b>388</b>		<b>212</b>		<b>4 842</b>	
	<b>Percentagem das As. Mutualistas na ES</b>	<b>0,1</b>		<b>8,1</b>		<b>4,9</b>		<b>2,1</b>	
<b>Misericórdias</b>	Atividade principal	Saúde	79,3	Saúde	86,1	Saúde	85,8	Saúde	87,1
	<b>Total das Misericórdias</b>	<b>387</b>		<b>597</b>		<b>555</b>		<b>39 445</b>	
	<b>Percentagem das Misericórdias na ES</b>	<b>0,5</b>		<b>12,4</b>		<b>12,8</b>		<b>16,8</b>	
<b>Fundações</b>	Atividade principal	Serviços sociais	29,6	Educação	27,8	Educação	28,1	Saúde	32,4
	<b>Total das Fundações</b>	<b>619</b>		<b>332</b>		<b>304</b>		<b>14 113</b>	
	<b>Percentagem das Fundações na ES</b>	<b>0,9</b>		<b>6,9</b>		<b>7,0</b>		<b>6,0</b>	
<b>ACFA</b>	Atividade principal	Cultura, comunicação e atividades de recreio	49,8	Serviços sociais	34,5	Serviços sociais	34,4	Serviços sociais	38,0
	<b>Total das As. com Fins Altruísticos</b>	<b>66 761</b>		<b>2 897</b>		<b>2 674</b>		<b>151 779</b>	
	<b>Percentagem dos ACFA na ES</b>	<b>92,9</b>		<b>60,1</b>		<b>61,9</b>		<b>64,6</b>	

Fonte: Conta Satélite da Economia Social (2016)

De seguida, e para se entender melhor toda a diversidade das atividades desenvolvidas pelas entidades de economia social, apresenta-se na tabela 2, a Classificação das Atividades das Organizações da Economia Social (CAOES), que constitui uma adaptação da Classificação Internacional das Instituições Sem Fim Lucrativo (ICNPO), de forma a contemplar as atividades das cooperativas e mutualidades, todo o conjunto de atividades indicando as categorias de entidades mais utilizadas.

**Tabela 2 - Classificação das Atividades das Organizações da Economia Social**

<b>CAOES – Classificação das Atividades das Organizações da Economia Social</b>	<b>Exemplos</b>
Agricultura, Silvicultura e Pescas	Cooperativas agrícolas, florestais e de pescas
Atividades de Transformação	Adegas cooperativas, cooperativas leiteiras, de produtos de azeite, de produção têxtil, de indústria de transformação de peles, etc.

Comércio, Consumo e Serviços	Cooperativas de consumo, de comercialização, de distribuição, de prestação de serviços de transportes, rádio etc
Desenvolvimento, Habitação e Ambiente	Associações de desenvolvimento local, Associações de desenvolvimento económico, social e comunitário, Associações de proteção animal e ambiental, cooperativas de habitação e construção, etc.
Atividades Financeiras	Cooperativas de crédito agrícola mútuo, caixas económicas, mútuas de seguros etc.
Ensino e Investigação	Universidades privadas (fundações, cooperativas e associações), centros de investigação das universidades, escolas privadas, escolas de línguas estrangeiras, etc.
Saúde e Bem-Estar	Hospitais e clínicas de reabilitação, casas de saúde, centros de saúde mental e de apoio psicológico, centros de medicinas alternativas, etc.
Ação Social	Serviços de ação social das misericórdias, das associações de socorros mútuos, serviços humanitários, serviços de apoio ao cidadão deficiente, a idosos e reformados ou à infância e jovens, Serviços de solidariedade social prestados por associações, IPSS, cooperativas e casa do povo equiparadas a IPSS, atividades de voluntariado, organizações cívicas e de defesa de direitos, atividades de filantropia, entidades de emergência e regaste (Ex: bombeiros voluntários), bancos alimentares e outros serviços de solidariedade.
Cultura, Desporto e Recreio/Lazer	Associações, fundações e cooperativas culturais, clubes desportivos e recreativos.
Cultos e Congregações	Associações e congregações religiosas, centros paroquiais dioceses, confrarias, irmandades das misericórdias, seminários, etc.
Organizações Profissionais, Sindicais e Políticas	Órgãos representativos das organizações da economia social, organizações empresariais, ordens profissionais, associações de trabalhadores, organizações políticas, etc.
Não especificadas	Associações de proprietários,, moradores, de condomínio, associações espíritas, associações estudantis, etc.

Fonte: INE, Conta Satélite da Economia (2016)

No que respeita à distribuição geográfica das entidades de economia social portuguesas, a analisando a tabela 3, verifica-se que mais de um terço destas entidades (34,9%) situam-se nas áreas metropolitanas do Porto e Lisboa. Observa-se ainda que as regiões do interior do país são as que na sua generalidade apresentam um menor número de entidades.

**Tabela 3 - Entidades da economia social por nomenclatura das unidades territoriais (NUTS III)**

NUTS III	Número de entidades	Percentagem
Alto Minho	2 517	3,50%
Cávado	2 720	3,78%
Ave	2 380	3,31%
Área Metropolitana do Porto	8 447	11,75%
Alto Tâmega	1 171	1,63%
Tâmega e Sousa	2 198	3,06%
Douro	2 238	3,11%
Terras de Trás-os-Montes	1 779	2,47%
Algarve	2 911	4,05%
Oeste	2 161	3,01%
Região de Aveiro	2 225	3,10%
Região de Coimbra	3 992	5,55%
Região de Leiria	1 689	2,35%
Viseu Dão Lafões	2 343	3,26%
Beira Baixa	1 062	1,48%
Médio Tejo	1 930	2,68%
Beiras e Serra da Estrela	2 744	3,82%
Área Metropolitana de Lisboa	16 640	23,15%
Alentejo Litoral	815	1,13%
Baixo Alentejo	1 502	2,09%
Lezíria do Tejo	1 755	2,44%
Alto Alentejo	1 376	1,91%
Alentejo Central	1 899	2,64%
Região Autónoma dos Açores	2 327	3,24%
Região Autónoma da Madeira	1 064	1,48%
<b>Total da Economia Social</b>	<b>71 885</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Adaptado de CASES (2016)

## **1.4 As Instituições Particulares de Segurança Social**

A CRP no seu texto original de 1976, e em relação às entidades privadas de proteção social, estabelece a existência de instituições particulares de solidariedade social. No seu artigo 63º é referido que o estado apoia e fiscaliza a atividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objetivos de solidariedade social nomeadamente os que se referem à proteção à família, à infância, à juventude, aos deficientes e à terceira idade.

Este conceito implicou um novo regime jurídico, que visava integrar as antigas *Instituições Particulares de Assistência*, denominadas pelo Decreto-Lei nº 549/77, de 31 de dezembro, que definiu a estrutura orgânica do sistema unificado de segurança social.

Em 1979 ocorreu a regulamentação das IPSS através do Decreto-Lei nº 519-G2/79, de 29 de dezembro, que estabeleceu o Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (EIPSS) e que se aplicava a todas as instituições que tenham finalidades de segurança social, independentemente da sua forma jurídica. Segundo este estatuto, entende-se por instituições privadas de solidariedade social as entidades criadas por iniciativa particular, sem objetivo de lucro e com a finalidade de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e com o objetivo de facultar serviços ou prestações de segurança social.

Em 1983, este estatuto foi revisto com a publicação do Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de fevereiro, passando a designar-se de IPSS todas as entidades constituídas por iniciativa de particulares sem o propósito de obterem lucro e com o objetivo de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos, mediante a concessão de bens e da prestação de serviços, nomeadamente: apoio a crianças e jovens; apoio à família; apoio à integração social e comunitária; proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho; promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; educação e formação profissional dos cidadãos; resolução dos problemas habitacionais das populações.

Para além das atividades referidas, as instituições podem ainda prosseguir de modo secundário outros fins não lucrativos desde que sejam compatíveis.

De acordo com o artigo 2.º do novo EIPSS, as IPSS podem ser de natureza associativa ou de natureza fundacional e podem apresentar variadas formas jurídicas tais como associações de solidariedade social, associações de voluntários de ação social, associações de socorros mútuos, associações mutualistas, irmandades da misericórdia ou ainda fundações de solidariedade social.

De acordo com o mesmo estatuto, e no seu artigo 3º, estas entidades podem escolher livremente as suas áreas de atividade, determinarem de forma totalmente independente a sua estrutura interna e desenvolverem a sua ação de forma autónoma.

Ao abrigo deste mesmo estatuto, as IPSS elaboram livremente os seus estatutos, os quais devem conter obrigatoriamente: a denominação (que não pode confundir-se com a denominação de instituições já existentes); a sede e âmbito de ação; os fins e atividades da instituição; a denominação, a composição e a competência dos corpos gerentes; a forma de designar os respetivos membros e o regime financeiro.

Segundo Teixeira (1996), no novo EIPSS as funções de tutela do estado foram alvo de uma simplificação, tendo-se procedido a uma emancipação das instituições que resultou num claro distanciamento do anterior regime de tutela administrativa das antigas instituições particulares de assistência.

De acordo com guia prático de constituição de IPSS elaborado pelo Instituto da Segurança Social, I.P, as IPSS adquirem personalidade jurídica no ato da sua constituição, do qual deve constar a escritura pública (exceção para as instituições canonicamente eretas) que deverá especificar: as quotas, donativos ou serviços com que os associados concorrem para o património social; a denominação, fim e sede da pessoa coletiva; a sua forma de funcionamento e a duração, quando esta não se constitua por tempo indeterminado.

Após a sua constituição, as IPSS podem requerer o seu registo de forma a:

- Comprovar a natureza e os fins das instituições;
- Comprovar os factos jurídicos respeitantes às instituições especificados no regulamento de registo;
- Reconhecer a utilidade pública das instituições;
- Facultar o acesso às formas de apoio e cooperação previstas na lei.

Após a efetivação deste registo, as IPSS adquirem o estatuto de pessoas coletivas de utilidade pública, reunindo desta forma condições para obter benefícios (isenções fiscais,

apoios financeiros) mas também deveres (prestação de contas, obrigação de cooperação com a Administração Pública).

As Casas do Povo e as Cooperativas de Solidariedade Social que prossigam os objetivos previstos no art.º 1 do EIPSS, podem ser equiparadas a IPSS mediante reconhecimento expresso, pelo Diretor-Geral da Segurança Social, de que prosseguem aqueles objetivos, aplicando-lhes os mesmos direitos, deveres e benefícios, designadamente fiscais.

De acordo com as necessidades locais e para levar a cabo os objetivos da Segurança Social, o Instituto da Segurança Social, I.P., pode celebrar acordos de cooperação (artigo 4.º do EIPSS) com as IPSS ou equiparadas, através dos quais garantem a concessão direta de prestações em equipamentos e serviços à população, ou acordos de gestão através dos quais transferem a gestão de serviços e equipamentos pertencentes ao Estado.

Segundo (Soares et al, 2011), as IPSS desempenham um papel fulcral pois atenuam falhas do estado no que diz respeito às respostas sociais a situações de extrema carência, tornando-se assim em atores principais na satisfação das necessidades da população mais desfavorecidas.

Em 2017, e segundo dados da Confederação Nacional de Instituições de Solidariedade (CNIS), a distribuição geográfica das IPSS era a que se apresenta na tabela 4. A maioria das IPSS revertem a forma jurídica de associações de solidariedade social seguidas pelos centros sociais e paroquiais. No que respeita à distribuição geográfica verifica-se aproximadamente 30% do número de IPSS encontram-se localizadas nos distritos de Lisboa e Porto.

**Tabela 4 - Número de IPSS ativas em Portugal em 2017**

DISTRITOS E REGIÃO AUTÓNOMAS	ASSOCIAÇÕES DE SOLIDARIEDADE	ASSOCIAÇÕES	CASAS DO POVO	CENTROS SOCIAIS	COOPERATIVAS DE	FUNDAÇÕES SOLIDARIAS	INSTITUTOS DE ORGANIZAÇÃO	MISERICÓRDIAS	TOTAIS POR DISTRITOS E
<b>Açores</b>	126	2	66	38	5	3	12	27	<b>279</b>
<b>Aveiro</b>	207	3	7	67	13	17	19	21	<b>354</b>
<b>Beja</b>	50	—	8	10	3	10	5	15	<b>101</b>
<b>Braga</b>	235	3	20	135	26	8	20	15	<b>462</b>
<b>Bragança</b>	30	2	—	61	3	5	9	14	<b>124</b>
<b>C. Branco</b>	114	1	1	18	1	4	4	22	<b>165</b>
<b>Coimbra</b>	180	1	11	55	5	19	6	19	<b>296</b>

<b>Évora</b>	106	2	4	22	5	9	5	23	<b>176</b>
<b>Faro</b>	116	5	5	17	3	4	5	22	<b>177</b>
<b>Guarda</b>	252	—	—	44	1	17	4	20	<b>338</b>
<b>Leiria</b>	134	2	5	38	10	8	6	22	<b>225</b>
<b>Lisboa</b>	707	19	4	120	36	71	43	20	<b>1020</b>
<b>Madeira</b>	19	—	9	12	—	9	3	4	<b>56</b>
<b>Portalegre</b>	75	—	4	6	2	10	4	24	<b>125</b>
<b>Porto</b>	398	32	6	106	19	20	29	21	<b>631</b>
<b>Santarém</b>	174	4	1	42	3	14	16	23	<b>277</b>
<b>Setúbal</b>	160	7	8	32	17	5	9	16	<b>254</b>
<b>Viana do Castelo</b>	56	—	5	72	2	2	6	10	<b>153</b>
<b>Vila Real</b>	91	—	5	30	3	6	3	14	<b>152</b>
<b>Viseu</b>	134	2	5	92	4	11	11	23	<b>282</b>
<b>TOTAIS POR FORMAS JURÍDICAS</b>	<b>3364</b>	<b>85</b>	<b>174</b>	<b>1017</b>	<b>161</b>	<b>252</b>	<b>219</b>	<b>375</b>	<b>5647</b>

Fonte: CNIS (2017)

No desenvolvimento das suas atividades, as IPSS dão resposta a um conjunto de necessidades das populações e que se encontram estabelecidas no Decreto-Lei 33/2014, de 04 de março.

Segundo este decreto legislativo, as respostas sociais que estas entidades podem disponibilizar são:

- Apoio às crianças e jovens: creche, centro de atividades de tempos livres, centro de apoio familiar e aconselhamento parental, lar de infância e juventude e apartamento de autonomização, casa de acolhimento temporário;
- Apoio a pessoas idosas: centro de convívio, centro de dia, centro de noite, estruturas residenciais para pessoas idosas;
- Apoio a pessoas com deficiência: centro de atividades ocupacionais, lar residencial, residência autónoma, centro de atendimento, acompanhamento e animação de pessoas com deficiência;
- Apoio a pessoas com doença do foro mental ou psiquiátrico: fórum sócio ocupacional, unidades de vida protegida, autónoma e apoiada;
- Apoio a outros grupos: apartamento de reinserção social, residência para pessoas com VIH/sida, centro de alojamento temporário e comunidade de inserção;
- Apoio à família e comunidade: centro comunitário, casa de abrigo e serviço de apoio domiciliário.

## **1.5 A importância da gestão nas IPSS**

As organizações do setor social desempenham nos dias de hoje um papel importante na sociedade e apresentam alguma complexidade e especificidade ao nível da sua gestão.

Para Rodrigues (2011), a gestão deve ser entendida como um mecanismo que permita alcançar da forma mais eficaz os objetivos da organização, através de um usufruto mais eficiente possível dos seus recursos que são escassos.

Na opinião Andrade e Franco (2007), as organizações que compõem o setor social fornecem na sua generalidade um conjunto de serviços que colocam constantes desafios associados à gestão.

A missão destas organizações, segundo Cristina (2012), torna-as diferentes dos outros setores de atividade, ainda para mais que um número elevado destas organizações depende da boa vontade dos seus voluntários e muitas vezes da generosidade dos seus financiadores. E, mesmo no que concerne a trabalhadores assalariados, estes apresentam algumas especificidades em relação aos trabalhadores dos outros dois setores da economia nacional, uma vez as remunerações que recebem são frequentemente inferiores, mantendo-se em muitos casos a trabalhar no setor social porque não encontram uma outra alternativa de emprego válida.

Para Andrade e Franco (2007), no que se refere aos recursos financeiros, estas organizações estão na grande maioria das vezes dependentes de apoios de entidades externas. Assim sendo, é fundamental que sejam construídas e preservadas relações de confiança e transparência para que essas ligações se prolonguem no tempo e seja assegurada a sustentabilidade das organizações a médio e longo prazo.

É também no mesmo sentido que vai a opinião de Sebadelhe (2011), que defende que a gestão se aplica a todo o tipo de organizações independentemente do setor onde se inserem. O que difere entre as empresas e as organizações do setor social é pouco, mas profundo, de onde sobressai questões sobre o desempenho. Havendo, no entanto, características diferenciadoras das organizações do setor social e que não devem ser descurados, nomeadamente no que diz respeito à missão. A autora defende ainda que a eficácia é ainda mais importante nas organizações do setor social do que nas empresas privadas, já que nas primeiras existe uma escassez de meios financeiros quando comparados com as suas necessidades.

Para Herzlinger (1996), as entidades do setor social apresentam como principais problemas (i) a ineficácia (incumprimento da sua missão), (ii) a ineficiência (desaproveitamento de recursos), (iii) os hábitos privados (benefícios excessivos para quem controla as organizações), e (iv) os riscos excessivos (fazem investimentos sem ter o controlo que advém da propriedade, da concorrência e do lucro).

Para Carvalho (2008), apesar de não terem como objetivo principal a obtenção do lucro, as organizações do setor social devem pautar-se, tal como as organizações do setor público ou do setor privado, pela eficiência, eficácia e transparência. Por outro lado, estas organizações são na sua maioria das vezes subsidiadas e os serviços que prestam são frequentemente gratuitos, levando a que os clientes/utentes estejam mais suscetíveis a desculpar a falta de qualidade e ineficiência.

Ainda de acordo com Andrade e Franco (2007), podemos medir a eficácia pela capacidade da organização em cumprir o propósito para que foi criada e a eficiência pela capacidade da organização em potenciar a rentabilização de todos os recursos de que dispõe, sejam eles humanos, materiais ou financeiros.

Segundo Sebadelhe (2011) uma das prioridades das entidades do setor social deve ser garantir a consonância entre os seus parâmetros internos com as exigências do contexto em que atuam. Ou seja, o desempenho das organizações do setor social está fortemente dependente da sua flexibilidade e capacidade de adaptação a um contexto que muda cada vez mais rápido e de forma mais intensa. Ainda de acordo com a autora, as organizações do setor social enfrentam cada vez mais uma maior exigência por parte do mercado e dos clientes e são caracterizadas por uma forte dependência de subsídios do estado, pela escassez de recursos e por uma dimensão operacional pouco profissionalizada, o que leva a que tenham resultados pouco eficientes ao nível da performance.

Assim, e com base nos constrangimentos atuais, que se preveem manter no futuro, o grande objetivo estratégico no longo prazo das organizações do setor social deve ser a maximização da eficácia/eficiência/utilidade dos serviços prestados.

Segundo Connelly e York (2002), as organizações do setor social têm mais crédito na oferta serviços críticos, na defesa das causas públicas e no estímulo à inovação. Tudo isto coloca a questão de como se pode fazer um melhor uso dos recursos escassos em face das necessidades cada vez mais crescentes e com um meio envolvente em constante mutação.

De acordo com os autores, este desafio apenas pode ser alcançado através de um aumento da eficácia organizacional.

Um dos principais desafios que na opinião Franco et al. (2005) se coloca às entidades do setor social é a profissionalização da sua gestão de forma a potenciar a garantia de um melhor serviço. Esta mesma ideia é partilhada por Sebadelhe (2011) que defende que a inevitabilidade de profissionalização resulta de uma necessidade crescente de fazer face à complexidade operacional que as organizações do setor social começam a enfrentar. Estas organizações devem dotar-se de meios que garantam o máximo profissionalismo nos serviços prestados, numa lógica semelhante à das organizações com fins lucrativos de forma a ter uma ação mais eficaz e eficiente.

Nesta mesma linha de raciocínio, Andrade e Franco (2007) citam Alves e Moreira (2004), que idealizam que nestas organizações, apesar de assentarem numa missão a longo prazo, os resultados da sua atividade e gestão devem ser analisados de forma regular e constante.

As constantes alterações que têm existido sobretudo nas vertentes económica e social têm deixado as organizações do setor social numa situação de vulnerabilidade financeira.

Assim, e como defende Alexander (2000), estas organizações devem procurar utilizar práticas de gestão cada vez mais profissionais, utilizando sobretudo aquelas que já foram mais aperfeiçoadas pelo setor privado. Não obstante, será de referir que nem todas as técnicas e ferramentas de gestão são igualmente aplicáveis no setor privado e no setor social, uma vez que existem diferenças entre os dois setores nomeadamente no que diz respeito aos mercados alvo, às estruturas, à responsabilidade e à missão. Para além disto, mesmo dentro do setor social existe um conjunto bastante heterogéneo de organizações, com diferentes estruturas organizacionais, o que pode limitar a eficácia das técnicas de gestão genéricas.

As organizações do setor social enfrentam nos dias de hoje desafios na área da gestão das organizações com elevada exigência e complexidade. De forma ultrapassar estes desafios torna-se fulcral apostar na formação dos quadros diretores e superiores. Segundo Pojasek (2012), a sustentabilidade numa organização independentemente do seu cariz deverá passar por um processo triangular. Isto é, uma gestão baseada na transparência e responsabilidade, em que a sustentabilidade é a capacidade de uma entidade em gerir de forma transparente a sua responsabilidade na gestão do seu ambiente, no bem-estar social e na gestão económica, e fornecendo ao mesmo tempo contas aos *stakeholders*.

Na visão de Morganti et al., (2012), existem cinco principais desafios que se refletem em práticas comuns entre as entidades do terceiro setor para a questão da sustentabilidade financeira e que são a dependência de financiamento externo, a “marca” da organização sem fins lucrativos, as expetativas das parcerias externas, as expetativas de valor e prestação de contas, e o empenho e liderança.

No que respeita às IPSS, estas têm sobretudo dois tipos de financiamento, o financiamento público que se refere aos apoios dos organismos do estado e o financiamento privado que integra, por um lado, as receitas obtidas de fontes internas (resultantes da sua atividade operacional) e externas (não são geradas pela instituição) e por outro lado, os empréstimos (obtidos de entidades bancárias ou de outras entidades particulares).

Um grande número de IPSS para garantir a prestação dos seus serviços procura financiamento de diferentes serviços do estado, de acordo com a sua área de intervenção, para obter um apoio financeiro que lhes permita manter o equilíbrio financeiro.

A tabela 5, a seguir apresenta, sistematiza os diferentes tipos de apoios de que as IPSS podem beneficiar, provenientes das mais variadas entidades públicas.

***Tabela 5 – Tipologia do financiamento público***

<b>Entidades</b>	<b>Programas /Medidas</b>	<b>Objetivos / Conteúdos</b>
Centros Distritais de Segurança Social	Acordos de cooperação para as respostas sociais	Comparticipação mensal por utente
Ministério da Solidariedade e Segurança Social	Apoio do PIDDAC / PARES / Plano DOM	Investimento para construção de infraestruturas e a aquisição de bens móveis
	Fundo de socorro social Subsídios eventuais	Subsídios eventuais (exclusão social, sinistro e calamidade)
Autarquias Locais: Municípios e Freguesias	Subsídios eventuais	Subsídios pontuais (infra-estruturas ou equipamento móvel)
Municípios	Acordo anual de fornecimento de almoços às crianças do 1º ciclo do ensino básico	Subsídio mensal a centros de atividades de tempos livres

	Programa de expansão e desenvolvimento da educação pré-escolar	Subsídio mensal às atividades de jardim de infância público
Instituto de Emprego e Formação Profissional	Medidas de empregabilidade (combate ao desemprego de longa duração e integração laboral)	Apoio financeiro de acordo com a medida aprovada através de candidatura (estágio emprego, contrato emprego-inserção, etc)
Ministério da Saúde	Protocolos com a administração regional de saúde	Consultas, exames, tratamentos e cirurgias médicas
Fundos Comunitários	Programas do Portugal 2020 e do plano de recuperação e resiliência	Investimento para construção de infraestruturas, aquisição de bens móveis, implementação de projetos (áreas prioritárias) e planos de formação

Fonte: Adaptado de Silva et al., (2014)

No entanto, as IPSS sentem cada vez mais a necessidade de complementar as suas receitas recorrendo a fontes de financiamento privadas tal como se apresenta na tabela 6 que compila as diferentes possibilidades de fontes de financiamento privadas que poderão contribuir para uma diminuição da dependência destas entidades dos financiamentos públicos.

***Tabela 6 – Tipologia do financiamento privado***

<b>Entidades</b>	<b>Programas /Medidas</b>	<b>Objetivos / Conteúdos</b>
Beneficiários e Famílias	Comparticipações familiares mensais das respostas sociais com acordo de cooperação	Cada utente e/ou sua família participa mensalmente (em função da resposta social e do cálculo do rendimento per capita)

Beneficiários, famílias e comunidade	Mensalidades respeitantes ao pagamento integral de vendas e serviços prestados	Serviços de saúde (consultas, exames, internamentos, etc), serviços de apoio à comunidade (lavandaria, cabeleireiro, alimentação, etc), que não estão abrangidos por protocolos com entidades públicas.
Beneficiários ou elementos da Comunidade	Quotizações	Quotas pagas pelos associados das IPSS
Beneficiários, elementos da comunidade e entidades privadas	Doações, patrocínios e donativos	Donativos em trabalho voluntário, géneros, bens e valores. Oferta de bens e equipamento para venda a favor da IPSS
Pessoas ou entidades privadas	Fundraising e peditórios	Iniciativas de angariação de fundos e captação de recursos
	Rendas	Aluguer de espaços para habitação, lojas, ações de formação, aluguer de equipamentos (veículos, outros)
Empresas ou outras entidades do setor lucrativo	Concursos para apoio de projetos sociais	Desenvolvimento de projetos na área social, iniciativas de responsabilidade social, com impacto e inovação social
Pessoas ou entidades privadas	Empréstimos de entidades bancárias	Crédito bancário, com o compromisso de devolução integral do valor (acrescido

		de juros) dentro do prazo combinado
	Empréstimos de pessoas ou entidades particulares	Empréstimo com o compromisso de devolução integral do valor (acrescido de juros ou não) dentro do prazo combinado.

Fonte: Adaptado de Silva et al., (2014)

Segundo Falconer (1999), a definição de sustentabilidade pode ser encarada como a capacidade de obter variados recursos (financeiros, humanos e materiais) de uma forma contínua e suficiente de forma a serem usados para que a organização alcance os seus objetivos.

De acordo com Almeida (2011), existe um conjunto de fatores que permite a redução de custos nas IPSS tais como os recursos humanos que representam a maior despesa nestas instituições, ou ainda um maior controlo na aquisição de bens e serviços.

Segundo Meneses (2012), um número alargado destas instituições, devido à sua pequena dimensão, não possui colaboradores afetos especificamente a esta área nem ferramentas de gestão e desempenho e apresentam fragilidades no que respeita às competências de gestão e liderança.

Na mesma linha de pensamento, Martins e Pinheiro (2012) defendem que este setor necessita de formação especializada, ao nível da aquisição de competências de gestão dirigidas aos seus diretores e técnicos.

Outras recomendações baseiam-se na redução de custos através da renegociação de contratos com fornecedores e adesão de centrais de compras, através do estabelecimento de parcerias e protocolos. Estas seriam medidas importantes de aplicar e com efeitos imediatos nas IPSS, mas pressupõe a existência de uma estrutura que se dedique a este trabalho a nível local. No entanto, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade (CNIS) e a União das Misericórdias Portuguesas (UMP) tem desenvolvido ações neste âmbito, a nível central, estabelecendo protocolos com empresas específicas (farmácias, seguradoras, combustíveis, entre outras), que têm trazido benefícios para as IPSS.

## 2 Os serviços partilhados e as centrais de compras

### 2.1 Os serviços partilhados

O conceito de Serviços partilhados teve a sua génese nos Estados Unidos da América a meio dos anos 80, tendo se espalhado pelo resto do mundo a partir da década de 90, sendo que essa disseminação mundial teve início na Europa.

A crescente exigência por parte das organizações de serem mais eficientes e eficazes esteve na origem segundo Ulrich (1995), do conceito de serviços partilhados.

Segundo Pinto (2009), podem ser entendidos como serviços partilhados todas aquelas tarefas não estratégicas e que são transferidas para uma diferente unidade de negócio independente criada no intuito da promoção de uma redução de custos, oferta de melhores serviços ou tornar os recursos mais eficientes.

De acordo com Schmidt (1997) ou Ulrich (1995), os serviços partilhados são compostos por um leque de tarefas operacionais das quais se destacam a gestão de recursos humanos, as tecnologias de informação, a gestão das instalações, compras ou ainda os serviços financeiros.

Para Redman et al. (2007), os serviços partilhados potenciam uma maior eficiência assim como uma diminuição de custos operacionais além de ajudar a uma melhor distribuição de funcionários pelas funções básicas da organização.

Já na opinião de Wagenaar (2006), os serviços partilhados podem ser vistos como a antítese do *oustourcing* clássico, pois aqui estamos perante relações entre um vendedor e vários compradores. Para o autor, a implementação de serviços partilhados pressupõe uma análise à localização geográfica, os níveis de serviço acordados e a relação entre os clientes e os centros de serviços partilhados.

Na opinião de Quinn (2000, como citado em Pinto, 2009), os serviços partilhados podem ser divididos em quatro modelos:

- modelo básico – tem como principal objetivo a redução de custos e consiste na concentração das atividades de suporte numa única localização. Não existe transferência de custos para as unidades de negócio;
- modelo *marketplace* – tem como foco a redução de custos e a melhoria da qualidade dos serviços. Ocorre uma total transferência dos custos para as unidades

de negócio e não existe a obrigatoriedade por parte das unidades de negócio em utilizar os serviços;

- modelo *marketplace* avançado – tem como objetivo o fornecimento da melhor alternativa em termos de custo de serviço, e onde as unidades de negócio podem adquirir serviços a um fornecedor externo. Existe também a possibilidade de venda de serviços a clientes externos em caso de excesso de produção;
- modelo de empresa independente – apresenta como objetivo a obtenção de receitas e baseia-se estrutura como negócio independente, onde os serviços prestados a múltiplos clientes.

Na opinião de Wagenaar (2006), a implementação de serviços partilhados é vista no setor empresarial como algo que tem como objetivo final a redução de operações repetidas através de uma alteração organizacional.

De acordo com Carapeto (2007), a implementação de serviços partilhados terá sucesso desde que existam alterações nas organizações ao nível da estrutura organizacional, dos processos, da gestão de pessoas ou até mesmo das tecnologias. Apenas com o apoio da liderança de topo, da definição de objetivos e partilha da visão estratégica, da não existência de resistências à mudança e partilhando responsabilidades será possível uma implementação de serviços partilhados com sucesso.

Segundo Walsh et al. (2008), o conceito de serviços partilhados no setor social apresenta ainda pouca discussão, ao invés do setor privado onde já existe uma larga tradição na sua implementação. A utilização de serviços partilhados por parte das entidades do setor social pode consubstanciar uma ferramenta muito útil na ajuda a estas instituições com vista a garantir a sua sustentabilidade pois poderá permitir a obtenção de economias de escala. Esta utilização será assim um excelente instrumento de gestão na medida em que pode potenciar sinergias e racionalizar recursos, possibilitando assim reduções significativas nos custos e a libertação de recursos para outras atividades mais produtivas. A utilização de serviços partilhados é uma oportunidade para alterar a forma como as organizações do setor social desenvolvem os seus processos administrativos e tecnológicos, caminhando no sentido da uniformização de regras e procedimentos e da racionalização de estruturas, equipamentos e recursos. Até há alguns anos, os serviços partilhados eram usados para ajudar as organizações a crescerem numa economia robusta sendo que atualmente são fundamentais para apoiar os esforços na redução de custos e

melhoria de eficiência, naquilo que se tornou para muitas organizações uma luta pela sobrevivência. A adoção de serviços partilhados por parte das organizações do setor social deve visar o aumento e melhoria da qualidade dos serviços oferecidos, através de uma redução de custos originada pela uniformização de processos baseados em melhores práticas e pela eliminação de funções duplicadas e/ou sobrepostas.

A adoção dos serviços partilhados pode, como foi referido, ser condicionada por diversos fatores, mas predominam sobretudo os de carácter económico que desafiam e pressionam as organizações a acompanharem os mais eficazes e modernos processos e procedimentos em termos de inovação e competitividade. No entanto, qualquer processo ou procedimento de mudança que envolva pessoas é, normalmente e naturalmente, marcado por determinantes psicossociais que se traduzem geralmente em resistências à mudança que são motivadas pelo desconforto face à novidade e ao desconhecimento.

Em termos concretos, pode ser destacado o caso da União Distrital das Instituições Solidarieidade Social (UDIPSS) do Porto que disponibiliza aos seus associados um centro de serviços partilhados contemplando as áreas de assessoria jurídica, contabilística, fiscal, social e de gestão.

## **2.2 As centrais de compras**

As centrais de compras consistem num processo de colaboração entre várias organizações com vista a partilhar e agregar volumes de compras com o objeto de alcançar economia de escala que conduzam a reduções de custo. Processo este que se encontra normalmente alicerçado nas tecnologias de informação e comunicação.

Na opinião de Pintel e Diamound (1987), uma das vantagens da centralização tem prende-se com o facto de desta forma se poderem tomar decisões mais acertadas, uma vez que a estrutura central da empresa está normalmente mais dotada de competências especializadas, capazes de conduzir mais eficazmente o negócio sobre o ponto de vista logístico.

Para Kaplan e Norton (1996), uma das vantagens competitivas que uma organização poderá alcançar é a utilização de uma central de compras com vista a que os seus custos sejam os mais baixos possíveis.

De acordo com o nº 1 do artigo 2º do Decreto-lei 200/2008 de 09 de outubro, que estabelece o regime jurídico das centrais de compras, consideram -se centrais de compras

os sistemas de negociação e contratação centralizados, destinados à aquisição de um conjunto padronizado de bens e serviços ou à execução de empreitadas de obras públicas, em benefício das entidades adjudicantes.

Ainda de acordo com o referido diploma, as centrais de compras devem ter os seguintes princípios orientadores:

- Respeito pelas regras de contratação pública;
- Segregação das funções de contratação, de compras e de pagamentos;
- Utilização de ferramentas de compras eletrónicas com funcionalidades de catálogos eletrónicos e de encomenda automatizada;
- Adoção de práticas aquisitivas por via eletrónica baseadas na ação de negociadores e especialistas de elevada qualificação técnica, com vista à redução de custos;
- Preferência pela aquisição dos bens e serviços que promovam a proteção do ambiente e outros interesses constitucionalmente protegidos;
- Promoção da concorrência.

A centralização das compras na opinião de Matos (2009) tem como finalidade a otimização e eficiência de todo o processo aquisitivo, e apresentam como principais vantagens o poder de negociação, a obtenção de economias de escala e a partilha de custos.

No setor social as centrais de compras são ainda um tema recente e em que estão a surgir as primeiras iniciativas e onde pode ser destacado o caso da UDIPSS do Porto que criou a sua central de compras com o objetivo de responder às crescentes necessidades de racionalização de custos e sustentabilidade sentidas pelas IPSS, de contribuir para a poupança de recursos escassos e de libertar recursos com vista à satisfação de outras necessidades. Destaque para ainda a UDIPSS de Braga e para a Associação de Desenvolvimento da Economia Social que também criaram centrais de compras, sendo que esta última, e em seguimento da pandemia, com um enfoque inicial na aquisição de equipamentos de proteção individual, tão necessários no cenário de pandemia que vivemos.

## CAPÍTULO III – AS IPSS’S E O SEU CONTEXTO NO ALTO MINHO

A região do Alto Minho, corresponde à NUT III do Minho-Lima e integra os concelhos de Arcos de Valdevez, Caminha, Melgaço, Monção, Paredes de Coura, Ponte da Barca, Ponte do Lima, Valença, Viana do Castelo e Vila Nova de Cerveira. Com uma população de cerca de 230.000 habitantes (INE 2019), o que representa cerca de 2,26% da população do país e em termos de território representa 2,4% do total do país.

No que respeita à densidade populacional (tabela 7), e segundo dados do INE à data de 2020, a região do Alto Minho apresenta uma densidade populacional inferior à média nacional e em que apenas quatro dos seus concelhos (Caminha, Ponte de Lima, Valença e Viana do Castelo) superam essa média. Por contrapartida dois dos seus concelhos (Arcos de Valdevez e Melgaço) têm densidade populacional inferior a 50% da média nacional. Isto é demonstrador de que é um território com um despovoamento superior à média nacional.

**Tabela 7 - Densidade populacional por local de residência**

NUTS 2013	N.º Habitantes/ km <sup>2</sup>
<b>Portugal</b>	111,7
<b>Continente</b>	110
<b>Norte</b>	167,5
<b>Alto Minho</b>	103,2
Arcos de Valdevez	46,4
Caminha	115,6
Melgaço	33,5
Monção	83,9
Paredes de Coura	61,3
Ponte da Barca	60,9
Ponte de Lima	128,2
Valença	112,6
Viana do Castelo	263,5
Vila Nova Cerveira	82,10

Fonte: INE (2020)

No que respeita ao nível de envelhecimento (tabela 8), a região do Alto Minho apresenta índices de envelhecimento superiores à média nacional sendo que nenhum dos seus concelhos se encontra abaixo dessa média, conforme dados do INE relativos ao ano de

2020. Verificamos ainda que em dois dos seus concelhos (Arcos de Valdevez e Melgaço) os valores correspondem ao dobro da média nacional.

***Tabela 8 - Índice de envelhecimento por local de residência***

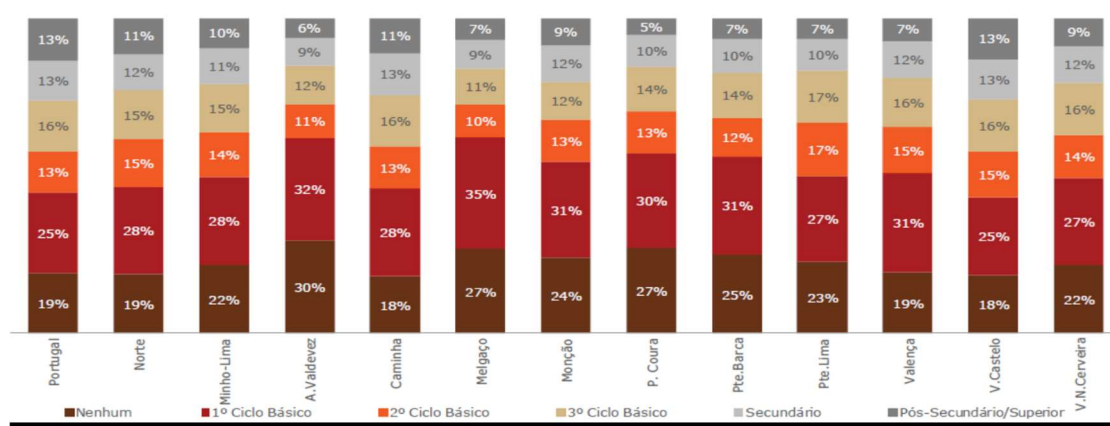
<b>Local de residência</b>	<b>Índice de envelhecimento por Local de residência</b>
<b>Portugal</b>	167
<b>Continente</b>	169,6
<b>Alto Minho</b>	231,5
Arcos de Valdevez	339,8
Caminha	238,3
Melgaço	468,1
Monção	313,5
Paredes de Coura	254,9
Ponte da Barca	248,4
Ponte de Lima	189,4
Valença	230,8
Viana do Castelo	199,4
Vila Nova de Cerveira	207,4

Fonte: INE (2020)

Relativamente ao grau de escolarização (tabela 9), e segundo dados do Plano de Desenvolvimento do Alto Minho - Desafio de 2020, a população residente na Região do Alto Minho é relativamente menos escolarizada do que a população portuguesa na sua globalidade. Nesta comparação, o Alto Minho distingue-se essencialmente nos dois níveis extremos considerados: a proporção da população residente no Alto Minho sem qualquer nível de ensino (cerca de 22%) é mais elevada e a que atinge níveis de instrução ao nível do pós-secundário/superior (cerca de 21%) é inferior às correspondentes médias nacionais e para a região norte.

A proporção de população com níveis de instrução mais elevados atinge valores mais expressivos em Viana do Castelo (13%) e Caminha (11%), que correspondem a concelhos de mais forte pendor urbano.

**Tabela 9 – Grau de Escolarização**



Fonte: Plano de Desenvolvimento do Alto Minho - Desafio 2020

Os níveis de pré-escolarização relativos ao ano letivo 2009/2010 reportam uma posição muito favorável da generalidade dos municípios da região do Alto Minho, sendo que a respetiva taxa (96%) supera, em cerca de 10 p.p., as médias nacional e da região norte de Portugal (85% em ambos os casos).

Os níveis de escolarização do ensino básico e do secundário superam, de igual modo, as referências nacionais e regionais, chegando o respetivo diferencial a atingir 16 p.p. na vertente de escolarização do ensino secundário.

Ao nível do ensino superior, a proporção de diplomados em áreas científicas e tecnológicas revela-se, ao invés, bastante desfavorável para a região do Alto Minho (9,6 diplomados por 1000 habitantes), quer comparativamente com o país na sua globalidade (16,3), quer inclusivamente com a Região Norte (13,6).

O resultado global da região no que respeita à percentagem da população que detém a escolaridade obrigatória (tabela 11) beneficia das boas prestações de Viana do Castelo e Caminha, sendo que a média para a região não atinge, contudo, os referenciais para a região norte e diverge, em 10 p.p., da média nacional.

Pelo contrário, a retenção/desistência no ensino básico e a transição/conclusão do ensino secundário atingem, na região, níveis bastante confortáveis, com praticamente todos os concelhos a superar as referências nacionais e para a região norte.

**Tabela 10 – Nível de escolaridade**

Educação	Escolaridade obrigatória 2001	Taxa de retenção/desistência ensino básico 2004-15	Taxa de transição/ conclusão ensino secundário 2004-2015	Ensino superior completo 2001
Portugal	38,0%	7,9%	83,4%	8,6%
Norte	32,7%	6,7%	86,0%	7,1%
Minho-Lima	28,0%	4,1%	88,1%	5,4%
Arcos de Valdevez	18,2%	4,7%	88,8%	3,0%
Caminha	32,0%	3,5%	84,3%	6,4%
Melgaço	19,6%	1,6%	81,0%	4,1%
Monção	24,3%	4,3%	85,4%	4,3%
Paredes de Coura	19,8%	4,1%	86,5%	2,3%
Ponte da Barca	22,2%	2,3%	90,1%	3,6%
Ponte de Lima	21,9%	3,9%	89,0%	3,5%
Valença	26,2%	7,6%	84,6%	3,6%
Viana do Castelo	37,3%	4,0%	89,5%	8,2%
Vila Nova de Cerveira	24,8%	3,7%	84,6%	4,3%

Fonte: Plano de Desenvolvimento do Alto Minho - Desafio 2020

Ainda segundo o Plano de Desenvolvimento do Alto Minho – Desafio 2020 e no que respeita ao crescimento económico, o desempenho da região do Alto Minho acompanha o padrão nacional, em que os ligeiros avanços obtidos em termos de aumento dos níveis de produtividade mais do que compensam os ligeiros recuos na intensidade de utilização dos recursos humanos (justificados, em larga medida, pelo processo de envelhecimento populacional).

O sector primário representa cerca de 3% da riqueza produzida no Alto Minho, ligeiramente superior ao peso deste sector na riqueza produzida no País (2,4%). O Alto Minho revela uma especialização mais vincada que a região norte e as NUTSIII do Cávado e do Ave neste sector.

As indústrias e a construção assumem um peso no Alto Minho (33%) superior ao registado no país. O sector dos serviços é responsável por cerca de 65% da riqueza produzida no Alto Minho, valor inferior ao registado na globalidade do país. A especialização produtiva do Alto Minho, quando analisada na ótica da criação de riqueza, evidencia que, em geral, esta é uma região onde os sectores ligados à produção de bens (agricultura, indústria e construção) são mais representativos, antecipando-se um percurso evolutivo onde os serviços deverão ganhar terreno.

Na generalidade dos concelhos do Alto Minho a estrutura do emprego é dominada pela distribuição e comércio, pela construção e pela educação, saúde e cultura. A distribuição e comércio apresenta-se como o sector predominante nos concelhos de Monção (23%), Caminha (22%), Viana do Castelo (20%) e Arcos de Valdevez (18%), registando um decréscimo do emprego apenas no concelho de Ponte da Barca. O sector da construção é responsável por mais de 20% do emprego nos concelhos de Ponte da Barca, Ponte de Lima e Caminha, apenas o concelho limiano regista perdas de postos de trabalho neste sector, num contexto de criação de emprego no país (3%). Paredes de Coura (20%), Arcos de Valdevez (13%) e Ponte de Lima (11%) denotam um elevado peso relativo e forte especialização face ao país no sector do têxtil, vestuário e calçado, ainda que apenas o concelho dos Arcos de Valdevez indicie uma dinâmica favorável, inversa ao país, na criação de emprego neste sector.

A maioria dos concelhos do Alto Minho apresentam níveis de desemprego registado e níveis de atividade inferiores aos registados em Portugal continental, denotando resistência do território aos efeitos potenciais gerados pela deterioração do

Aquando da elaboração do Plano de Desenvolvimento do Alto Minho – Desafio 2020 e no seguimento da caracterização efetuada à CIM-Alto Minho foram apresentados os principais resultados da análise às suas envolventes interna e externa sob a forma de uma análise SWOT: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças).

## **FORÇAS:**

- Qualidade e diversidade dos produtos endógenos;
- Boas condições naturais para a produção de energias alternativas renováveis;
- Vocação para atividades ligadas ao sector primário;
- Diversidade e qualidade dos produtos locais;
- Excelência dos valores naturais e ecológicos;

## **FRAQUEZAS:**

- Forma o profissional desadequada às necessidades do tecido empresarial;
- Atividades ligadas ao sector primário percecionadas como de menor valor;
- Envelhecimento da popula o (elevado  ndice de envelhecimento);
- Espírito empreendedor frágil;
- Perfil de emprego pouco qualificado;
- Duplica o e sobreposi o de respostas sociais;
- Frágil identidade comum aos municípios, dificultando a afirma o e promo o dos produtos regionais aos níveis nacional e internacional;
- Reduzido grau de utiliza o de tecnologias da informa o por alguns segmentos da popula o, prejudicando a competitividade da região a este nível;

## **OPORTUNIDADES**

- Qualifica o dos recursos humanos para a resposta social e promo o do envelhecimento ativo;
- Aproveitamento da prioridade de coopera o transfronteiriça do quadro 2014-2020, assumida como fundamental para o desenvolvimento das economias locais e regionais;
- Tendência internacional de turismo cultural e de natureza, potenciadora para a economia local através do aproveitamento do patrim nio regional cultural e natural;
- Articula o do sistema de ensino com os centros de produ o e difusão do conhecimento;

## AMEAÇAS:

- Dependência dos fundos europeus para a realização de obras públicas e projetos de ação social;
- Perda de população e tendência de envelhecimento com reflexos na dimensão da bolsa de mão de obra disponível no futuro;
- Níveis salariais praticados dificultam a fixação e atração da mão de obra qualificada;
- Perfil do emprego e especialização colocam entraves à mobilidade de talentos;

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) em 2016 a região do Alto Minho apresentava índices de envelhecimento e de dependência de idosos são mais acentuados que a média nacional, conforme se apresenta na tabela 11.

*Tabela 11 - Índice de envelhecimento*

<b>Indicador</b>	<b>Valor Região Alto Minho</b>	<b>Valor Nacional</b>
Índice de Envelhecimento	225,7	163,20
Índice Dependência idosos	39,9	34,5
Poder de Compra per capita	77,5	100

Fonte: INE (2016)

Em termos de valor médio das pensões de reforma da segurança social recebidas (tabela 12), a população da região do Alto Minho apresentava em 2020 valores médios inferiores em cerca de 29% do que a média nacional. Em todos os 10 conselhos da região em estudo verifica-se um valor inferior do que a média nacional, sendo que em metade dos concelhos, o valor representa cerca de 70% da média nacional.

*Tabela 12 – Valor médio das pensões da segurança social*

<b>Local de residência (NUTS - 2013)</b>	<b>Valor médio das pensões da segurança social (€/ N.º) por Local de residência (NUTS - 2013)</b>
<b>Portugal</b>	5.811
<b>Continente</b>	5.840
<b>Norte</b>	5.401
<b>Alto Minho</b>	4.489
Arcos de Valdevez	3.675
Caminha	4.733
Melgaço	3.669
Monção	3.819

Paredes de Coura	3.913
Ponte da Barca	3.973
Ponte de Lima	4.349
Valença	4.120
Viana do Castelo	5.208
Vila Nova de Cerveira	4.215

Fonte: INE (2020)

Em termos de poder de compra (tabela 13), a população do Alto Minho apresentava em 2017 valores correspondentes a 79,65% da média nacional. Constatou-se ainda que em 6 dos 10 municípios da região apresentam valores inferiores a 75% da média do país.

**Tabela 13 – Poder de compra per capita**

<b>Localização geográfica (NUTS - 2002)</b>	<b>Poder de compra per capita por Localização geográfica (NUTS – 2002)</b>
<b>Portugal</b>	100
<b>Continente</b>	100,57
<b>Norte</b>	92,11
<b>Alto Minho</b>	79,65
Arcos de Valdevez	67,78
Caminha	78,91
Melgaço	62,02
Monção	70,16
Paredes de Coura	66,39
Ponte da Barca	64,43
Ponte de Lima	71,04
Valença	82,66
Viana do Castelo	93,09
Vila Nova de Cerveira	84,24

Fonte: INE (2017)

Em termos do produto interno bruto por habitante em PPC (tabela 14), o Alto Minho apresentava em 2019 um valor equivalente a 61,4% da média dos 28 países da união europeia, enquanto a média nacional era de 78,8%.

**Tabela 14 – Produto interno bruto em PPC**

<b>Localização geográfica (NUTS - 2013)</b>	<b>Produto interno bruto por habitante em PPC (UE28=100) (Base 2016 - %) por Localização geográfica (NUTS - 2013)</b>
<b>Portugal</b>	78,8
<b>Continente</b>	79
<b>Norte</b>	67,3
<b>Alto Minho</b>	61,4

Fonte: INE (2019)

Em termos do ganho médio mensal (tabela 15), e relativamente a dados de 2018, todos os concelhos do Alto Minho apresentavam um ganho médio inferior à média nacional, sendo que em 80% dos concelhos essa inferioridade era equivalente a 80% do valor médio nacional.

**Tabela 15 – Ganho médio mensal**

<b>Localização geográfica (NUTS - 2013)</b>	<b>Ganho médio mensal (€) por Localização geográfica (NUTS - 2013)</b>
<b>Portugal</b>	1.166,88
<b>Continente</b>	1.170,25
<b>Norte</b>	1.056,6
<b>Alto Minho</b>	987,08
Arcos de Valdevez	882,10
Caminha	880,94
Melgaço	858,09
Monção	860,20
Paredes de Coura	891,10
Ponte da Barca	846,94
Ponte de Lima	895,63
Valença	919,23
Viana do Castelo	1.070,68
Vila Nova de Cerveira	1.066,59

Fonte: INE (2018)

Em termos do índice de dependência de idoso (tabela 16), a região do Alto Minho apresentava toda ela valores superiores à média do país destacando-se os concelhos de Arcos de Valdevez e Melgaço com valores muito superiores aos restantes concelhos da região.

**Tabela 16 – Índice dependência dos idosos**

<b>Localização geográfica (NUTS - 2013)</b>	<b>Índice de dependência de idosos (N.º) por Local de residência (NUTS - 2013)</b>
<b>Portugal</b>	35,0
<b>Continente</b>	35,6
<b>Norte</b>	32,3
<b>Alto Minho</b>	40,3
Arcos de Valdevez	55,8
Caminha	41,5
Melgaço	63,8
Monção	48,6
Paredes de Coura	45,9
Ponte da Barca	37,7
Ponte de Lima	33,9

Valença	39,7
Viana do Castelo	36,6
Vila Nova de Cerveira	36,4

Fonte: INE (2018)

## CAPÍTULO IV – METODOLOGIA

---

Este capítulo tem como objetivo abordar os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração desta dissertação.

Na opinião de Prodanov e Freitas (2013), a metodologia pode ser entendida como o uso de procedimentos e técnicas adotados com a finalidade de alcançar o conhecimento e com o propósito de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.

Neste estudo, e após a definição dos objetivos, a opção recaiu por uma pesquisa aplicada, descritiva e quantitativa, uma vez que se pretende caracterizar uma realidade específica, com recurso ao método dedutivo.

A recolha dos dados primários foi feita através de um inquérito por questionário, que foi dirigido aos responsáveis de IPPS no Alto Minho, tais como dirigentes/diretores técnicos/responsáveis financeiros destas instituições, de modo a recolher o máximo de informações sobre a forma como as instituições desenvolvem os seus processos de compras.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a amostra pode ser determinada como um subconjunto do universo ou da população através da qual é possível aferir as características desse universo ou dessa população. Ainda de acordo com os mesmos autores, os principais entraves no uso de questionários são a importância dada aos aspetos percetivos, a superficialidade no estudo da estrutura e dos processos sociais e a reduzida apreensão do processo de mudança.

A construção do questionário foi efetuada partindo do modelo apresentado na dissertação de mestrado apresentada e defendida por Márcio Martins Oliveira no Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e intitulada “serviços partilhados em organizações do setor social - o caso das instituições particulares de solidariedade social do porto”. Existiram ainda conversas com um diretor técnico/enfermeiro de duas IPSS do concelho de Braga.

O desenho do questionário teve em mente os objetivos de investigação e foi constituído por três secções principais. O primeiro, grupo, visava a obtenção de informação para caracterização dos respondentes das organizações em estudo e era composto por quatro questões. O segundo grupo, pretendia obter informações gerais sobre da organização. Através de onze questões, o segundo grupo pretendeu caracterizar as IPSS em diferentes dimensões, tais como localização, antiguidade, dimensão ou estatuto jurídico, bem como

compreender as medidas mais valorizadas pelas organizações e principais fontes de rendimento e de despesas. O terceiro grupo, por fim, pretendia conhecer o grau de conhecimento que os inquiridos teriam sobre os conceitos de compras públicas e serviços partilhados, além de procurar conhecer quais as organizações que já teriam recorrido a estes dois conceitos. Este último grupo era composto por vinte questões de resposta fechada.

Como unidades de análise, como anteriormente referido, foram consideradas as entidades com estatuto de IPSS localizadas no Alto Minho. Para o efeito, recorreu-se a uma listagem elaborada pela Segurança Social ([http://www.seg-social.pt/documents/10152/13140219/Listagem\\_ipss/8371faa4-dea5-4c03-a47f-3446f1f4c6c3](http://www.seg-social.pt/documents/10152/13140219/Listagem_ipss/8371faa4-dea5-4c03-a47f-3446f1f4c6c3)) e foi efetuada um levantamento dos contactos telefónicos e e-mail das instituições. No total foram consideradas 119 IPSS's do Alto Minho, tal como se sistematiza na Tabela 17.

***Tabela 17 – IPSS's do Alto Minho***

<b>Concelho</b>	<b>Irmandade Misericórdia</b>	<b>Associações</b>	<b>Centro Social e Paroquial</b>	<b>Associações Mutualistas</b>	<b>Outras</b>
Arcos de Valdevez	1	1	7	0	0
Caminha	1	0	6	0	2
Melgaço	1	2	2	0	0
Monção	1	2	5	0	1
Paredes de Coura	1	1	3	1	1
Ponte da Barca	1	3	2	0	0
Ponte de Lima	1	6	10	0	0
Valença	1	1	4	0	0
Viana do Castelo	1	8	27	0	2
Vila Nova de Cerveira	1	1	5	0	0

Fonte: Elaboração Própria

Ainda na opinião de Prodanov e Freitas (2013), a amostra pode ser determinada como um subconjunto do universo ou da população através da qual é possível aferir as características desse universo ou dessa população. Para este estudo considerou-se uma amostra não probabilística, por conveniência do investigador.

O questionário foi distribuído online, através do uso da plataforma LimeSurvey e localizado nos servidores do Instituto Politécnico do Porto e estando disponível entre 17 de junho e 06 de setembro de 2021. Tendo sido precedido por um levantamento dos contactos de telefone e e-mail das IPSS da região do Alto Minho, a divulgação do inquérito foi efetuada por e-mail na segunda semana de junho. Após uma semana, e com a ajuda da UDIPSS-Viana do Castelo, na pessoa da sua Presidente Dra. Filomena Araújo, foi reenviado um e-mail por esta instituição para todas as suas associadas. Nas duas primeiras semanas de julho foi reforçado por e-mail o pedido de participação no inquérito, e em meados de agosto de 2021 foram realizadas chamadas telefónicas para as instituições a reiterar o pedido. No final de agosto foi um último e-mail a apelar à participação no questionário.

O processo de recolha dos dados permitiu a obtenção de 45 respostas válidas.

Para a análise dos dados obtidos, recorreram-se a técnicas de análise descritiva, através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

## CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 1 Apresentação dos Resultados

No que respeita à caracterização dos inquiridos (tabela 18), verifica-se que 45,1% dos inquiridos ocupam o cargo de Diretor(a) Técnico(a) das IPSS, seguidos do cargo de Diretor(a) com 29,4%, indivíduos que desempenham outras funções (19,6%), Responsável Financeiro com 3,9%. Apenas em 2% das respostas obtidas, o inquirido foi o coordenador da instituição.

Em termos de grau de escolaridade, observa-se que a larga maioria dos respondentes (86,5%) possui formação de nível superior, sendo que mais de 67% possui bacharelato/licenciatura e 17,3% mestrado.

Em termos de género, verifica-se que a larga maioria (86,3%) é fornecida por respondentes do sexo feminino que se encontram na organização entre 5 a 10 anos (86,3%).

**Tabela 18 – Caracterização dos inquiridos**

	Frequência (N)	Percentagem (%)
<b>Cargo na instituição</b>		
Diretor(a)	15	29,4
Coordenador(a)	1	2,0
Responsável financeiro	2	3,9
Diretor(a) técnico(a)	23	45,1
Outro	10	19,6
<b>Grau de escolaridade</b>		
12.º ano	7	13,5
Bacharelato/Licenciatura	35	67,3
Mestrado	9	17,3
Doutoramento	1	1,9
<b>Género</b>		
Masculino	7	13,7
Feminino	44	86,3
<b>Antiguidade na organização</b>		
Inferior a 5 anos	7	13,7
Entre 5 e 10 anos	44	86,3

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita à caracterização das organizações, a análise à tabela 19 indica que mais de um terço (36,5%) das respostas são fornecidas por organizações sedeadas no concelho de Viana do Castelo, seguidas de instituições sedeadas em Ponte de Lima (11,5%), e Caminha e Monção, ambas com 9,6%. Verifica-se, no entanto a obtenção de respostas por parte de organizações que se localizam em praticamente todos os concelhos do Alto Minho com exceção do concelho de Vila Nova de Cerveira. Em termos do âmbito de atuação, a análise dos resultados revela que a larga maioria (80,4%) afirma atuar localmente e distritalmente recebeu a escolha de 13,7%, sendo pouco comum a atuação a nível regional ou nacional. No que respeita à antiguidade, constata-se que 40,4% são organizações que possuem entre 21 e 30 anos de existência, e que 25% das respostas foram obtidas por organizações com mais de 41 anos de existência.

Questionadas sobre a sua natureza jurídica, verifica-se que 36,5% das organizações respondentes afirmam-se como associações, sendo que a maioria (51,9%) classificaram-se como outras organizações. Uma parte destas últimas respostas, os respondentes detalharam como sendo IPSS.

***Tabela 19 – Caracterização das organizações em estudo***

	Frequência (N)	Percentagem (%)
<b>Sede da organização</b>		
Arcos Valdevez	4	7,7
Caminha	5	9,6
Paredes de Coura	2	3,8
Ponte da Barca	2	3,8
Ponte de Lima	6	11,5
Melgaço	2	3,8
Monção	5	9,6
Valença	3	5,8
Viana do Castelo	19	36,5
Vila Nova de Cerveira	0	0,0
Não Responderam	4	7,7
<b>Âmbito de atuação</b>		
Local	41	80,4
Distrital	7	13,7
Regional	1	2,0
Nacional	2	3,9
<b>Anos de existência</b>		
Inferior 10 anos	1	1,9

Entre 11 e 20 anos	8	15,4
Entre 21 e 30 anos	21	40,4
Entre 31 e 40 anos	9	17,3
Entre 41 e 50 anos	5	9,6
Superior a 50 anos	8	15,4
<b>Natureza jurídica</b>		
Associação	19	36,5
Fundação	2	3,8
Irmandade Misericórdia	4	7,7
Outras	27	51,9

Fonte: Elaboração Própria

Em termos de dimensão das organizações (tabela 20), verifica-se que estas, em termos médios possuem 111 utentes, 35 trabalhadores e 4 voluntários. Relativamente aos percentis, verifica-se que o percentil superior está situado nos 129 utentes e em praticamente 38 trabalhadores. As organizações apresentam dimensões variadas quer em termos de número de utentes, número de trabalhadores e número de voluntários. As organizações inquiridas possuem entre 16 e 500 utentes, entre zero e 320 trabalhadores remunerados e entre 0 e 100 voluntários.

De uma forma mais detalhada, verificamos que a organização com menos utentes abrange 16 pessoas, e a que mais utentes alcança cifra-se nas 500 pessoas, sendo que 50% das organizações atendem mais de 100 utentes. Verifica-se ainda que apenas 4% das organizações afirmaram não possuírem qualquer trabalhador remunerado.

Relativamente ao voluntariado, mais de 56% das organizações afirmou não possuírem qualquer voluntário, sendo que uma das organizações possui 100 voluntários. Algumas das organizações que indicaram possuir voluntários, detalhou tratar-se de membros dos órgãos sociais.

**Tabela 20 – Dimensão das organizações em estudo**

	Número Utentes* (N)	Número Trabalhadores** (N)	Número Voluntários*** (N)
Média	111,00	35,29	4,73
Desvio Padrão	96,08	53,3	15,4
Percentis 25	50,00	11,00	0,00
50	95,00	21,50	0,00
75	129,25	37,75	3,75

\* Nota: N= 44; Sem resposta=14

\*\* Nota: N= 48; Sem resposta=10

\*\*\* Nota: N= 44; Sem resposta=14

Fonte: Elaboração Própria

No que respeita ao posicionamento da organização no meio envolvente (tabela 21), e questionadas sobre a capacidade instalada, verifica-se que mais de 75% das organizações referiram estar já na sua capacidade máxima de utilização.

Relativamente à existência de parcerias, a grande maioria (92%) assume dispor de parcerias, de onde se destacam as parcerias com autarquias (reportada por 80% dos respondentes), seguidas das parcerias com outras organizações sociais e outros serviços do estado (ambas as parcerias com 62,2%).

Verifica-se ainda que a média de parcerias é 2,45 e que os dois primeiros percentis é 2 e o terceiro percentil é 3.

**Tabela 21 – As IPSS do Alto Minho e o seu posicionamento na região**

	Frequência (N)	Percentagem (%)
<b>A organização está em uso da totalidade da capacidade instalada</b>		
Não	12	24,5
Sim	37	75,5
<b>Existência de parcerias</b>		
Não	4	8,2
Sim	45	91,8
<b>Parcerias mais relevantes (n=45)</b>		
Outras organizações sociais	28	62,2
Autarquias	36	80,0
Empresas	12	26,6
Outros serviços do estado	28	62,2
Organismos representativos utentes/beneficiários	9	20,0

N= 45

Fonte: Elaboração Própria

De seguida na tabela 22, apresentam-se algumas das medidas que as IPSS do Alto Minho consideram pertinentes serem implementadas, assim como o seu grau de importância.

No que respeita ao aumento da oferta de serviços, verifica-se que 40,4% das organizações consideram ser muito importante, seguidas de 27,7% que consideram importante esta medida. Relativamente à medida de reforço/melhoria de equipamentos existentes, 56,9% das organizações consideram ser muito importante, sendo que 25,5% consideram como

importante a aplicação desta medida. Apenas 5,9% consideram esta medida como nada ou pouco importante.

Já no que respeita à melhoria da qualidade dos serviços prestados, 60,8% dos respondentes afirmam ser uma medida muito importante, sendo seguidos por 15,7% que consideram como importante.

No que respeita à medida melhoria dos procedimentos internos, 84,4% dos respondentes consideram ser importante ou muito importante a aplicação desta medida.

No entanto as medidas que um maior número de organizações considerou como sendo muito importante foram a redução de custos e o aumento de receitas, onde em cada um destes critérios 76,5% e 78,4% das organizações consideram como sendo muito importante a aplicação destas medidas.

Por fim, e obtendo resultado idêntico as medidas de melhoria da formação dos recursos humanos e o aumento da satisfação dos utentes, 60,8% dos respondentes consideraram ser muito importante.

Deste conjunto de medidas, a que os respondentes consideraram em maior número como sendo nada importante foi a de aumentar a oferta de serviços em que 12,8% teve esta consideração.

***Tabela 22 – Medidas a implementar pelas IPSS do Alto Minho***

	Nada importante		Pouco importante		Indiferente		Importante		Muito importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Aumentar a oferta de serviços	6	12,8	2	4,3	7	14,9	13	27,7	19	40,4
Reforçar/Melhorar equipamentos existentes	2	3,9	1	2,0	6	11,8	13	25,5	29	56,9
Melhorar a qualidade dos serviços prestados	2	3,9	6	11,8	4	7,8	8	15,7	31	60,8
Melhorar procedimentos internos	2	3,9	1	2,0	5	9,8	19	37,3	24	47,1
Reduzir custos	3	5,9	0	0,0	2	3,9	7	13,7	39	76,5
Aumentar receitas	2	3,9	2	3,9	1	2,0	6	11,8	40	78,4
Melhorar formação recursos humanos	2	3,9	1	2,0	4	7,8	13	25,5	31	60,8

Aumentar a satisfação dos utentes	2	3,9	0	0,0	6	11,8	12	23,5	31	60,8
-----------------------------------	---	-----	---	-----	---	------	----	------	----	------

Fonte: Elaboração Própria

Analisando as fontes de receita usadas para suportar as atividades da organização (tabela 23), verifica-se uma forte relevância dos acordos de cooperação que são referidas como importantes ou muito importantes pela grande maioria das organizações (12,2% e 81,6% respetivamente). Segue-se a fonte de receita utentes, em que 61,2% dos respondentes consideram muito importante e 24,5% como importante.

Relativamente às receitas oriundas das autarquias, 44,7% consideram como indiferente, sendo eu 28,9% consideram como sendo importante.

Já no que respeita às receitas com origem nas quotas dos associados e em donativos a maioria das organizações consideram como sendo nada ou pouco importante (76,7% e 53%, respetivamente).

***Tabela 23– Fontes de rendimento usadas pelas IPSS do Alto Minho***

	Nada importante		Pouco importante		Indiferente		Importante		Muito importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Quotas dos associados	14	46,7	9	30,0	3	10,0	2	6,7	2	6,7
Acordos de cooperação	2	4,1	0	0,0	1	2,0	6	12,2	40	81,6
Autarquias	2	5,3	2	5,3	17	44,7	11	28,9	6	15,8
Donativos	7	20,6	11	32,4	5	14,7	5	14,7	6	17,6
Utentes	2	4,1	1	2,0	4	8,2	12	24,5	30	61,2
Financiamentos comunitários	7	22,6	3	9,7	10	32,3	5	16,1	6	19,4
Outras receitas	10	43,5	3	9,7	2	8,7	5	21,7	2	8,7

Fonte: Elaboração Própria

Quando questionadas sobre as principais rubricas de despesas para as organizações (tabela 24), verifica-se que a rubrica de despesa que foi considerada muito importante pela grande maioria das organizações foi os custos com o pessoal com um resultado de 85,7 %, seguida da de produtos alimentares com 51% de respostas. Em lado inverso e considerada como nada ou pouco importante, encontra-se rubrica de despesa transporte com 25 % e comunicações com 20,4%.

**Tabela 24 – Rubricas de despesa das IPSS do Alto Minho**

	Nada importante		Pouco importante		Indiferente		Importante		Muito importante	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Custos com o pessoal	4	8,2	0	0,0	1	2,0	2	4,1	42	85,7
Produtos alimentares	2	4,1	4	8,2	7	14,3	11	22,4	25	51,0
Transporte	7	14,6	5	10,4	16	33,3	8	16,7	12	25,0
Energia	1	2,0	3	6,1	14	28,6	14	28,6	17	34,7
Comunicações	2	4,1	8	16,3	21	42,9	8	16,3	10	20,4
Produtos higiene	2	4,1	6	12,2	10	20,4	13	26,5	18	36,7
Outras despesas	2	4,9	5	12,2	16	39,0	10	24,4	8	19,5

Fonte: Elaboração Própria

Analisando o processo de compras adotados pelas IPSS do Alto Minho (tabela 25), verifica-se que a periodicidade mais comum para a realização das compras é a semanal, praticada por dois terços dos inquiridos. Apenas 26,5% indicaram realizar compras numa base mensal, sendo de referir que uma percentagem ainda considerável (12,2%) indica não ter uma frequência definida para o processo de compras. A análise aos resultados, permite ainda observar que apenas 38% das organizações indica efetuar um planeamento das compras para todos os bens/serviços, sendo mais comum efetuarem o planeamento das compras apenas para alguns tipos de bens/serviços (55,3%). Apenas uma pequena percentagem indica não ter qualquer processo de planeamento (6,4%).

Relativamente ao processo negocial, praticamente três quartos das organizações utiliza o pedido de orçamentos e destas apenas metade contacta os fornecedores de forma a baixarem os preços orçamentados. Questionadas sobre a existência de rotatividade de fornecedores, as organizações mostraram-se divididas uma vez que 50% afirmaram existir essa rotatividade, ao invés de outras 50% afirmarem a não existência de rotatividade. Em termos dos fatores que mais valorizam no processo aquisitivo, a maioria (55,3%) das organizações afirma que é a qualidade dos serviços/produtos, enquanto um quarto afirma que o fator que mais valoriza é preço.

**Tabela 25 – Frequência das compras**

	Frequência	Percentagem
<b>Frequência das compras</b>		
Mensal	13	26,5
Semanal	30	61,2

Sem frequência definida	6	12,2
<b>Planeamento das compras</b>		
Não	3	6,4
Sim, apenas para alguns tipos de bens/serviços	26	55,3
Sim, para todos os tipos de bens/serviços	18	38,3
<b>Processo negocial</b>		
Nenhum	1	1,7
Pedido de orçamentos	43	74,1
Contactos de forma a baixar o preço	23	39,7
Pesquisa online de preços	17	29,3
<b>Rotatividade dos fornecedores</b>		
Não	24	50,0
Sim, apenas para alguns tipos de bens/serviços	24	50,0
<b>Fatores que mais valorização no processo aquisitivo</b>		
Preço	12	25,5
Qualidade dos serviços/produtos	26	55,3
Rapidez de entrega	5	10,6
Outro	4	8,5

Fonte: Elaboração Própria

Quando questionadas sobre o conhecimento que têm sobre centrais de compras (tabela 26), verifica-se uma certa divisão nas respostas das organizações, pois 37,5% afirmou conhecer o conceito, mas não saber como funcionam, 33,3% afirmou não conhecer o conceito e apenas 29,2% afirmou conhecer o conceito e saber como funcionam.

Já quando questionadas se já recorreram a centrais de compras, a grande maioria (79,3%) indicou que nunca tinham recorrido, constatando-se ainda que nenhuma organização assinalou já ter recorrido a uma central de compras. Desta forma, não foi possível obter respostas sobre os benefícios que as entidades obtiveram pelo recurso a uma central de compras, assim como quais os produtos/serviços para que recorreram a uma central de compras. Não foi ainda possível apurar a estimativa da redução de custos decorrente da adesão a uma central de compras.

No que respeita ao motivo de não recorrerem a centrais de compras, 47,4% indicou ser por desconhecimento, seguido da inexistência de respostas (18,4%) e da falta de competências dos recursos humanos e procedimento demasiado burocrático, ambos com 13,2%.

**Tabela 26 – Conhecimento das IPSS do Alto Minho sobre centrais de compras**

	Frequência	Percentagem
<b>Conhecimento do conceito de central de compras</b>		
Não conheço	16	33,3
Conheço, mas não sei como funciona	18	37,5
Conheço e sei como funciona	14	29,2
<b>Já recorreu a alguma central de compras</b>		
Não	46	79,30
Não respondeu	12	20,7
<b>Motivos por que não recorre central compras</b>		
Desconhecimento	18	47,4
Falta de recursos humanos (competências)	5	13,2
Inexistência de respostas	7	18,4
Procedimento demasiado burocrático	5	13,2
Resistências à mudança	3	7,9

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao conhecimento que as IPSS do Alto Minho têm sobre o conceito de serviços partilhados (tabela 27), as organizações continuaram a mostrar uma certa divisão, uma vez que 37% afirmou conhecer o conceito e saber como funcionam, 34,8% afirmou conhecer o conceito, mas não saber como funcionam e 28,3% afirmou não conhecer o conceito.

Já quando questionadas se já recorreram a serviços partilhados, mais de dois terços dos respondentes indicou que nunca tinham recorrido. Apenas 5,2% das organizações afirmou já ter recorrido a algum tipo de serviços partilhados. Quando questionadas sobre o motivo de não recorrerem, 58,3% afirmou que é por desconhecimento, seguido da inexistência de respostas (25%), da falta de interesse da gestão de topo (5,6%) e da falta de competências dos recursos humanos e procedimento demasiado burocrático, ambos com 2,8%.

**Tabela 27 – Conhecimento das IPSS do Alto Minho sobre serviços partilhados**

	Frequência	Percentagem
<b>Conhecimento do conceito de serviços partilhados</b>		
Não conheço	13	28,3
Conheço, mas não sei como funciona	16	34,8

Conheço e sei como funciona	17	37,0
<b>Já recorre a serviços partilhados</b>		
Não	39	67,2
Sim	3	5,2
Não respondeu	16	27,6
<b>Motivos por que não recorre a serviços partilhados</b>		
Desconhecimento	21	58,3
Falta de recursos humanos (competências)	1	2,8
Inexistência de respostas	9	25,0
Procedimento demasiado burocrático	1	2,8
Falta de interesse pela gestão de topo	2	5,6

Fonte: Elaboração própria

Quando questionadas as organizações que já usaram serviços partilhados (3 organizações), apenas um terço indicou ter sentido uma redução de custos inferior a 5%. Um terço indicou ainda que o desempenho da organização piorou após a utilização de serviços partilhados. Relativamente aos restantes possíveis benefícios decorrentes da utilização de serviços partilhados, verifica-se uma certa imprecisão das respostas não sendo possível a retirada de qualquer leitura representativa.

## 2 Discussão dos Resultados

Os resultados apresentados no capítulo anterior permitem fazer uma caracterização das IPSS do Alto Minho e o seu conhecimento sobre centrais de compras e serviços partilhados. Os inquiridos são maioritariamente diretor (a) técnico(a)/diretor (a), do sexo feminino, habilitações literárias ao nível da licenciatura/mestrado e com uma antiguidade na organização entre cinco e 10 anos.

Quanto às organizações possuem uma média de 35 trabalhadores, atuam a nível local (concelho) e a grande maioria 82,7% possui mais de 21 anos de existência. Além disso abrangem em média 111 utentes, com um número reduzido de voluntários (4), normalmente pessoas dos órgãos sociais e estando na sua capacidade máxima de resposta em cerca de dois terços das organizações.

Quanto à sua natureza jurídica, verifica-se que uma maioria (51,9%) das organizações indicou como sendo “outra”, tendo algumas delas especificando tratar-se de “IPSS”, seguido de 36,5% que indicaram como sendo associações. Como já referido anteriormente, e de acordo com o artigo 2.º do EIPSS, as IPSS podem revestir a forma de

associações de solidariedade social, associações de voluntários de ação social, associações de socorros mútuos, fundações de solidariedade social e irmandades da misericórdia, pelo que analisando os resultados podemos estar perante um certo desconhecimento da natureza jurídica das organizações pelos próprios inquiridos. Ou seja, uma mistura de conceitos entre um estatuto conferido a uma organização e os diferentes tipos de entidades da economia social.

O esforço que as entidades da economia social têm vindo a fazer decorrente do aumento da necessidade de responder cada vez mais às solicitações das populações mais vulneráveis, faz com que cada vez mais estas instituições enfrentem cada vez mais dificuldades nomeadamente em termos financeiros. Para isto, estas organizações têm de cada vez mais procurarem a redução de custos e/ou aumentar as suas receitas, sob pena de ser a sua própria sobrevivência a estar em causa.

Para Azevedo e Couto (2012), uma organização sem fins lucrativos é sustentável quando cumpre a sua missão de forma eficaz e eficiente. Estas entidades possuem à sua disposição três tipos de recursos: capital humano (recursos humanos), capital financeiro (fontes de financiamento diversificadas) e capital social (parcerias, intervenção em rede).

Segundo (Andrade e Franco, 2007; Sebadelhe, 2011), as organizações do setor social têm na sua maioria uma dependência financeira de entidades externas, nomeadamente o Estado.

Em termos do seu envolvimento com o meio em que se inserem as IPSS do Alto Minho, verifica-se que 92% as instituições inquiridas possuem parcerias com diferentes tipologias de organizações, onde se destacam as parcerias com autarquias, outras organizações sociais e outros organismos do estado. Apenas cerca de um quarto indica possuir parcerias com empresas.

Em termos das receitas, os resultados obtidos neste estudo corroboram esta opinião uma vez que 81,3% dos respondentes consideram ser muito importante as receitas oriundas dos acordos de cooperação. Mais de três quartos dos respondentes consideram também ser muito importante a redução de custos e/ou o aumento de receitas.

No que respeita aos recursos humanos, (Franco et al.,2005; Andrade e Franco, 2007; Sebadelhe, 2011), uma gestão profissional das entidades da economia social é um dos principais desafios com que estas organizações se deparam.

Este estudo agora apresentado aponta também no sentido da necessidade de melhoria da formação dos recursos humanos pois 60,8% dos respondentes consideram ser muito importante esta medida.

No que concerne aos processos aquisitivos, os resultados mostram mais de 60% dos inquiridos responderam que as suas organizações realizam as compras com periodicidade semanal e que pouco mais de um terço (38,3%) fazem o planeamento das suas compras para todos os bens/serviços, enquanto 55,3% apenas o fazem para algumas tipologias de bens/serviços. Verifica-se também que aproximadamente 75% das entidades iniciam o processo negocial através do pedido de orçamento, mas apenas 40% tentam discutir os valores apresentados pelos fornecedores. Outros dados demonstrados pelos resultados é que apenas 50% das entidades admitem efetuar uma rotação de fornecedores e 55% referem que o fator que mais valorizam é o preço dos bens ou serviços.

Para (Sebadelhe, 2011; Herzlinger, 1996; Connelly et al.,2002), as organizações da economia social apesar de não visarem o lucro como objetivo principal, devem, contudo, obter melhorias no que respeita à eficácia, eficiência e desempenho.

De forma a potenciarem estas medidas e tal como é defendido por (Ulrich, 1995; Pinto, 2009; Bergeron, 2003; Wagenaar, 2006; Matos, 2012; Deloitte, 2009; Redman et al., 2007; Schulman et al, 1999, in Ramphal, 2011), um dos instrumentos potenciadores de uma melhoria ao nível de eficácia, eficiência, redução de custos, aumento de produtividade e melhoria da qualidade dos serviços nas organizações são os serviços partilhados.

Relativamente ao conhecimento que as IPSS do Alto Minho possuem sobre serviços partilhados e central de compras, e analisando os resultados obtidos no questionário verifica-se que o conhecimento que os colaboradores das IPSS do Alto Minho possuem sobre os serviços partilhados é ainda muito diminuto pois, apesar de aproximadamente 72% dos respondentes indicarem conhecer o conceito, apenas 37% afirma saberem como funciona.

Já no que respeita, à utilização efetiva dos serviços partilhados pelas IPSS do Alto Minho, verifica-se que apenas 7% das organizações afirmam já ter recorrido ao uso de serviços partilhados. De todas as organizações que ainda não recorrem, o desconhecimento do seu funcionamento é a razão indicada por cerca de 58%, seguida da inexistência de respostas com 25%.

Perante estes resultados, verifica-se que existe todo um trabalho de formação e apoio aos colaboradores das IPSS do Alto Minho de forma que sejam devidamente esclarecidos sobre o que são, como funcionam e quais as possíveis vantagens do uso de serviços partilhados por estas organizações.

De acordo com Monteiro (2010), as centrais de compras acarretam um conjunto vasto de vantagens e desvantagens. De entre as vantagens destacam-se o aumento do poder negocial, a redução de custos administrativos e de transação e a redução de preços. No que respeita às desvantagens, o autor destaca a perda de flexibilidade e controlo, os custos de implementação, a resistência dos fornecedores e a centralização no preço em detrimento de outros componentes quando seleciona fornecedores.

Analisados os resultados obtidos relativamente ao conhecimento sobre centrais de compras pelos colaboradores das IPSS do Alto Minho, verifica-se que o nível de conhecimento que os colaboradores das IPSS do Alto Minho possuem sobre as centrais de compras é ainda muito reduzido uma vez que, apesar de dois terços dos inquiridos afirmarem conhecer o conceito, apenas 29% afirma saberem como funciona.

Relativamente ao uso de centrais de compras pelas IPSS do Alto Minho, constata-se que nenhuma instituição inquirida afirmam já ter recorrido a alguma central de compras.

### **3 Contributo do Estudo**

Este estudo agora efetuado pode ser útil para os responsáveis das IPSS do Alto Minho, de forma que equacionem a possibilidade de recorrerem a centrais de compras e/ou serviços partilhados de forma a reduzir custos e assim melhorar a sustentabilidade das suas instituições.

Outra utilidade que este estudo poderá ter é na contribuição para a sensibilização das organizações agora estudadas na necessidade de formação dos seus colaboradores na área do *procurement* de forma a que consigam obter reduções de custos.

O estudo pode ser igualmente útil para a UDIPSS-Viana do Castelo, pois mostra que, existe ainda um longo caminho a ser desbravado, uma vez que há ainda muito desconhecimento sobre as centrais de compras e os serviços partilhados nos colaboradores das suas associadas. Poderá a UDIPSS-Viana do Castelo, tal como as suas congéneres do porto, Braga ou Santarém, servir de alavanca para a introdução desta

temática junto das IPSS e quem sabe ser o ponto de partida para a implementação no Alto Minho de centrais de compras e/ou de serviços partilhados.

A recente pandemia que vivemos contribuiu em muito para a agudizar da situação que muitas IPSS já viviam, nomeadamente o enorme esforço que estas entidades vinham a desempenhar na colmatação das necessidades das populações mais vulneráveis. Se estas entidades já vinham a demonstrar situações de escassez crónica de recursos que levava em alguns casos a deixarem de dar resposta a todas as solicitações, os momentos que vivemos e previsivelmente iremos viver, não afiguram expectativas de melhoria para todo o setor social.

A isto acrescentamos que nestas entidades, os meios financeiros são oriundos na sua maioria de origem pública, origem essa cada vez menos disponível para assegurar o regular financiamento destas atividades socialmente imprescindíveis.

Estas duas variáveis, o aumento da necessidade de resposta por um lado e a diminuição dos financiamentos públicos por outros, coloca estas entidades num cenário muito complicado em termos da sua própria sobrevivência.

De forma que as IPSS consigam a curto prazo garantir a sua sustentabilidade é fundamental, além do que alguns autores referem da necessidade de uma maior profissionalização, que estas entidades procurem uma redução de custos e/ou aumento das suas receitas próprias.

Esta situação é demonstrada nos resultados de estudo que aqui apresentamos onde a fonte de financiamento mais importante são os acordos de cooperação e em termos das medidas mais importantes a implementar, mais de 75% dos inquiridos entendendo como sendo a redução de custos e/ou o aumento de receitas.

Apesar de vários autores defenderem como uma forma alcançar a redução de custos serem os serviços partilhados ou a centralização das compras de forma a obterem economias de escala, este estudo demonstra que ainda existe um longo caminho a percorrer nas IPSS do Alto Minho. Isto porque, apesar da maior parte dos inquiridos conhecer qualquer um dos conceitos, a aplicabilidade deles no interior das organizações desta região verificou-se inexistente. E analisado o motivo pela não utilização dos serviços partilhados e/ou central de compras, a grande maioria das respostas foi o “desconhecimento” seguido da “inexistência de respostas”.

Desta forma, julgamos ser importante todo um trabalho de formação e esclarecimento dos colaboradores e diretores das IPSS do Alto Minho de forma que estas alternativas sejam analisadas em cada organização. Só assim, estas entidades poderão ter em seu poder ferramentas que possam utilizar para uma análise da sua realidade em concreto. Outro aspeto ligado á falta de formação foi o fato de alguns inquiridos ter considerado a sua IPSS como um tipo de entidade da economia social, e não como sendo uma associação, fundação, misericórdia ou mutualidade.

Neste trabalho, a UDIPSS-Viana do Castelo pode ter um papel extremamente decisivo enquanto entidade articuladora, tal como algumas das suas congéneres (Porto, Braga, Santarém) já se encontram a desenvolver.

Apesar das especificidades de cada IPSS junto do seu território de atuação, entendemos que devido à similaridade dos tipos de bens/serviços que recorrem para o desenvolvimento das suas atividades, a troca de experiências interpares deveria ser fomentada, pois seria uma forma de as entidades partilharem informações e práticas.

A realização deste trabalho deparou-se com algumas limitações, sendo a principal a reduzida taxa de resposta aos questionários por partes das IPSS do Alto Minho apesar de todos os contactos mantidos com as mesmas. Uma outra limitação encontrada foi a adesão ainda praticamente nula destas entidades aos serviços partilhados e/ou central de compras, o que poderá estar ligado à pouca sensibilidade dos responsáveis destas instituições para estes temas. Esta falta de adesão impossibilitou uma leitura sobre a influência dos serviços partilhados e centrais de compras nas IPSS do Alto Minho.

Em termos de pistas para futuras investigações, seria importante o alargamento desde estudo para outras regiões do país de forma a identificar casos de sucesso que possam incentivar outras organizações similares. Uma outra sugestão de investigação futura é analisar a predisposição das centrais de compras já existentes para alargarem as suas atividades à generalidade do território português. No caso concreto da região do Alto Minho, seria importante uma análise à situação financeira destas instituições de forma que sejam antecipados futuros cenários de insustentabilidade financeira.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Alexander, J. (2000). *Adaptive Strategies of Nonprofit Human Service Organizations in an Era of Devolution and New Public Management*. Nonprofit Management & Leadership, Vol. 10(3).
- Andrade, A.M. e Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento: Organizações Sem Fins Lucrativos*. Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Almeida, V. (2011). *As Instituições Particulares de Solidariedade Social: Governação e Terceiro Sector*. Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra. Editora Almedina.
- Azevedo, C. e Couto, P. (2010). *Desempenho, sustentabilidade e eficiência económica em OSFL*. Em: Franco, R., Azevedo, C. e Meneses, J., eds. 2010. Gestão de organizações
- Barea, J.; Monzón, J. L. (1992). *Libro blanco de la economia social en Espanha*. Ministério de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Caeiro, J. M. C., (2008). *Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia*. Revista Katálysis, Vol. 11
- Caramelo, M. D., 2013. *Impacto da Crise Económica nas IPSS'S do Distrito de Coimbra*. Coimbra Texto.
- Carapeto, C., (2007). *Sobre o modelo de serviços partilhados*. Revista Interface Administração Pública.
- Carvalho, J. M. S. (2008). *O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos*. ISMAI.
- Connolly, P. e York, P. (2002). *Evaluating Capacity-Building Efforts for Nonprofit Organizations*. OD Practitioner, Vol. 34(4).
- Conta Satélite da Economia Social 2016. *Coleção de Estudos de Economia Social N. 10*. CASES (2016).
- Cristina, S. M. (2012). *Motivações no Trabalho Remunerado em Organizações Sem Fins Lucrativos – O Caso Particular das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Porto, Porto

- Cunha, A. (2017). *O caminho para a sustentabilidade nas ipss - Estudo de caso da santa casa da misericórdia de Felgueiras*. Dissertação de mestrado. Instituto Superior de Serviço Social do Porto. Porto
- Falconer, A. P. (1999). *A Promessa do Terceiro Setor: Um Estudo sobre a Construção do Papel das Organizações Sem Fins Lucrativos e do Seu Campo de Gestão*. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor. Universidade de São Paulo, Brasil.
- Ferreira, S, (2000). *As organizações do terceiro sector na reforma da Segurança Social*. IV Congresso Português de Sociologia, Coimbra
- Ferreira, M. A., 2011. *Enquadramento das Instituições Particulares de Solidariedade Social no Atual Sistema Normativo*. Dissertação de mestrado. Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Franco, R. C. et al. (2005). *O Setor Não Lucrativo Português Numa Perspetiva Comparada*. Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University.
- Franco, I. (2020). *Sustentabilidade das Organizações Sem Fins Lucrativos Portuguesas: Perceção dos órgãos de gestão de IPSS e associação a fatores de sucesso*. Dissertação de mestrado. Universidade do Minho. Braga
- Gavínio, H. (2014). *O papel das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) na economia social: o caso do concelho de Peniche*. Dissertação mestrado. Instituto Politécnico de Santarém. Santarém
- Herzlinger, R. E. (1996). *Can Public Trust in Nonprofits and Governments Be Restored?* Harvard Business Review on Nonprofits. Harvard Business School Press.
- Instituto da Segurança Social, I.P (2012). *Guia Prático – Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social*.
- Junior, R. (2018). *A Gestão e o Controlo das IPSS's - “estudo de caso da associação de socorros mútuos dos artistas de bragança-asmab”*. Dissertação de mestrado. Universidade do Coimbra. Coimbra
- Kaplan, R. S. e Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Matos, J. (2009). *Centralização de compras no sector da saúde*. Apresentação na 1ª Convenção Nacional de Compras públicas. Lisboa: Centro Congressos.

- Martins, M. A., e Pinheiro, S. F. (2010). *Empreendedorismo e inovação social*. In Azevedo, C., Franco, R. C. e Meneses, J. W. (2012). *Gestão de organizações sem fins lucrativos – o desafio da inovação social (3ª ed.)*. Porto: PositivAgenda – Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Morganti, K. et al. (2012). *Financial Sustainability for Nonprofit Organizations*. Pittsburgh: RAND Corporation.
- Monteiro, T. (2010). *O Contributo das Centrais de Compras para a Gestão Eficiente dos Recursos Públicos*. Dissertação de mestrado. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Namorado, Rui (1999). *Cooperativismo e Política Social em Portugal*, in Barros, C. P.; Gomes, J. Cooperativismo, Emprego e Economia Social em Portugal. Lisboa: Vulgata
- Oliveira, M. (2013). *Serviços Partilhados em Organizações do Setor Social - O Caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Porto*. Dissertação de mestrado. Universidade do Porto, Porto
- Pintel, G. e Diamond, J. (1987). *Retail Buying*. Prentice Hall, Englewood Cliffs. New Jersey.
- Pinto, J. A. S. (2009). *Um Novo Modelo de Implementação de Serviços Partilhados*. Dissertação de mestrado. Universidade do Minho, Braga
- Comunidade Intermunicipal Alto Minho (2012). *Plano de Desenvolvimento do Alto Minho - Desafio 2020. Diagnóstico Estratégico*.
- Pojasek, R.B. (2012). *Understanding Sustainability: An Organizational Perspective*. Environ. Quality Management, 21 (3).
- Prodanov, C. C. e Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico, 2ª Edição*. Universidade de Féevale.
- Redman, T., Snape, E., Wass, J. and Hamilton, P. (2007). *Evaluating the human resource shared services model: evidence from the NHS*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 18 No. 8.
- Rodrigues, P. (2011). *Planeamento Estratégico e Eficácia Organizacional em Organizações de Serviço Social*. Dissertação de mestrado. Universidade do Porto, Porto.

- Santos, L. (2013). *O papel e a sustentabilidade das IPSS'S no contexto atual de crise*. Consulta no Noticias de Coimbra: <https://www.noticiasdecoimbra.pt>
- Schmidt, J. (1997). *Breaking Down Fiefdoms*. Management Review, Vol. 86(1).
- Sebadelhe, P. A. M. (2011). *A Gestão nas Organizações Sem Fins Lucrativos – O Caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Dissertação de mestrado. Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Silva, M, (2010). *Enfrentar a crise. Erradicar a pobreza – o contributo da economia social*. Revista Sociedade e Trabalho, nº41.
- Silva, S.; Santos, N.; Mota, J. e Martín. I. (2014). *Sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal*. s.l., s.n.
- Soares, C., Fialho, A., Chau, F., Gageiro, J. e Pestana, H., 2011. *A Economia Social como fator de Inclusão Social*. Lisboa.
- Sousa, S., 2010. *As Instituições de Particularidade Social num contexto de crise económica*. CNIS.
- Teixeira, A. (1996). *Instituições Particulares de Solidariedade Social: Aspetos da Evolução do seu Regime Jurídico*. Lisboa, Direção-Geral de Ação Social
- Ulrich, D. (1995). *Shared Services: From Vogue to Value, Human Resource Planning, Vol. 18(3)*.
- Wagenaar, R. W. (2006). *Governance of shared service centres in public administration: dilemmas and trade-offs*. ICEC '06 Proceedings of the 8th international conference on Electronic commerce: The new e-commerce: innovations for conquering current barriers, obstacles and limitations to conducting successful business on the internet.
- Walsh, P., McGregor-Lowndes, M. e Newton, C. J., (2008). *Shared Services: Lessons from the Public and Private Sectors for the Nonprofit Setor*. The Australian Journal of Public Administration, Vol. 67, no. 2.

#### Legislação

- Constituição da República Portuguesa, em [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=4&tabela=leis&so\\_miolo=](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=4&tabela=leis&so_miolo=), consultado em 03 de fevereiro de 2021

- Decreto-Lei 549/77 de 31 de dezembro do Ministério dos Assuntos Sociais - Secretaria de Estado da Segurança Social. Diário da República: I série, No 302 (1977).
- Decreto-Lei 519-G2/79 de 29 de dezembro do Ministério dos Assuntos. Diário da República: I série, No 299 (197).
- Decreto-Lei 119/83 de 25 de fevereiro do Ministério dos Assuntos Sociais - Secretaria de Estado da Segurança Social. Diário da República: I série, No 46 (1983).
- Decreto-Lei 200/2008 de 09 de outubro do Ministério das Finanças e da Administração Pública. Diário da República: I série, No 196 (2008).
- Lei 24/2012 de 09 de julho da Assembleia da República. Diário da República: I série, No 131 (2012).
- Lei 30/13 de 08 de maio da Assembleia da República. Diário da República: I série, No 88 (2013).
- Decreto-Lei 33/14 de 04 de março agosto do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. Diário da República: I série, No 44 (2014).
- Lei 119/15 de 31 de agosto da Assembleia da República. Diário da República: I série, No 169 (2015).
- Decreto-Lei 59/18 de 02 de agosto da Presidência do Conselho de Ministros Diário da República: I série, No 148 (2018).



# Apêndice I – Questionário

## 1 - CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

### 1.1 Cargo/função na instituição

Diretor(a)  Coordenador(a)  Responsável Financeiro   
Diretor(a) Técnico(a)  Outro  Qual? \_\_\_\_\_

### 1.2 Grau de Escolaridade

Inferior ao 9º Ano  12º Ano  Bacharelato/Licenciatura   
Mestrado  Doutoramento

### 1.3 Género

Masculino  Feminino

### 1.4 Tempo de permanência na organização

Inferior a 5 anos  Entre 5 e 10 anos  Entre 11 e 15 anos  Superior a 15 anos

## 2 - CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

### 2.1. Indique o concelho onde está sedeadada a organização

Arcos Valdevez  Caminha  Paredes Coura  Ponte da Barca  Ponte de Lima   
Melgaço  Monção  Valença  Viana do Castelo  Vila Nova Cerveira

### 2.2. Indique qual o seu âmbito de atuação

Local  Distrital  Regional  Nacional

### 2.3. Indique o número de anos de existência da instituição

Inferior a 10 anos  Entre 10 e 20 anos  Entre 21 e 30 anos   
Entre 31 e 40 anos  Entre 41 e 50 anos  Superior a 50 anos

### 2.4. Indique qual a natureza jurídica da organização

Associação  Cooperativa  Fundação  Irmandade da Misericórdia   
Mutualidade

**2.5. Indique o número médio de utentes:** \_\_\_\_\_

**2.6. A capacidade instalada está a ser toda utilizada?**

Não  Sim

**2.7. Indique o número de trabalhadores:** \_\_\_\_\_

**2.8. Indique o número de voluntários:** \_\_\_\_\_

**2.9. A organização está envolvida em parcerias institucionais de âmbito local e/ou distrital e/ou regional?**

Não  Sim

(se respondeu não passe à pergunta 2.11)

**2.10. Indique qual (/quais) a(s) entidade(s) com as quais mantêm uma cooperação mais estreita.**

Outras organizações sociais  Empresas  Autarquias

Outros serviços do Estado

Organismos representativos de utentes/beneficiários

Outras parcerias:  Qual (/quais): \_\_\_\_\_

**2.11. Classifique o grau de importância das seguintes medidas para a sua organização. (apenas uma opção por linha)**

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
A. Aumentar a oferta de serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Reforçar/melhorar os equipamentos disponíveis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Melhorar a qualidade dos serviços prestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Melhorar os processos internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Reduzir custos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Aumentar receitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G. Melhorar a formação dos recursos humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Aumentar a satisfação dos utentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2.12. Indique qual/ quais a(s) diferente(s) fontes de financiamento, para o normal e regular funcionamento da organização que representa.**

- Quotas dos Associados
- Receitas Próprias
- Acordos de Cooperação
- Donativos
- Autarquias
- Financiamento através de Programas Europeus e/ou Nacionais
- Utentes
- Outras fontes de financiamento  Qual: \_\_\_\_\_

**2.13. Como avalia o peso das fontes de receitas da sua Instituição?**

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
A. Acordos de Cooperação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Financiamento das Autarquias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Outros Financiamentos do Estado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Utentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Serviços Prestados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Financiamentos Comunitários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Outras receitas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 2.14. Como avalia o peso das despesas da sua Instituição?

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
A. Custos com o Pessoal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Custos com Produtos Alimentares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Custos Com Transporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Custos com Energia (eletricidade, Gás)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Custos com Comunicações (fics, móveis, terrestre)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Custos com produtos de Higiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Outros custos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 3 – Processos Aquisitivos e Redução de Custos

### 3.1. Com que frequência é feita as compras de bens/serviços na sua instituição?

- Anual
- Semestral
- Trimestral
- Mensal
- Semanal
- Sem frequência definida

### 3.2. Existe algum planeamento para a realização das compras?

- Não:
- Sim, apenas para alguns tipos de bens/serviços
- Sim, para todos os tipos de bens/serviços

**3.3. Existe algum processo negocial?**

- Nenhum
- Pedido de orçamentos a diferentes fornecedores
- Contactos de forma a baixar os valores apresentados
- Pesquisa online dos preços

**3.4. Existe rotatividade de fornecedores?**

- Não
- Sim

**3.5. O que mais valorizam no processo aquisitivo?**

- Preço
- Qualidade dos Produtos/Serviços
- Rapidez de Entrega
- Prazo de Pagamento
- Outro  Qual: \_\_\_\_\_

**3.6. Conhece o conceito Central de Compras?**

- Não conheço
- Conheço, mas não sei como funciona
- Conheço e sei como funciona

**3.7. A sua organização recorre a alguma central de compras?**

- Não
- Sim

(se respondeu não, passe para a pergunta 3.12)

**3.8. Como classifica os benefícios percebidos com o uso da central de compras que a sua organização obteve?**

- Sem benefício
- Benefício reduzido
- Benefício moderado
- Benefício elevado
- Benefício muito elevado

**3.9. Quais os principais benefícios que a sua organização obteve?**

- Melhoria de procedimentos internos
- Redução custos
- Aumento qualidade produtos/serviços adquiridos
- Aumento da satisfação dos utentes
- Outros  Qual: \_\_\_\_\_

**3.10. Para que tipologias de bens/serviços recorreu à central de compras?**

- Produtos alimentares
- Produtos de limpeza e higiene
- Materiais de escritório
- Mobiliário e equipamentos
- Serviços de comunicações
- Serviços de limpeza
- Energia e gás
- Seguros
- Outros  Qual: \_\_\_\_\_

**3.11. Qual estima ser a redução de custos obtida com a adesão à central de compras?**

- Nenhum
- Inferior a 5%
- Entre 5% e 10%
- Entre 10% e 15%
- Superior a 15%

**3.12. Quais os principais motivos pelos quais a sua organização não recorre?**

- Desconhecimento
- Falta de recursos humanos (competências)
- Inexistência de respostas
- Procedimento demasiado burocrático
- Falta de interesse da gestão de topo
- Resistências à mudança

**3.13. Conhece o conceito Serviços Partilhados?**

- Não conheço
- Conheço, mas não sei como funciona
- Conheço e sei como funciona

**3.14. A sua organização recorre a algum tipo de serviço partilhado?**

Não

Sim

(se respondeu não, passe para a pergunta 3.21)

**3.15. Como classifica os benefícios percebidos com o uso dos serviços partilhados que a sua organização obteve?**

Sem benefício

Benefício reduzido

Benefício moderado

Benefício elevado

Benefício muito elevado

**3.16. Quais os principais benefícios que a sua organização obteve?**

Melhoria de procedimentos internos

Redução custos

Aumento qualidade produtos/serviços adquiridos

Aumento da satisfação dos utentes

Outros  Qual: \_\_\_\_\_

**3.17. Para que tipologias de/serviços recorreu a serviços partilhados?**

Serviços de compras

Serviços contabilidade

Serviços de gestão de recursos humanos

Serviços de refeições

Serviços de transporte

Serviços de limpeza

Outros  Qual: \_\_\_\_\_

**3.18. Indique o grau de concordância com os seguintes benefícios a que a adopção de serviços partilhados possa ter conduzido:**

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A. Melhoria capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

técnicas					
B. Melhoria da eficiência de processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Melhoria Gestão estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Enfoque na missão principal da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Aumento recursos disponíveis para trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Eliminação duplicação funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3.19. Como classifica o desempenho da sua organização após a implementação dos serviços partilhados?**

Muito pior	Pior	Igual	Melhor	Muito melhor
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3.20. Qual estima ser a redução de custos obtida com a implementação de serviços partilhados?**

- Nenhum
- Inferior a 5%
- Entre 5% e 10%
- Entre 10% e 15%
- Superior a 15%

**3.21. Quais os principais motivos pelos quais a sua organização não recorre?**

- Desconhecimento
- Falta de recursos humanos (competências)
- Inexistência de respostas
- Procedimento demasiado burocrático

Falta de interesse da gestão de topo

Resistências à mudança