

Universidade do Algarve

**REORGANIZAÇÃO DAS IPSS NUM CONTEXTO DE
CRISE ECONÓMICA: INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO
DOS PROCESSOS**

CARLOS FILIPE RIOS OLIVEIRA LEIRAS

Relatório do Estágio Curricular

Mestrado em Gestão Empresarial

Trabalho elaborado sob orientação de:

Prof. Dr. Fernando Cardoso

2013

Universidade do Algarve

**REORGANIZAÇÃO DAS IPSS NUM CONTEXTO DE
CRISE ECONÓMICA: NOVAS FONTES DE
FINANCIAMENTO, INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO
DOS PROCESSOS**

CARLOS FILIPE RIOS OLIVEIRA LEIRAS

Relatório do Estágio Curricular

Mestrado em Gestão Empresarial

Trabalho elaborado sob orientação de:

Prof. Dr. Fernando Cardoso

2013

Declaração de autoria de trabalho

Reorganização das Ipss num contexto de crise económica: Novas fontes de financiamento, inovação e modernização dos processos

Carlos Filipe Rios Oliveira Leiras

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Data

____ / ____ / ____

Assinatura:

Copyright

© Copyright Carlos Filipe Rios Oliveira Leiras

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Agradecimentos

De uma forma geral, agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para o bom funcionamento do estágio, em particular à diretora do mestrado em Gestão Empresarial, a Prof. Doutora Cristina Viegas, ao meu orientador de estágio, o Prof. Dr. Fernando Cardoso, que se dispôs desde cedo e com o máximo interesse em me ajudar a desenvolver um trabalho meritório, ao Sr. Presidente da instituição, o Exmo. Sr. José Moura e à Sra. Diretora e minha orientadora, a Exma. Dra. Marta Couto Soares, à D. Paula Azevedo (assistente pessoal da direção), à Sra. Dra. Manuela Marinho (responsável pelo economato e pela secretaria) ao Sr. Mário Jorge Vieira (responsável pelo departamento de RH) e ao Sr. António Melo (responsável pela biblioteca).

Agradeço aos meus avós, a quem tudo devo na vida, que tendo tido possibilidade de estudar, sempre deram todas as condições ao seu alcance para que não passasse ao lado das minhas potencialidades.

Aos meus pais e namorada pois sem estabilidade emocional, não me é possível atingir o máximo do meu potencial.

Agradeço à Universidade do Algarve pela possibilidade que me deu de realizar o estágio n'O Lar do Comércio, por fim, agradeço todos que fazem o favor de serem meus amigos e que fazem do dia-a-dia um prazer, mesmo nas adversidades.

Um grande obrigado a todos, sem vocês não teria sido possível.

Resumo

O presente relatório de estágio enquadra-se no 2º ano do curso de Mestrado em Gestão Empresarial.

O estágio decorreu n'O Lar do Comércio em Matosinhos, instituição com cerca de 200 funcionários e 455 utentes, sendo a maior do género no país. Teve a duração de, sensivelmente, 4 meses (640 horas).

Na primeira parte apresentamos uma breve história e as atividades desenvolvidas pela instituição, seguido de um enquadramento teórico acerca da temática da pertinência do tema que deu origem ao projeto desenvolvido. Neste relatório encontram-se ainda descritos os departamentos nos quais o estágio se realizou, assim como as atividades desenvolvidas ao longo dos quatro meses de duração do mesmo.

Terminamos com uma reflexão crítica aludindo às aprendizagens realizadas, dificuldades sentidas e sugestões futuras a serem tomadas para a manutenção do bom serviço prestado e a expansão da própria instituição e serviços.

Abstract

This internship report is part of the 2nd year of the Master of Business Management, it took place in “O Lar do Comércio” in Matosinhos, institution with about 200 employees and 455 beneficiaries, and the largest of its kind in the country. It lasted for, roughly, four months (640 hours).

The first part presents a brief history and the activities developed in the institution, followed by a theoretical framework about the relevance of the theme that was in the origin to the project developed. In this report are described the departments in which the internship was held, as well as the activities realized over the four months.

We ended up with a critical reflection about the learning achieved, setbacks and future suggestions to be taken in order to maintain the good service and the expansion of the institution and its services.

Índice

Declaração de autoria de trabalho	3
Agradecimentos	4
Resumo	5
Abstract	6
Capítulo 1- Introdução	
1.1 História e descrição da Instituição	8
1.2 Atividade	9
1.3 Enquadramento teórico: A economia Social e as instituições particulares de solidariedade social e as motivações para o estágio	10
Capítulo 2 - Desenvolvimento	
2.1 Análise swot	13
2.1.1 Pontos Fortes	16
2.1.2 Fraquezas	17
2.1.3 Oportunidades	17
2.1.4 Ameaças	17
2.2 Descrição do Sector/Serviço/Departamento onde o estágio se realizou	22
2.3 O departamento de recursos humanos	24
2.3.1 Manual de Acolhimento e integração e perfil de funções	24
Capítulo 3 - Recomendações tendo em vista melhorias gerais na instituição	28
Capítulo 4 - Conclusão	
4.1 Síntese e autoavaliação	30
Bibliografia	32
Anexo 1 – Manual de Acolhimento e Integração	33
Anexo 2 – Perfil de funções	51
Anexo 3 – Análise de Marketing	63

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 História e descrição da instituição “O Lar do Comércio”

Foi em 26 de junho de 1936, com a aprovação do Estatuto por alvará do Governo Civil do Porto, que surge “O LAR DO COMÉRCIO”, Instituição Privada de Solidariedade Social. A criação desta obra visava assegurar aos profissionais do comércio, no termo duma longa vida de trabalho uma velhice mais feliz. De início na Rua dos Bragas, albergando 6 hóspedes e mais tarde, em 1939, na Praça da República já com 60 idosos. Na prossecução da resposta aos objetivos que haviam presidido à sua fundação, em 1951 é celebrada a escritura da compra da Quinta de Catassol e erguida a 1ª fase em Outubro de 1954 para 150 hóspedes. Em dezembro desse ano foram transferidos para ali os hóspedes que residiam no edifício da Praça da República.

No ano de 1969 tendo sido reconhecida a necessidade de melhorar as condições habitacionais, a qualidade de vida dos residentes e aumentar a capacidade de resposta, iniciou-se o projeto de construção da 2ª fase da “Casa de Repouso”. É em 1976 que se inaugura este imóvel com lotação para 300 residentes.

Na sequência do desenvolvimento da obra, foram ainda criados um centro de dia para 60 idosos, um serviço de apoio ao domicílio para 66 utentes, (o 1º em Portugal), uma creche-jardim de infância e salas de atividades em tempos livres.

Atualmente, sob a presidência de José Moura, desde 1991, tem vindo a proceder a uma reestruturação, reequipamento e ampliação dos espaços e dos serviços assistenciais e administrativos da instituição, nomeadamente na área de apoio a utentes dependentes (70 camas), construção de um edifício para instalar a terapia ocupacional e a biblioteca. Foi ainda criado um museu, ginásio, serviço de fisioterapia e um serviço de estomatologia aberta à comunidade sócia. Concluída há dois anos a construção de um novo equipamento destinado a creche, jardim-de-infância e centro de atividades de tempos livres, foram implementadas em 2007 as novas regras de segurança alimentar com a construção de duas novas cozinhas.

1.2 Atividade da Instituição

O Lar do Comércio efetua 4 tipos de serviços/valências: creche e jardim-de-infância, residência de idosos e centro de dia.

Tem como objetivo melhorar as condições de vida dos idosos e das suas famílias, minorar a sua solidão, proporcionar conforto e bem-estar aos mesmos, respeitando a dignidade humana e a individualidade de cada idoso, sobretudo quando as suas capacidades estão diminuídas. Também na creche o Lar do Comércio se dedica a educar e acompanhar as crianças, estimulando o desenvolvimento das mesmas.

Quadro 1.1 Capacidade e número de utentes do Lar do Comércio

Valências	Utentes	Capacidade máxima (negociada com a Segurança Social)
<i>Serviço de Apoio Domiciliário</i>	85	120
<i>Centro de Dia</i>	35	45
<i>Creche e Jardim de Infância</i>	70	83 (4 salas disponíveis)
<i>Lar de Idosos</i>	265	292

Fonte: O autor

1.3 Enquadramento teórico: A economia Social e as instituições particulares de solidariedade social e as motivações para o estágio.

Nunca o conceito de economia social esteve tão presente como hoje. A crise fez surgir diversos sectores da economia que não estão preparados (ou são muito voláteis) em alturas de crise, sendo o social talvez o mais importante.

As instituições particulares de solidariedade social surgem, então como fundamentais para manter a coesão social, aumentar o número de utentes e de colaboradores e cumprir o seu objetivo junto das pessoas mais carenciadas.

No estudo desenvolvido no âmbito da Serviços, Organização e Informática, Lda¹ são descritos que os princípios básicos das organizações sem fins lucrativos, são essencialmente:

- (i) adesão voluntária e livre, ou seja, adesão aberta a todos aqueles que correspondam aos critérios e aceitem as condições;
- (ii) gestão democrática e participativa pelos membros e uma gestão autónoma e independente procurando a conjugação entre os interesses dos membros e os interesses gerais da sociedade (uma das características centrais das empresas de economia social é a natureza democrática dos processos de decisão);
- (iii) ausência de finalidades lucrativas; o que não significa que as empresas não devam ser eficientes com vista a angariarem os fundos necessários à prossecução dos seus objetivos;
- (iv) autonomia face ao Estado e às pessoas jurídicas de direito público.

Segundo o mesmo estudo a economia social apresenta-se assim como um «polo de utilidade social multidimensional proporcionando:

- (i) coesão social (integração laboral de pessoas e regiões e pessoas desfavorecidas e reforço da cultura democrática);

¹ Soares, Cândida., Fialho, J.A.S., Chau, F., Gageiro, J., Pestana, H. A economia social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social. Programa operacional de assistência técnica, Fundo Social Europeu

- (ii) desenvolvimento local e regional (revitalização das economias das áreas rurais, de regiões industriais em declínio e reabilitação e revitalização de áreas urbanas degradadas);
- (iii) inovação (identificação e resposta a novas necessidades sociais, aspeto bem patente nas medidas precursoras de segurança social das sociedades mútuas e de benevolência do século XIX, mas também na conceção e disseminação de novas ideias de governação institucional – inovação social);
- (iv) emprego (regulação dos desequilíbrios do mercado de trabalho).

Segundo dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística” (censos 2011),o índice de envelhecimento da população agravou-se para 128 (102 em 2001), o que significa que por cada 100 jovens há 128 idosos

Enquanto a população de idosos continua a crescer de forma significativa, o mercado da residência e dos cuidados continuados com este sector da população não tem acompanhado este ritmo, deixando os mais carenciados entregues à sua sorte.

A procura hoje para uma residência é tão grande que estas residências podem dar-se ao luxo de cobrar valores altíssimos, excluindo uma grande parte da população dos cuidados que necessitam.

Passando a sociedade e o sector empresarial (com ou sem fins lucrativos) por um período conturbado, em que os habituais parceiros de negócio vão sentindo dificuldades e se vão afastando da sua missão, novos desafios se colocam a quem se dedica a servir os outros e a tentar reparar as injustiças resultantes do dia-a-dia da sociedade e do funcionamento da economia.

É altura de renovar e inovar, é altura de preservar o presente preparando o futuro.

Faz sentido investir em novas formas de financiamento (como propus após a análise swot e que está no relatório no capítulo 2), faz sentido encontrar novos parceiros de negócio. É necessário não necessariamente gastar mais, mas gastar melhor.

A introdução e aplicação do marketing nas instituições particulares de solidariedade social é ainda pouco significativa.

Foi neste contexto que me foi requisitada a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do meu mestrado. A pluridisciplinaridade das áreas de conhecimento do mestrado

em gestão empresarial e a vasta gama de soluções para os diversos tipos de problemáticas que fazem parte do dia-a-dia instituições particulares de solidariedade social (recursos humanos, finanças da empresa, estratégia e política da empresa, etc.) encaixa na multiplicidade de áreas de atuação que as compõem.

A minha motivação em realizar este estágio, nesta área em particular, prende-se muito com o facto de ser uma área em expansão e que necessita de ser modernizada. A proliferação de empresas ilegais que se dedicam aos cuidados contínuos com idosos é o melhor exemplo de que as instituições particulares de solidariedade social, com uma organização moderna, podem crescer e fornecer serviços cada vez mais ajustados às necessidades da população recorrendo a técnicas de gestão modernas.

CAPÍTULO 2 – DESENVOLVIMENTO

2.1 A análise *de marketing*

Iniciei o estágio fazendo uma análise *swot* (incluída no anexo 3) de forma a perceber exatamente os pontos prioritários. Estes pontos foram a ausência de um departamento organizado de recursos humanos e a falta de dinâmica para “vender” os serviços da instituição, esta última conclusão foi a razão da realização da análise de marketing (anexo 3).

Para realizar este trabalho, foram consultadas várias obras por mim consideradas úteis. Mas a principal obra sobre a qual me debrucei, foi o estudo da Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade² sobre a crise neste sector e os desafios que ela faz surgir.

A análise *swot* levou a que elaborasse uma análise de marketing, de forma a obter mais receita e a administra-la com melhores resultados (anexo 3), permitindo posteriormente propor a aplicação de medidas tendo em vista o aumento das receitas e a diminuição de custos.

Não há registos precisos sobre a origem da análise *swot* mas na forma como é hoje conhecida e utilizada, é atribuída ao ano de 1980 e foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen,, dois professores da Harvard Business School.

A análise SWOT permite analisar a empresa do ponto de vista interno e externo, sendo possível identificar os elementos chave para a gestão e para o gestor, de modo a elaborar um planeamento estratégico.

Análise interna

Internamente a instituição poderá apresentar algumas características que a diferenciam das demais concorrentes. Através desta análise é possível identificar os pontos fortes e os pontos fracos. Ou seja, vai verificar quais são as vantagens e as desvantagens que a instituição tem face aos seus concorrentes.

² Sousa, Sónia, As instituições particulares de solidariedade social num contexto de crise económica. Cnis

Análise externa

Externamente, a análise corresponde à expectativa que o gestor tem para a evolução do mercado onde se situa a instituição. Nesta análise irão ser verificadas quais são “Oportunidades” e “Ameaças” que a instituição pode enfrentar. Contrariamente à análise interna, o ambiente externo não é controlado pela instituição. Aqui, o conhecimento do mercado e um bom planeamento estratégico são essenciais para conseguir obter bons resultados, protegendo a instituição dos aspetos negativos da

envolvente e tentando beneficiar dos aspetos positivos da mesma.

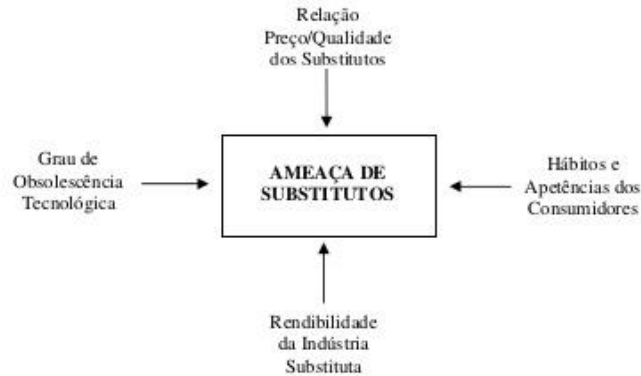


Figura 7: Ameaça de Substitutos [1]

Os factores da maior ou menor pressão de substitutos dependem do estágio de evolução da indústria produtora de substitutos e do comportamento habitual do consumidor.

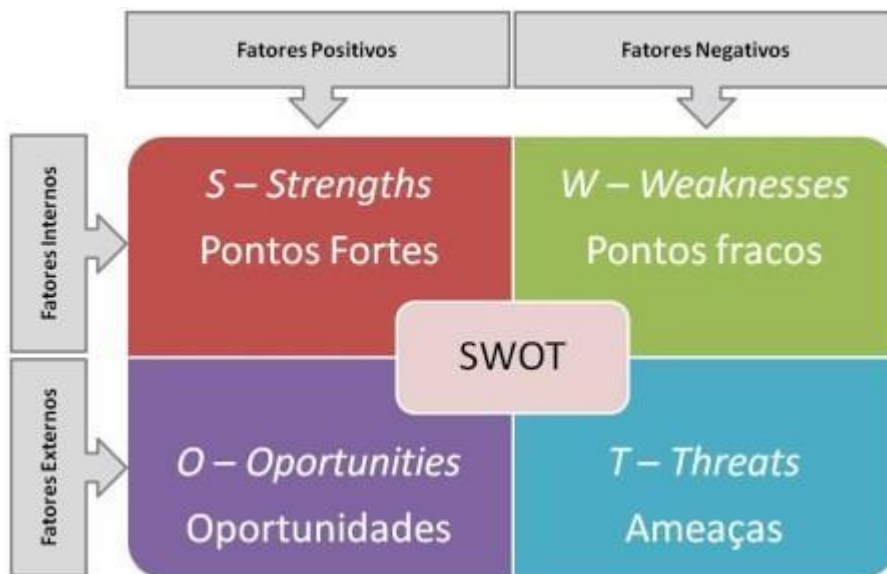
Os principais elementos de entrada de substitutos são as novas tecnologias e novos conceitos, pela substituição de tecnologia e conceitos ultrapassados, o que conduz a potencialidades de aumento de margens.[1]

3. ANÁLISE SWOT

Os tempos estão incertos para os negócios em todo o mundo. Se uma reflexão estratégica sempre foi importante, actualmente são vários os factores que fazem com que se tenha tornado imprescindível a qualquer negócio. O aumento da exigência dos clientes e a sua pouca fidelização assim como o clima de desaceleração económica são só alguns exemplos. É assim essencial dar muita atenção à análise da empresa no seu meio envolvente. Basicamente, uma análise SWOT permite fazer isto mesmo. [7]

Esta análise foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School. [8]

O termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras anglo-saxónicas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Assim, a análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto a nível interno como externo (forma como a organização se relaciona com o seu meio envolvente). [5]



Fonte: <http://empreendapme.blogspot.pt/2013/09/analise-swot.html>

Os parâmetros (isto é as características que definem e diferenciam a instituição das demais) que presidiram à análise swot resultaram num conjunto de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças relativamente ao ambiente externo (global e crítico) e interno.

De seguida, procedemos à organização destas conclusões obtidas na análise.

2.1.1 Pontos Fortes

- Anos de experiência organizativa e da direção
- Espaços (múltiplos, bem cuidados)
- Variedade de serviços disponibilizados
- Funcionários com muitos anos de casa permitem uma proximidade com os utentes
- Facilidade de admissão

- Capital disponível para investimento (situação da tesouraria estável)
- Espaços disponíveis para construção/instalação de serviços paralelos
- Interligação entre os diferentes serviços oferecidos

2.1.2 Fraquezas

- Elevados custos operacionais decorrentes de ser uma grande organização e dificuldade de os controlar
- Fraca qualificação de alguns setores operacionais
- Ausência de chefias intermédias nos diversos sectores.
- Necessidade de melhorar o setor dos recursos humanos
- Ausência de um controlo de qualidade

2.1.3 Oportunidades

- Aumento da população alvo (idosos)
- Concorrência reduzida para a escola de equitação
- Qualidade superior das instalações
- Apoio das instituições estatais
- A crise desperta para uma maior área de atuação das Ipss

2.1.4 Ameaças

- Dependência dos subsídios estatais
- Elevado consumo energético.
- Necessidade de manter-se em constante procura de ramos de negócio paralelos para garantir a estabilidade da tesouraria.

Esta análise *Swot* permite perceber uma predominância de oportunidades em relação às ameaças no ambiente externo e um ligeiro equilíbrio entre os pontos fortes e fracos no ambiente interno, com um ascendente dos pontos fortes, o que sugere um equilíbrio parcial de forças de manutenção/desenvolvimento mas com uma tendência para este último.

A análise *Swot* realizada e a conjugação dos resultados dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças quando enquadradas no ambiente geral das Ipss, permitem perceber que “O lar do Comércio” está numa posição confortável relativamente ao mercado. O verdadeiro desafio na busca de uma posição cada vez mais dominante, na extensão dos serviços prestados e das pessoas beneficiadas é a reestruturação interna, nomeadamente nas questões, que considero cruciais, da formação dos quadros e da reorganização dos departamentos. Ultrapassado este desafio interno, as vantagens comparativas da instituição (situação da tesouraria estável, espaços disponíveis para expansão) lançam a empresa para uma posição estratégica de investimento, é uma necessidade (pois impedirá a instituição de estagnar) e uma oportunidade, uma vez que as suas vantagens comparativas são caso raro, senão único no panorama das IPSS portuguesas.

Esta análise interna permitiu-me também perceber aqueles que julgo serem os micro problemas que prioritariamente devem ser resolvidos- uma análise de marketing com propostas concretas e a ausência de um departamento de recursos humanos ou de pelo menos um técnico/diretor de recursos humanos dedicado em exclusivo a um conjunto de tarefas fulcrais, tais como: receber os colaboradores, integrá-los nos seus departamentos e fazer o acompanhamento do funcionamento desses mesmos departamentos.

No seguimento desta análise interna e tendo em conta os conhecimentos adquiridos desta área dos recursos humanos na parte letiva do mestrado, auxiliei o atual responsável pelo pessoal, no recrutamento e seleção de novos colaboradores, visto que por ter responsabilidades em vários departamentos, não pôde, até hoje, dar a devida atenção a este departamento. Elaborei um perfil de funções e um manual de acolhimento e integração, uma vez que “O Lar do Comércio” com o número de postos de trabalho que tem, tem uma certa rotatividade nos colaboradores, bem como auxiliei no enquadramento dos novos colaboradores na vida da empresa, obtendo assim proveitos de uma maior organização e atenção ao detalhe (Anexo 1 e 2 deste relatório).

2.2 Propostas de medidas para determinação de objetivos

Também no seguimento da interpretação desta análise, elaborei uma série de medidas que, após implementação, acredito venham a resultar no desenvolvimento e expansão da instituição.

Encontrados os pontos fortes, dediquei-me a criar medidas que visam o aproveitamento destas vantagens comparativas:

- i) aproveitar os anos de experiência organizativa e da direção- para transmitir o conhecimento, fazendo a ponte com os chefes de departamento escolhidos pela direção
- ii) criar novos serviços nos espaços (múltiplos, bem cuidados) disponíveis
- iii) manter os bons serviços prestados e apoiar a criação de novos.
- iv) aproveitar os funcionários com muitos anos de casa, o que permite uma proximidade com os utentes, para receber *feedback* e melhorar o serviço
- v) com a facilidade de admissão que a instituição tem, publicitar a instituição para a angariação de mais sócios e reestruturar o serviço de coleta de quotas
- vi) utilizar o capital disponível para investimento em inovações nos serviços e criar obra e património na instituição
- vii) facilitar o processo de interligação entre os diversos serviços, nomeadamente melhorando a comunicação interna

Analisando as fraquezas, existem medidas que as podem eliminar ou minorar, tais como:

- i) apoiar o departamento económico/financeiro com mais pessoal, organizar e hierarquizar departamentos tendo em vista a redução dos elevados custos operacionais decorrentes de ser uma grande organização e a dificuldade de os controlar

- ii) utilizar apenas um produto de limpeza industrial (formação aos funcionários incluída nos acordos com os representantes)
- iii) devido à fraca qualificação de alguns setores operacionais, julgo que se devia implementar um programa de estágios e de formação profissional
- iv) organizar hierarquias e departamentos que permitam colmatar a ausência de chefias intermédias
- v) modernizar os recursos humanos através da elaboração de um perfil de funções e utilizar um manual de acolhimento e integração na instituição que permita que os novos funcionários sejam recebidos da mesma forma.
- vi) criar uma caixa de sugestões/reclamações, devido à ausência de uma avaliação da satisfação dos utentes
- vii) implementar um controlo de qualidade

Para defender a empresa das ameaças propus:

- i) a procura de ramos de negócio alternativos tendo em vista a diminuição da dependência dos subsídios estatais
- ii) implementar medidas que resultem na poupança de energia/conseguir economias de escala para reduzir o elevado consumo energético
- iii) manter a instituição a par das mais recentes ideias existentes nas outras instituições privadas de solidariedade social nomeadamente através de se fazer representar nas reuniões e seminários promovidos pela Confederação nacional das Instituições de Solidariedade, de forma a colmatar a necessidade de se manter em constante procura de ramos de negócio paralelos para garantir a estabilidade da tesouraria.

Após estudo e avaliação efetuada e demonstrada nesta análise, dediquei-me a criar soluções para todas as áreas nas quais me senti capaz de contribuir.

A instituição apresenta como custos mais elevados e portanto, com maior necessidade de contenção, os custos energéticos e os custos com o pessoal.

Após o estudo dos resultados operacionais dos últimos anos e de acompanhar os vários departamentos, propus as seguintes medidas tendo em vista a diminuição de custos e aumento das receitas:

Para melhorar os processos de eficiência energética sugeri:

- i) Substituição do papel de secar as mãos nos wc por secadores
- ii) Substituição das antigas lâmpadas por novas de baixo consumo energético
- iii) Fazer a troca progressiva dos velhos eletrodomésticos por novos de classe A
- iv) Utilizar sempre que possível a programação horária, que permite a maximização da utilidade em função do custo
- v) Utilizar predominantemente cores claras que reflitam melhor a luz, o que resulta numa diminuição da necessidade de luz artificial
- vi) Utilizar vidros duplos que conservam melhor a temperatura no interior das instalações

Tendo em vista a diminuição de custos com o pessoal propus:

- i) A aposta num departamento de recursos humanos que permita a organização de todos os departamentos e que resulte numa maior eficiência dos mesmos
- ii) A criação chefias intermédias permitindo um maior controlo do cumprimento dos objetivos individuais, resultando numa maior produtividade que permitirá fazer mais e melhor com menos horas de trabalho e por consequência com menos custos.
- iii) A elaboração de um perfil de funções para a área administrativa que permita uma definição clara de perfil e objetivos para cada função
- iv) Sempre que possível, realizar contractos com prémios de produtividade.
- v) Proceder a um programa de receção de estagiários, quer curriculares quer profissionalizantes.

Na geração de receitas sugeri:

- i) Proceder ao aluguer dos espaços verdes não utilizados, nomeadamente para a agricultura

- ii) O aproveitamento das ferramentas disponibilizadas pelas novas tecnologias, mormente na Internet (página oficial, facebook oficial da instituição e da escola de equitação, com acompanhamento regular e atento)
- iii) Utilização de *outdoors* aproveitando a vasta frente da instituição anunciando os serviços disponibilizados pela instituição
- iv) Implementar medidas tendo em vista o aumento dos associados (vantagens exclusivas, sensibilização sob o lema: “O Lar do Comércio é uma instituição sem fins lucrativos. Todo o lucro gerado é reinvestido na instituição, melhorando o serviço prestado – ajude-nos a ajudar”)
- v) Introdução das tecnologias de informação e comunicação em todas as atividades;
- vi) Organização de campanhas de angariação de beneméritos, oferecendo estátuas, pinturas, nomes de ruas (na instituição) e nomes de eventos.
- vii) Criação de um correio eletrónico informativo com a atualização das atividades realizadas e enviar, regularmente, às instituições e parceiros
- viii) Procurar alternativas ao método de pagamento dos associados (online, transferência bancária, débito direto)
- ix) Restaurar imobiliário estratégico tendo em vista a sua rentabilização, nomeadamente o aluguer (principalmente na cada vez mais valiosa zona baixa da cidade, atentando aos programas camarários de reconstrução habitacional que estão anunciados para breve)
- x) Estudar a possibilidade de fazer protocolos com empresas privadas (planos de reforma)

2.3 Descrição do Sector/Serviço/Departamento onde o estágio se realizou

De forma a realizar um trabalho completo, o estágio foi realizado em diversos departamentos – Direção, Econmato, Secretaria, Recursos Humanos, Biblioteca e ainda, nas oficinas de carpintaria, metalomecânica e área de construção, uma vez que a instituição dispõe ainda de uma elevada área destinada à ampliação de espaços e de novos projetos. Esta multidisciplinariedade e acompanhamento das diferentes áreas que compõem a instituição e que fazem dela a maior do género no país, resultou numa

experiência recompensadora que permitiu aplicar conhecimentos adquiridos em diversas disciplinas do mestrado.

Direção – Presença em reuniões administrativas (fornecedores, advogados, utentes e colaboradores) e de planeamento com a presidência e direção, elo de ligação entre a direção e os diversos departamentos.

Economato- Análise de custos, acompanhamento e auxílio às atividades desenvolvidas no setor, nomeadamente compra, preenchimento de declarações de IRS e análise das condições de acesso (financeiro) à instituição de diversos utentes.

Secretaria: Em colaboração com os vários funcionários que compõem este departamento, foi estudado o seu funcionamento e formas de agilizar processos.

Serviço Social: Estudo e observação sobre a atividade diária do sector que faz a ponte entre a direção e os utentes e as famílias.

Recursos Humanos: Um sector com fraca implementação. Foi realizado o manual de acolhimento e integração, um perfil de funções e auxiliou-se no processo de recrutamento e seleção.

Biblioteca: Com um espólio na ordem dos milhares de livros, a biblioteca do Lar do Comércio é uma das maiores bibliotecas que tive a oportunidade de observar.

Oficinas e áreas de construção: Acompanhamento das tarefas da carpintaria, metalomecânica, lavandaria e construção de novos espaços (pavilhão para a prática de hipismo).

2.3 O departamento de Recursos Humanos:

2.3.1 Manual de Acolhimento e Integração e o Perfil de Funções

Aquando do planeamento dos objetivos para o estágio, estabeleceu-se que realizaria um manual de acolhimento e integração. Algo que foi claro após auxiliar no recrutamento e posteriormente, ao acolhimento de um novo colaborador na instituição, deparei-me com uma situação de falta de planeamento e debrucei-me então na realização do manual.

O manual de acolhimento e integração tem como propósito receber bem os novos colaboradores, fazendo-os sentir parte de uma grande organização, tendo em vista a otimização do seu potencial no contexto laboral.

A importância do acolhimento de novos colaboradores nas organizações

O acolhimento é o processo através do qual os novos colaboradores são recebidos e integrados nas organizações, de forma a se tornarem “produtivos” no mais curto espaço de tempo.

Permite também evitar erros comuns nessa mesma integração, tais como:

- Tratar o acolhimento como uma tarefa burocrática;
- Enviar o recém-admitido de imediato para o seu superior hierárquico;
- Delegar a tarefa a pessoas que não têm a devida qualificação ou formação para tal;
- Julgar que já é um grande privilégio ter dado emprego ao indivíduo;

Este processo procura enviar mensagens claras e proporcionar informação a respeito da cultura da organização, do cargo a ser ocupado e das expectativas em relação ao trabalho e tem como objetivos:

1- Reduzir a ansiedade dos colaboradores

A ansiedade é geralmente provocada pelo receio de falhar no trabalho. Trata-se de um sentimento normal decorrente da incerteza sobre a capacidade de realizar o trabalho.

Quando os novos funcionários recebem a tutoria de funcionários experientes através de orientação e apoio, a ansiedade é reduzida.

2- Economizar tempo

Quando os novos funcionários não recebe orientação, perdem mais tempo para conhecer a organização, o seu trabalho e os colegas. Perdem eficiência. Quando ajudados por colegas e pelo supervisor, de maneira integrada e coesa, a integração é feita mais rapidamente e com melhores resultados.

3- Desenvolver expectativas realistas

Através do programa de orientação os novos funcionários ficam a saber o que deles se espera e quais os valores esperados pela organização.

O plano de acolhimento

O Plano de Acolhimento dos novos colaboradores d'O Lar do Comércio foi concebido no âmbito dos trabalhos desenvolvidos do processo de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, tendo sido caracterizado como a etapa que finaliza o procedimento de recrutamento. As fases de acolhimento e de integração dos novos colaboradores são facilitadas pelo acompanhamento de um colega designado para o efeito. Desejavelmente trata-se de um colega do mesmo serviço ou unidade com experiência nas atividades a desempenhar pelo novo colaborador, sendo a figura de referência, o colega de «apoio» nos primeiros tempos de trabalho. O Plano de Acolhimento consubstancia-se na realização de duas fases de um programa de acolhimento concebido de acordo com a especificidade do perfil dos novos colaboradores:

[1] O acolhimento n'O Lar do comércio, numa perspetiva macro.

Nesta fase, o novo colaborador é informado acerca de aspetos mais genéricos relativamente à organização dos serviços, dos principais circuitos de informação, dos instrumentos de gestão e das atividades e obrigações que deles decorrem para a Instituição.

[2] O acolhimento no novo local de trabalho

Esta fase tem por objetivo concretizar o acolhimento no local/ serviço onde o colaborador irá desempenhar funções e inicia-se com a apresentação do novo colaborador ao chefe de serviço.

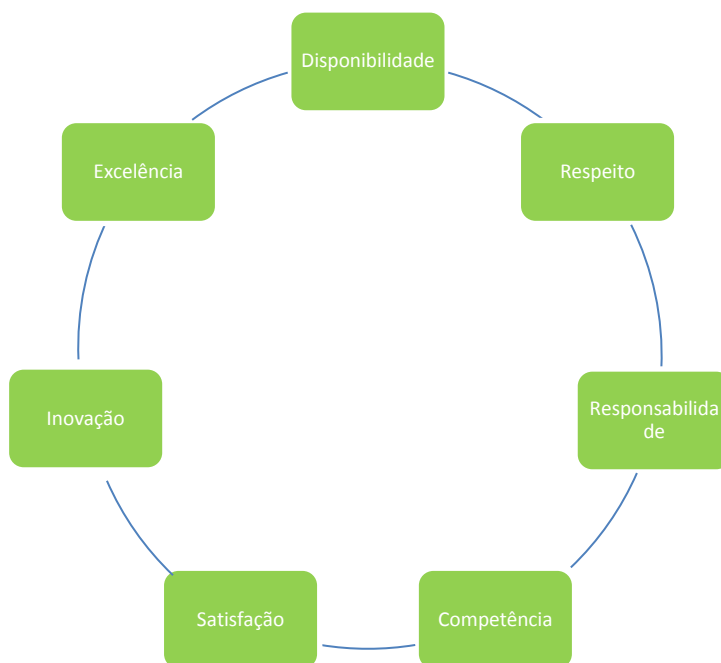
A formação especializada é realizada em posto de trabalho, com duração e em moldes definidos especificamente para esse efeito. É no contexto desta formação “on job “que surge a figura do colega de referência.

O programa de acolhimento encerra formalmente com uma conversa entre o colaborador e o chefe de serviço ou com o Diretor de Serviços dos Serviços Centrais, se for esse o caso, com o objetivo de reconhecer a progressão realizada, motivar o colaborador e apurar os aspetos mais positivos e eventuais motivos de insatisfação que este guarda do programa de acolhimento.

Por outro lado, o acompanhamento é especialmente importante durante o período experimental, considerando que daí poderá resultar a aptidão do colaborador ao posto de trabalho ou a adequação do colaborador face aos requisitos da organização

Para concretizar estes objetivos, o manual começa por dar um enquadramento histórico ao novo colaborador, para em seguida informá-lo da missão, visão e valores da instituição.

Quadro 1.3 As atitudes que se esperam de um bom colaborador para a instituição



Fonte: o autor

Após ser informado das atitudes que a instituição considera importantes para o normal funcionamento da vasta equipa de colaboradores, são apresentados os objetivos estratégicos para o futuro próximo d'O Lar do Comércio.

O cumprimento desses objetivos obriga a um (cada vez mais *apertado*) controlo financeiro, à redução dos custos, ao aumento e diversificação das fontes de financiamento e gerar receita que garantam a sustentabilidade da instituição. Será ainda necessário assegurar uma pesquisa constante e posterior implementação de medidas inovadoras que possibilitem que a instituição se atualize, não se torne obsoleta em relação aos seus pares e mais importante que tudo, que continue a melhorar os serviços que presta, resultando numa maior satisfação dos utentes.

O manual de acolhimento e integração contém ainda o organigrama da instituição e incide com detalhe nos direitos e nos deveres dos colaboradores, pois foi considerado fulcral que sejam do seu conhecimento para que possam agir de acordo com a missão da instituição. Para culminar, no último capítulo, existe um breve plano de acolhimento que objetiva uma pequena rotina aplicável aos novos colaboradores.

O manual de acolhimento e integração completo consta do Anexo 1.

Em complemento ao manual de acolhimento, foi também elaborado um perfil de funções, que pretende ligar um certo número de linhas orientadoras para o recrutamento de colaboradores para determinadas funções de cariz não-técnico.

O perfil de funções obedece a um esquema que consiste em descrever sumariamente as tarefas nas quais consiste a função. De seguida são aprofundadas estas mesmas tarefas para que sejam dadas informações detalhadas sobre o que se pede ao novo colaborador. Termina com uma breve descrição das competências pessoais e profissionais que encaixam na função pretendida.

O Perfil de Funções é apresentado no anexo 2 deste relatório.

Como resultado da passagem pelos diversos departamentos da organização, considero oportuno estabelecer um conjunto de recomendações que ilustram o meu contributo para a melhoria da organização interna e para a garantia da eficiência.

CAPÍTULO 3 - RECOMENDAÇÕES PARA INTRODUIZIR MELHORIAS GERAIS NO DIA-A-DIA DA INSTITUIÇÃO

3.1 Biblioteca

O Lar do Comércio possui uma excelente biblioteca com um espólio de livros na ordem dos milhares e com um número algo reduzido de visitas dos utentes por dia. Para resolver este problema julgo que se poderia avaliar uma possível junção entre o bar e a biblioteca, ao estilo do que tem sido implementado pelas grandes livrarias.

É também necessário tomar medidas urgentes na proteção dos livros, muitos deles antigos e a estragarem-se irremediavelmente a cada dia que passa.

Para culminar penso que a deveria ser criado um programa de cinema com emissões definidas e regulares ou em alternativa uma videoteca com um custo muito reduzido, aproveitando as cassetes (cujo valor de mercado está próximo de zero, existe grande facilidade em reunir uma coleção numerosa) com um modelo de transmissão a definir (fixo ou por reserva dos utentes).

3.2 Bar e refeitório:

Estudar a possibilidade de colocar preços mais acessíveis para funcionários no bar e no refeitório avaliar a possibilidade de continuar a melhorar a qualidade de comida, exigindo maior qualidade na conceção e preparação. Proponho também a colocação de sumo concentrado diluído em água e a abertura do refeitório à comunidade.

3.3 Recursos Humanos e controlo de qualidade:

Designar alguém para representar a instituição no Cnis e em encontros sobre o 3º sector (importante para a modernização da instituição, mantendo-a a par das inovações ocorridas no resto do país) e apostar na criação de um controlo de qualidade.

3.4 Quinta, vedações e ginásio

Aproveitar a fachada em ferro para arborizar e embelezar a entrada, colocando outdoors. Proponho também a hipótese de obter a custo zero junto dos parceiros e beneméritos, uma obra de arte (escultura, pintura) de grande dimensão, a ser colocada à entrada da instituição.

No ginásio, que tem reduzida utilização, proponho a facilitação dos acessos, o investimento em maquinaria e o aproximar o departamento dos utentes através da organização de aulas temáticas, por exemplo.

CAPÍTULO 4- CONCLUSÃO

4.1 Síntese e autoavaliação

Para uma correta e completa abordagem do tema do estágio “Reorganização das Instituições particulares de solidariedade social num contexto de crise económica: novas fontes de financiamento, inovação e modernização dos processos”, escolhi 3 palavras-chave que definem o meu trajeto no estágio: análise, criatividade, execução.

Este trajeto traduziu-se em: análise dos custos operacionais, do dia-a-dia da instituição e dos departamentos que a constituem – elaboração de análise de marketing tendo em vista um aumento das receitas – lançar as bases para uma maior organização dos recursos humanos – elaborar um relatório final.

A análise de custos permite perceber onde e como são aplicados os recursos disponíveis, quais as principais despesas da instituição e destas, quais podem ser reduzidas ou eliminadas. O acompanhamento do dia-a-dia dos departamentos permitiu observar o funcionamento destes mesmos e criar formas de os melhorar. Em seguida foi elaborado uma análise de marketing que visa identificar os principais problemas e desafios e as medidas a implementar para as superar.

As empresas e instituições são entidades abstratas, compostas por pessoas para pessoas. Como tal a área dos recursos humanos foi objeto de particular atenção e como tal foi concebido um manual de acolhimento e integração para novos colaboradores e um perfil de funções.

No contexto atual as instituições particulares de solidariedade social e nomeadamente aquela na qual estagiei, necessitam de processos de inovação e de criação de novos processos internos assentes nas necessidades dos clientes e seus familiares porque é isso que a sociedade lhe exige nos tempos de crise que atravessamos.

Foram 4 meses intensos e satisfatórios, aos quais devo agradecer ao presidente e à direção o apoio prestado na busca dos meus objetivos pessoais e os quais espero terem sido úteis para a instituição no presente e sobretudo, nas decisões futuras que tomarão. Obtive conhecimento teórico e prático numa grande instituição de cariz não-lucrativo que considero ser a área na qual me revejo e na qual almejo seguir profissionalmente. Foi-me permitido contactar com diferentes departamentos e profissionais, que considero terem sido muito importantes para o meu crescimento pessoal, profissional e no

desenrolar do próprio estágio. Quatro meses, infelizmente, é insuficiente para poder observar o futuro a médio-prazo da instituição e o impacto do meu trabalho nesse mesmo futuro, mas julgo ter sido uma mais-valia pelos vários departamentos por onde passeie nos quais cumpri os objetivos que me foram pedidos.

Considero que a pluridisciplinaridade do meu trajeto académico, com enfoque no mestrado, onde pude aprender em áreas díspares mas fulcrais para um gestor, desde os recursos humanos às finanças da empresa, ao empreendedorismo à ética, foi decisivo na criatividade necessária para analisar tantos (e tão diferentes) sectores e ao mesmo tempo, encontrar soluções, como foi sendo descrito ao longo do relatório.

Numa altura em que praticamente todos os sectores, instituições, empresas e até as pessoas, estão a passar por maiores dificuldades, procurei que o relatório refletisse um pouco aquilo que considero necessário para ultrapassar esta crise. Análise objetiva e imparcial da realidade, criatividade na escolha das soluções para os problemas detetados na análise. Firmeza, competência e rapidez na execução das soluções.

Bibliografia

Azevedo, C., Franco, R.C. e Meneses, J. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos*, Porto: Casa Pia de Lisboa

Cercifeira, *Manual de acolhimento*

Cooper, M. Domina, S. e Terpstra, T. (2000). *Small business management*. Carleton University : *Casa Domina Retirement Villa Business Plan*,

Edp, *Manual de Políticas de Recursos Humanos*

Instituto Nacional de Estatística, *Censos 2011 (2011)*, Lisboa

Inesc Porto, *Manual de Acolhimento e Integração*

Instituto superior técnico, *Manual de acolhimento*

Lourenço, M. (2011). *A orientação para o mercado nas instituições sem fins lucrativos: o caso das instituições particulares de segurança social*, Dissertação de Mestrado, Iseg, Lisboa,

Machado, S. *Implementação da Gestão de Qualidade*, Socialgest

Moschis, G. Bellenger D. e Curasi. F. C. *Marketing Retirement Communities to Older Consumers*.

Pereira, A. e Machado, J. (2007) *Recrutamento, Seleção, Acolhimento e Integração*, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Coimbra

Soares, C., Fialho, J.A.S., Chau, F., Gageiro, J., Pestana, H. *A economia social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social*. Programa operacional de assistência técnica, Fundo Social Europeu

Sousa, S. *As instituições particulares de solidariedade social num contexto de crise económica*, Cnis, Lisboa

Wikipédia, Swot analysis, disponível em: http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis

{12/12/13}

O Lar do Comércio



Anexo 1 *Manual de Acolhimento*

2013

Introdução

“Ao emigrar em busca de lugares mais quentes, os gansos voam na típica formação em “V”. Tal acontece porque quando um ganso bate as asas cria um vácuo para o pássaro seguinte. Voando na formação em “V”, o bando inteiro tem o seu desempenho 71% melhor do que se cada um voasse sozinho.

Sempre que um ganso sai da formação, sente imediatamente a resistência por tentar voar sozinho e, rapidamente, volta para a formação, aproveitando o vácuo deixado pela ave imediatamente à sua frente.

Quando o ganso líder se cansa, passa para trás na formação e, imediatamente, um outro ganso assume o lugar, voando para a posição da ponta.

Os gansos de trás grasnam para encorajar os da frente, e aumentar a velocidade.

Finalmente, quando um ganso adoece ou está ferido, e cai, dois gansos saem da formação e o seguem, para ajudá-lo e protegê-lo. Eles ficam com ele até que seja capaz de voar novamente, e depois começam uma nova formação ou partem em busca de seu grupo.”

Se nos mantivermos juntos, apoiando-nos mutuamente, se tornarmos realidade o espírito de equipa e se apesar das diferenças pudermos formar um grupo coeso para enfrentar qualquer tipo de situações, se entendermos o verdadeiro valor do trabalho de equipa, a vida será mais simples, trabalhar em equipa vai ser agradável, alcançaremos as metas e objetivos e que deixarão todos satisfeitos.

Mensagem da Direção

Ao novo colaborador

Seja bem-vindo.

É com enorme satisfação que o recebemos n'O Lar do Comércio.

Sabemos que o momento de entrada de um novo elemento numa instituição determina o sucesso e a rapidez da sua integração. Por este motivo, concebemos o Manual de Acolhimento, que surge como um instrumento facilitador no processo de acolhimento e integração, tendo sido elaborado com o intuito de tornar a sua integração e adaptação mais simples e agradável.

Qualquer questão ou necessidade de esclarecimento após a leitura deste manual deverá ser colocada ao responsável do departamento de Recursos Humanos.

Queremos, ainda, desejar-lhe o maior sucesso na sua atividade n'O Lar do Comércio.

O presente "Manual de Acolhimento" tem como principal objetivo fornecer, aos mais novos elementos, informações sobre a instituição, de modo a facilitar a sua integração, bem como na unidade orgânica onde vai exercer a sua atividade.

Permitir-lhe-á tomar conhecimento da estrutura organizacional e do funcionamento d'O Lar do Comércio aos mais variados níveis, devidamente enquadrados nos objetivos gerais da organização e nas suas áreas estratégicas de atuação.

Secção 1 - Apresentação da Organização

Subsecção 1 – Breve história da instituição

É em 26 de Junho de 1936, com a aprovação do Estatuto por alvará do Governo Civil do Porto, que surge “O LAR DO COMÉRCIO”, Instituição Privada de Solidariedade Social. A criação desta obra visava assegurar aos profissionais do comércio, no termo duma longa vida de labuta, uma velhice mais feliz. De início na rua dos Bragas, albergando 6 Hóspedes e mais tarde, em 1939, na Praça da república já com 60 idosos. Na prossecução da resposta aos objetivos que haviam presidido à sua fundação, em 1951 é celebrada a escritura da compra da quinta de Catassol e erguida a 1ª fase em Outubro de 1954 para 150 Hóspedes. Em Dezembro desse ano foram transferidos para ali os Hóspedes que residiam no edifício da Praça da República.

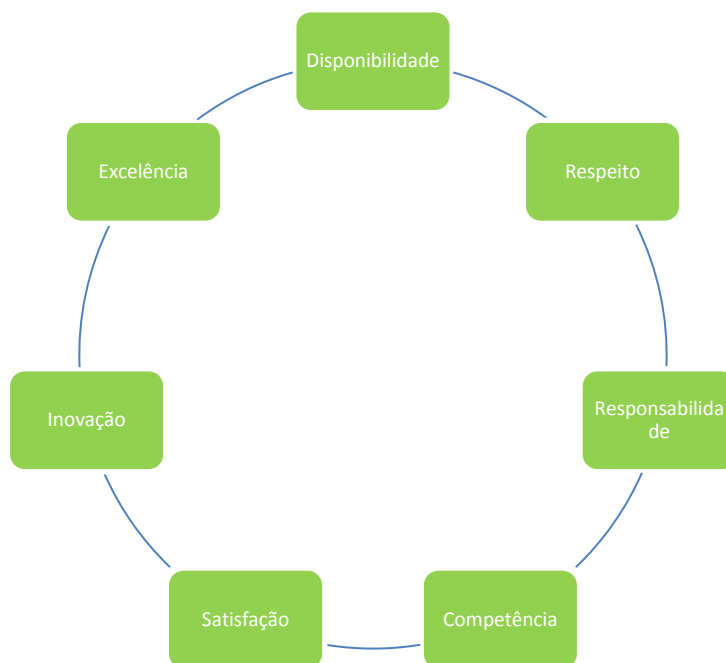
No ano de 1969 reconhecendo-se a necessidade de melhorar as condições habitacionais, a qualidade de vida dos residentes e aumentar a capacidade de resposta, iniciou-se o projeto de construção da 2ª fase da Casa de Repouso. É em 1976 que se inaugura este imóvel com lotação para 300 residentes.

Na sequência do desenvolvimento da obra, foram ainda criados um centro de dia para 60 Idosos, um Serviço de Apoio ao Domicílio para 66 utentes, (o 1º em Portugal), uma creche-Jardim de Infância e salas de atividades em Tempos Livres.

Atualmente, sob a presidência de José Moura, desde 1991, tem vindo a proceder a uma reconstrução reestruturação, reequipamento e ampliação dos espaços e dos serviços assistenciais e administrativos da Instituição, nomeadamente na área de apoio a utentes dependentes (70 camas). Construção de um edifício para instalar a terapia ocupacional e biblioteca. Criação de um museu, ginásio, serviço de fisioterapia, estomatologia aberta à comunidade sócia. Concluída há dois anos a construção de um novo equipamento destinado a creche, jardim-de-infância e CATL, foram em 2007 implementadas as novas regras de segurança alimentar com a construção de duas novas cozinhas.

Subsecção 2 – Missão, Visão e Valores

Figura 1.1 As atitudes que se esperam de um bom colaborador para a instituição



O Lar do comércio, sendo uma Ipss, posiciona-se em termos de atuação na solidariedade e justiça social, atuando como um parceiro especializado para os seus beneficiários. A mais-valia da organização passa pela experiência e conhecimento dos seus colaboradores, sendo estes o seu ativo mais valioso.

Missão

Lar, Centro de Dia, Apoio Domiciliário

- Dar resposta a imperativos da comunidade local, promovendo a prestação de serviços que respondam às necessidades e expectativas dos beneficiários e beneméritos, pautados pela melhoria da qualidade de vida e pela inovação dos serviços cada vez mais personalizados.

Creche e Jardim de Infância

- Educar, acolher e interagir com excelência, além de promover, de maneira lúdica, o acesso a educação global, através de vivências de diferentes culturas,

proporcionando condições para o pleno desenvolvimento da criança e para a construção de seu próprio conhecimento

Visão:

Honrando os compromissos assumidos no estabelecimento da sua Missão e respeitados os valores, direitos e deveres, a Direção d'O Lar do Comércio, estabelece como principais vetores de Visão a médio e a longo prazo, para a Instituição, os seguintes:

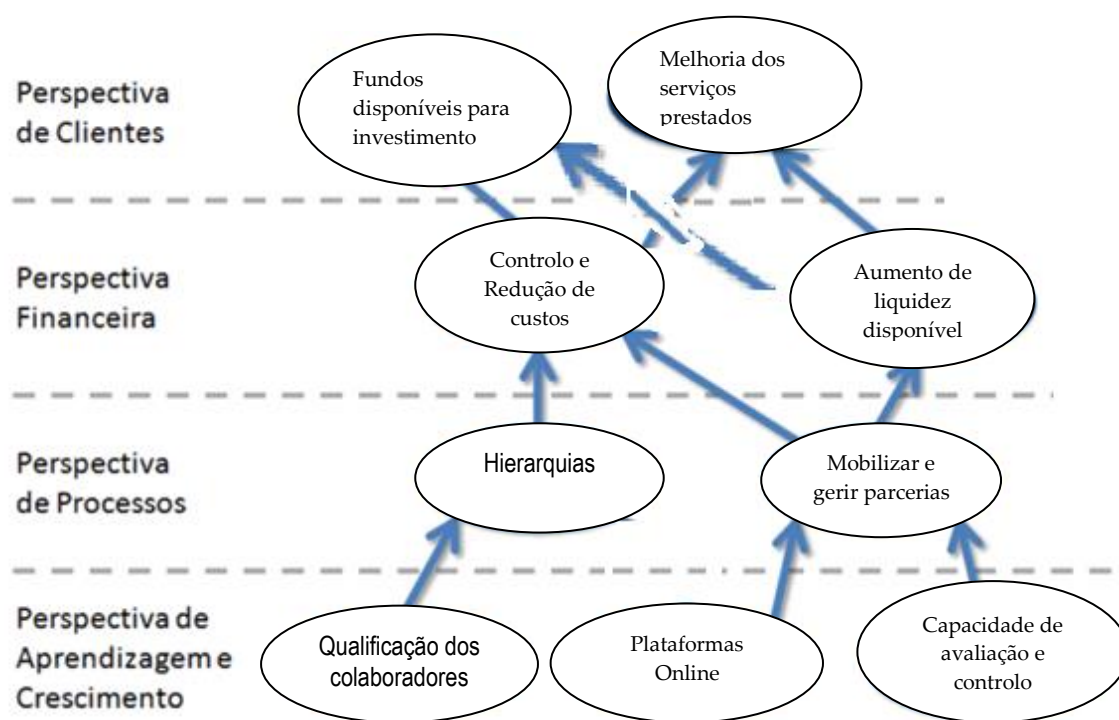
- Ser uma Instituição reconhecida a nível nacional, como uma estrutura de referência nos cuidados a proporcionar à população sénior. Proporcionando aos utentes o melhor nível de qualidade de vida possível. Cuidando de cada um com o respeito e dignidade que merecem, de forma, individualizada, melhorando continuamente a prestação do serviço, baseada no trabalho de equipa e numa gestão sustentável, orientada para a inclusão social consolidando as respostas sociais atuando de uma forma proactiva às necessidades emergentes da comunidade
- Manter e consolidar a sustentabilidade operacional das atividades da Instituição. Alargar a abrangência das suas atividades a outras que se enquadrem nas reais necessidades da comunidade e consequentes aos propósitos da sua missão e que potenciem o investimento infraestrutural necessário à melhoria da qualidade dos serviços.

1.4 Valores d'O Lar do Comércio

	Qualidades pessoais / Significado prático dos valores
Disponibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Acessibilidade organizada; • Flexibilidade; • Abertura
Respeito	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerância; • Lealdade, respeito e Companheirismo; • Frontalidade; • Honestidade.
Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade; • Rigor; • Eficiência; • Profissionalismo.

Competência	<ul style="list-style-type: none"> • Organização; • Método; • Saber; • Motivação.
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> • Individual, coletiva e da comunidade.
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Respostas diferentes com melhoria dos cuidados
Excelência	<ul style="list-style-type: none"> • Os mais elevados padrões de qualidade.

Subsecção 3 - Objetivos Estratégicos



3.1

Os objetivos estratégicos d'O Lar do Comércio, para os próximos anos, passam por melhorar o controlo financeiro, reduzir custos, aumentar as fontes de financiamento e de sustentabilidade e implementar medidas inovadoras que permitam que a instituição se mantenha na vanguarda dos serviços que presta:

- Identificar e gerir as áreas que podem ser continuamente melhoradas
- Otimizar as diversas funções internas de gestão da instituição por forma a minimizar e/ou reduzir os custos operacionais, canalizando assim maiores verbas para os programas sociais
- Sensibilizar os agentes económicos e a sociedade civil em geral para as razões de existência d'O Lar do Comércio assim como para a extensão e importância social da sua atividade
- Promover atividades de natureza lúdica e cultural que mobilizem, não só as

forças vivas da instituição como os seus diversos parceiros de atividade e a sociedade civil, para que nelas colaborem através da sua presença, gerando assim um acréscimo de fundos necessários à sustentabilidade da instituição.

Para cumprir esses objetivos, O Lar do Comércio consagra a realização de atividades de dois âmbitos: atividades de realização e atividades de suporte.

As atividades de realização são as seguintes:

- Apoio Domiciliário;
- Centro de Convívio;
- Creche e Jardim-de-Infância;
- Centro de Atividades de Tempos Livres;
- Unidades de Cuidados Continuados de Média e Longa Duração;
- Lares de Idosos;
- Projetos de Desenvolvimento Social.

As atividades de suporte são:

- Administrativa e Financeira (secretaria, gestão financeira, património e aprovisionamento);
- Recursos Humanos;
- Manutenção de Equipamentos, Instalações, Espaços Exteriores e Viaturas;
- Alimentação e Nutrição;
- Lavandaria;
- Biblioteca;
- Museu

Subsecção 4 - Indicadores quantitativos da atividade

Quadro 1.1 Capacidade e número de utentes do Lar do Comércio

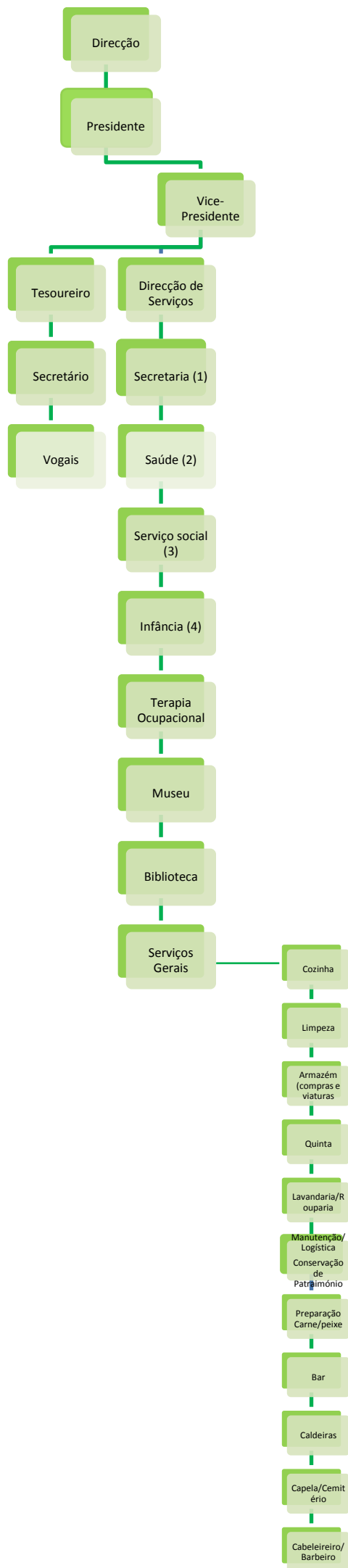
Valências	Utentes	Capacidade máxima (negociada com a Segurança Social)
<i>Serviço de Apoio Domiciliário</i>	85	120
<i>Centro de Dia</i>	35	45
<i>Creche e Jardim de Infância</i>	70	83 (4 salas disponíveis)
<i>Lar de Idosos</i>	265	292

Fonte: o autor

Secção 2

Subsecção 1 – Organigrama

À medida que uma empresa vai crescendo, o número de unidades e subunidades de trabalho vai aumentando e vão sendo acrescentados novos níveis de chefia. Tanto administradores como subordinados ficam mais afastados dos resultados finais dos seus atos. Precisam de um entendimento claro de como as suas atividades entram no quadro mais amplo de o que é a organização e de o que ela faz. A maioria das estruturas organizacionais é muito complexa para ser transmitida verbalmente. Para mostrar a estrutura da organização, os administradores normalmente fazem um organigrama, que diagrama as funções, os departamentos ou cargos da organização.



Legenda:

- (1)
 - Pessoal
 - Informática
 - Administração
 - Cobrança
 - Serviço Utentes
 - Contabilidade
 - Património
 - Expediente
 - Tesouraria
 - Receção e Atendimento Telefónico
 - Economato/Fotocópias
- (2)
 - Enfermaria
 - Medicina
 - Fisioterapia
 - Copa da Enfermaria
 - Apoio Administrativo
- (3)
 - Ação Social (Área Técnica)
 - Apoio ao Serviço Social e
 - Atividades Recreativas
 - Motoristas e Apoio Domiciliário e
 - Centro de Dia
- (4)
 - Infantário
 - Creche
 - Cozinha (Apoio à Infância)

Secção 3

Subsecção 1 - Direitos e Deveres dos colaboradores

NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

DIREITOS DO TRABALHADOR

- Ser tratado com igualdade no acesso ao emprego, formação e promoção profissional;
- Receber retribuição, devendo ser entregue ao trabalhador documento que contenha, entre outros elementos, a retribuição base e as demais prestações, os descontos e deduções efetuados e o montante líquido a receber;
- Trabalhar o limite máximo de 40 horas por semana e 8 horas por dia, com exceção de situações especiais como, por exemplo, em regime de adaptabilidade;
- Descansar pelo menos um dia por semana;
- Receber uma retribuição especial pela prestação de trabalho noturno;
- Receber uma retribuição especial pela prestação de trabalho suplementar, que varia consoante o trabalho seja prestado em dia de trabalho ou em dia de descanso;
- Gozar férias;
- Receber subsídio de férias, cujo montante compreende a remuneração base e as demais prestações retributivas e que deve ser pago antes do início do período de férias;
- Receber subsídio de Natal de valor igual a um mês de retribuição que deve ser pago até 15 de Dezembro de cada ano;
- Recorrer à greve para defesa dos seus interesses;
- Ser protegido na maternidade e paternidade (a trabalhadora tem direito a uma licença por maternidade de 120 dias consecutivos, podendo optar por uma licença de 150 dias);

- Segurança no emprego, sendo proibidos os despedimentos sem justa causa, ou por motivos políticos ou ideológicos;
- Regime especial caso seja trabalhador estudante;
- Constituir associações sindicais para defesa e promoção dos seus interesses socioprofissionais;
- Receber por escrito do empregador informações sobre o seu contrato de trabalho como, por exemplo, a identificação do empregador, o local de trabalho, a categoria profissional, a data da celebração do contrato, a duração do contrato se este for celebrado a termo, o valor e periodicidade da retribuição (normalmente mensal), o período normal de trabalho diário e semanal, o instrumento de regulamentação coletiva aplicável, quando seja o caso.

DEVERES DO TRABALHADOR

- Respeitar e tratar com educação o empregador, os companheiros de trabalho e as demais pessoas com quem estabeleça relações profissionais;
- Comparecer ao serviço com assiduidade e pontualidade;
- Realizar o trabalho com zelo e diligência;
- Cumprir as ordens do empregador em tudo o que respeite à execução do trabalho, salvo na medida em que se mostrem contrárias aos seus direitos e garantias;
- Guardar lealdade ao empregador, nomeadamente não negociando por conta própria ou alheia em concorrência com ele, nem divulgando informações referentes à sua organização, métodos de produção ou negócios;
- Velar pela conservação e boa utilização dos bens relacionados com o seu trabalho que lhe forem confiados pelo empregador;
- Promover ou executar todos os atos tendentes à melhoria da produtividade da empresa.

EM MATÉRIA DE SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE NO TRABALHO

DIREITOS DO TRABALHADOR

- Trabalhar em condições de segurança e saúde;
- Receber informação sobre os riscos existentes no local de trabalho e medidas de proteção adequadas;
- Ser informado sobre as medidas a adotar em caso de perigo grave e iminente, primeiros socorros, combate a incêndios e evacuação de trabalhadores;
- Receber formação adequada em matéria de segurança e saúde no trabalho aquando da contratação e sempre que exista mudança das condições de trabalho;
- Ser consultado e participar em todas as questões relativas à segurança e saúde no trabalho;
- Ter acesso gratuito a equipamentos de proteção individual;
- Realizar exames médicos antes da sua contratação e depois periodicamente;
- Receber prestação social e económica em caso de acidente de trabalho ou doença profissional;
- Afastar-se do seu posto de trabalho em caso de perigo grave e iminente;
- Possuir o mesmo nível de proteção em matéria de segurança e saúde, independentemente de ter um contrato sem termo ou com carácter temporário;
- Recorrer às autoridades competentes (Autoridade para as Condições do Trabalho e Tribunais de Trabalho).

DEVERES DO TRABALHADOR

- Cumprir as regras de segurança e saúde no trabalho e as instruções dadas pelo empregador;
- Zelar pela sua segurança e saúde e por todos aqueles que podem ser afetados pelo seu trabalho;
- Utilizar corretamente máquinas, aparelhos, instrumentos, substâncias perigosas e outros equipamentos e meios colocados à sua disposição;
- Respeitar as sinalizações de segurança;

- Cumprir as regras de segurança estabelecidas e utilizar corretamente os equipamentos de proteção coletiva e individual;
- Contribuir para a melhoria do sistema de segurança e saúde existente no seu local de trabalho;
- Comunicar de imediato superiormente todas as avarias e deficiências por si detetadas;
- Contribuir para a organização e limpeza do seu posto de trabalho;
- Tomar conhecimento da informação e participar na formação sobre segurança e saúde;
- Comparecer aos exames médicos;
- Prestar informações que permitam avaliar a sua aptidão física e psíquica para o exercício das funções que lhe são atribuídas.

Subsecção 2 - Programa de Acolhimento

Manhã:

Boas vindas na receção

Apresentação da Instituição

Normas internas de funcionamento

Informações gerais (transportes, refeitório...)

Formalidades administrativas

Almoço no refeitório dos colaboradores

Tarde:

Apresentação ao superior hierárquico

Apresentação às outras hierarquias e colegas

Visita geral às instalações

Integração no posto de trabalho

.

Secção 4 – Contactos

A divulgação deste Manual de Acolhimento não corresponde, por si só, ao fim da sua elaboração. Muito pelo contrário, pretende-se que seja um documento dinâmico e que esteja sempre em constante alteração e atualização para assim melhor corresponder às necessidades de quem o consulta. Neste sentido, no caso de lhe surgir alguma questão ou de necessitar de algum esclarecimento, bem como pretender apresentar uma sugestão ou crítica, poderá colocá-la ao responsável pelo departamento de Recursos Humanos, localizado na secretaria, onde lhe será dada a atenção merecida.

Obrigado pela atenção e bem-vindo ao Lar do Comércio

Morada: Catassol – apartado 2055-4466-859 Leça do Balio

Web:

Mail: ipss@olardocomercio.pt

Tlf: 229430700

Fax: 229418879

Facebook:

[www.facebook.com/pages/O-Lar-do-Comércio/113217695528984?fref=ts](https://www.facebook.com/pages/O-Lar-do-Comercio/113217695528984?fref=ts)

O Lar do Comércio



Anexo 2 *Perfil de Funções*

2013

Secretaria:

Descrição sumária das tarefas:

O(a) secretário(a) pode ser considerado(a) o elo na cadeia do diálogo entre a direção da empresa e o corpo de colaboradores. Filtra e canaliza a informação que necessita de ser transmitida pelos diversos departamentos e efetua tarefas administrativas. Trata-se de uma profissão competitiva, onde a maioria das tarefas é especializada e outras exigirão o bom senso, a diplomacia e a discrição.

Descrição detalhada das tarefas que compõem a função:

- Organizar o seu local de trabalho, mantendo-o limpo e funcional.
- Organizar e manter atualizada a sua agenda e a do seu chefe executivo.
- Distribuir tarefas a seus auxiliares (se existir).
- Atender telefonemas, filtrando as ligações para seu chefe.
- Redigir correspondências.
- Digitar e reproduzir correspondências e outros documentos.
- Expedir correspondências.
- Protocolar documentos.
- Receber, selecionar, ordenar, encaminhar e arquivar documentos.
- Preparar e secretariar reuniões.
- Tomar providências relativas às viagens dos executivos da organização.
- Controlar os pequenos fluxos de caixa.
- Sempre solicitar instruções completas e claras, agindo com a máxima competência e procurando sempre não comentar nem especular sobre o que lhe for informado.

Competências pessoais e profissionais para a função:

O (a) secretário (a) deve ter formação em secretariado e/ou experiência na função e fundamental que possua **capacidade de organização**. É o (a) anfitrião (ã) do escritório da empresa e, por esse motivo, os atributos mais importantes para quem ocupa essa

posição são a diplomacia, o equilíbrio e a compostura. Tais atributos são necessários, a fim de tentar evitar os incidentes inesperados que podem destruir a rotina de um escritório.

A aparência de um (a) secretário (a) espelha a imagem de toda empresa, na medida em que ele (a) é o “cartão de visitas” da organização e, dessa forma, o (a) ocupante desse cargo deve possuir uma aparência sóbria (discreta), que não comprometa a imagem de sua empresa.

Um (a) secretário (a) deve ter iniciativa própria, estar sempre atento (a) e deve ouvir as outras pessoas com atenção. Suas tarefas devem ser terminadas a tempo e horas, uma vez que esse cargo exige alto padrão de desempenho de suas tarefas.

O (a) secretário (a) deve ter lealdade e discrição, não devendo por isso, fazer qualquer tipo de comentário em público sobre seu superior e muito menos expô-lo ao ridículo. O (a) secretário (a) tem acesso a documentos confidenciais de seu chefe e também de toda organização.

Economista:

Descrição sumária das tarefas:

Analisar o ambiente económico interno e externo; elaborar e executar projetos de pesquisa económica, de mercado e de viabilidade económica, entre outros. Participar no planeamento estratégico. Gerar programação económico-financeira; examinar as finanças da Instituição.

Descrição detalhada das tarefas que compõem a função:

- Estudar a organização dos serviços prestados, métodos operacionais, tendência de mercado, política de preços, estrutura de crédito, índices de produtividade económica, financeira, orçamentária, comercial, cambial, de créditos e outras.
- Fazer previsão de alteração da procura de bens e serviços, preços, taxas, juros, situações do mercado de trabalho e outros de interesse económico para a instituição.
- Traçar planos económicos, baseado nos estudos e análises efetuados e nas informações recebidas sobre os aspetos conjunturais e estruturais da economia.
- Participar, conforme a política interna da instituição, de projetos, cursos, eventos, convénios e programas de ensino, pesquisa e extensão.
- Preparar relatórios, informações e pareceres técnicos para expedientes e processos sobre matéria própria do Órgão e proferir despachos interlocutórios e preparatórios de decisão superior.
- Executar tarefas pertinentes à área de atuação, utilizando-se de equipamentos e programas de informática.
- Executar outras tarefas para o desenvolvimento das atividades do sector.

Competências pessoais e profissionais para a Função

- Formação académica superior nas áreas Gestão, Contabilidade, ou Economia
- Manter-se atualizado
- Trabalhar em equipa
- Iniciativa

- Capacidade de liderança
- Julgamento crítico
- Formular conceitos abstratos
- Raciocínio lógico
- Criatividade
- Aplicar métodos quantitativos.

Responsável pelo imobiliário da instituição:

Descrição sumária das tarefas:

O responsável pelo imobiliário da instituição avalia imóveis, inspeciona o estado de conservação dos mesmos e informa a direção das suas conclusões.

Descrição detalhada das tarefas que compõem a função:

A fim de bem desempenhar sua profissão, o responsável pelo imobiliário deve estar preparado para assegurar as seguintes tarefas:

- Manter-se atualizado com relação ao perfil do mercado imobiliário;
- Reunir informações detalhadas sobre aquisição, venda, localização, preço, financiamentos etc.;
- Firmar contrato relativo a sua prestação de serviço*;
- Combinar preço e condições da transação*;
- Examinar a documentação do imóvel
- Agendar visitas ao imóvel.
- Orientar todo cliente que queira investir no imobiliário da instituição.
- Realizar mediação, perícia, arbitragem, auditoria e avaliação patrimonial

*ou auxiliar a direção nesta tarefa

Competências pessoais e profissionais para a Função

- Persuasão, persistência, paciência, autoconfiança e autocontrole.
- Conhecimentos básicos de Gestão, Contabilidade e Marketing
- Facilidade de lidar com novas tecnologias.
- Manter-se a par das alterações no mercado imobiliário.
- Domínio das técnicas de vendas e de relacionamento interpessoal.
- Conhecimento geral da legislação em vigor.

Gestor/técnico de RH

Descrição sumária das tarefas:

O gestor/ técnico de recursos humanos é o profissional que executa o recrutamento, a avaliação de desempenho, a formação dos colaboradores e a gestão dos relacionamentos entre organizações e entre os colaboradores.

Descrição detalhada das tarefas que compõem a função:

- Analisar financeiramente o peso do Capital Humano da empresa;
- Gerir a assiduidade e absentismo;
- Analisar os rácios relacionados com horas de trabalho e produtividade;
- Desenvolvimento de propostas de melhoria interna. Criação de uma linguagem comum em toda a empresa;
- Gerir a comunicação da forma como as pessoas devem agir/comportar-se na organização;
- Incentivar a um maior envolvimento de toda a empresa;
- Elaborar critérios visíveis e consensuais para uma avaliação sistemática, reduzindo o enviesamento;
- Divulgar informação clara para a construção de exercícios de avaliação;
- Fazer uma escolha correta dos instrumentos de avaliação;
- Fomentar a equidade, justiça e igualdade de oportunidades;
- Identificação de pontos fortes e necessidades de desenvolvimento e consequente construção de planos de desenvolvimento;
- Validação dos processos de recrutamento e seleção;
- Construção e gestão de planos de carreira baseados nos comportamentos;
- Promoção de uma linguagem de autoavaliação e de auto desenvolvimento;
- Criação de uma base para a formação e para o *coaching*;
- Construir e desenvolver equipas;

Competências pessoais e profissionais para a Função

- Formação académica superior nas áreas de Recursos Humanos, Gestão, ou similar; e/ou experiência profissional em funções semelhantes;
- Bons conhecimentos da legislação laboral;
- Facilidade de relacionamento e capacidade de comunicação;
- Dinamismo, polivalência e espírito de iniciativa;
- Elevada capacidade de planeamento, organização e liderança;
- Elevado profissionalismo, sentido de responsabilidade e ética;
- Bons conhecimentos de informática na ótica do utilizador (MS – Office);

Bibliotecário

Descrição sumária das tarefas:

Gerir, de uma forma geral, a biblioteca. Planear e organizar o arquivamento e a consulta dos livros. Prestar serviços de assessoria e consultoria. Incentivar, através de métodos conhecidos ou inovadores, o interesse dos utentes na biblioteca.

Descrição detalhada das tarefas que compõem a função:

- Realizar tarefas administrativas e de orientação espacial: questões sobre a biblioteca que não exigem conhecimentos aprofundados;
- Auxiliar o usuário quando este se encontra em busca de um determinado livro.
- Organizar espacialmente a localização dos livros de forma a acelerar o processo de pesquisa.
- Executar outras tarefas compatíveis com as exigências para o exercício da função.
- Responder a chamadas dos utentes;
- Interpretar os meios de acesso da network;
- Interpretar a informação;
- Aplicar o *sense-making* (filtrar, encontrar o significado, compreender) para o utente;
- Facultar assistência de referência para os utentes;

Competências pessoais e profissionais para a Função

- Assume importância fundamental a experiência do bibliotecário, que deve possuir um conhecimento ao mesmo tempo enciclopédico, objetivo e exaustivo das fontes de informação disponíveis, pensando já em cada utilizador e nas questões que coloca. Neste sentido o conhecimento da biblioteca da instituição converte-se na competência mais relevante para ocupar esta função.
- Conhecimentos de cultura geral e da biblioteca em particular de forma a resolver questões mutáveis: questões que mudam de natureza durante a pesquisa, isto é, quando o usuário não sabe exatamente o que quer;
- Ética e profissionalismo, sentido de auxílio ao próximo.

Telefonista

Descrição sumária das tarefas:

Efetuar e rececionar chamadas telefônicas nacionais e internacionais, registrar informações, transmitir mensagens, localizar pessoas. O telefonista é o "cartão de visitas" da empresa, portanto deve estar apto a responder perguntas e tirar as dúvidas do público, ou encaminhar as perguntas aos funcionários aptos a responder.

Descrição detalhada das tarefas que compõem a função:

- Atender chamadas, sendo solícito.
- Rececionar os visitantes, controlar a visita e manter contatos de interesse da empresa.
- Encaminhar visitantes para os funcionários da instituição
- Responder a perguntas gerais sobre a organização ou direcionar as perguntas para outros funcionários qualificados a responder.
- Enviar e receber correspondências ou produtos.
- Processar a correspondência recebida (pacotes, telegramas, faxes e mensagens), organizá-los e distribuir para o destinatário.
- Organizar viagens.
- Marcar reuniões.
- Responsabilizar-se pelas chaves.
- Registrar informações.
- Manter atualizado os livros de registos de correspondência e registo de fax.
- Manter o local organizado e limpo.
- Registrar diariamente as ligações telefônicas nacionais e internacionais realizadas.
- Reportar falhas do equipamento telefônico.
- Conhecer os aspetos legais da profissão.

Competências pessoais e profissionais para a Função

- Boa comunicação oral.
- Boa memória.
- Habilidade em digitar.
- Leitura bem fluente.
- Conhecer os cargos da companhia e suas responsabilidades.
- Conhecer a organização.
- Cordial.
- Paciente.
- Prestativo (a).
- Saber trabalhar sob pressão.
- Coordenação Motora.
- Sociabilidade.
- Estabilidade emocional.
- Responsabilidade.
- Carisma / simpatia
- Fluência oral
- Capacidade de concentração
- Raciocínio rápido
- Capacidade de organização
- Disciplina

Bibliografia:

Secretária: funções, disponível em :

Cdp.portodigital.pt/Members/admin/profissoes_futuro_pdfs/economico-empresarial/secretaria.pdf , [14/12/ 2013]

Santos, J.C, Secretariado – Funções, Atribuições e Perfil Profissional, Disponível em: <http://meuartigo.brasile scola.com/administracao/secretariado-funcoes-atribuicoes-perfil-profissional.htm> , [14/12/2013]

Economista: função, disponível em:

Www.uel.br/prorh/carreira/classe_1/economista.pdf, [14/12/2013]

Economista: funções, disponível em:

Cdp.portodigital.pt/Members/admin/profissoes_futuro_pdfs/economico-empresarial/economista.pdf [15/12/2013]

Mediador Imobiliário: funções, disponível em:

Cdp.portodigital.pt/Members/admin/profissoes_futuro_pdfs/economico-empresarial/mediador_imobiliario.pdf [15/12/2013]

Perfil do corretor, CRECISP, disponível em :

http://www.crecisp.gov.br/perfil_do_corretor.asp [15/12/2013]

Nobre, C, Técnico de Recursos Humanos, disponível em:

<http://catarinanobre.blogspot.pt/2008/05/tecnico-de-recursos-humanos.html> [16/12/2013]

Administrativa de Recursos Humanos, Iscet, disponível em:

<Http://www.iscet.pt/education/gest%C3%A3o-administrativa-de-recursos-humanos> [16/12/2013]

Perfil do profissional de documentação e informação, disponível em:

Http://www.apbad.pt/Profissao_Areas.htm [16/12/2013]

Chirley, C.M.S, O perfil do bibliotecário de referência das bibliotecas universitárias do estado de santa catarina, disponível em:

<http://pgcin.paginas.ufsc.br/ChirleySilva.pdf> [16/12/2013]

Pinheiro, S. Mueller, M. O perfil do bibliotecário, serviços e responsabilidades na área de informação e formação profissional, disponível em:

http://www.brapci.inf.br/repositorio/2011/07/pdf_aa5a44ef6f_0017684.pdf [19/12/2013]

Telefonista, disponível em :

Http://www.brasilprofissoes.com.br/profissoes/p/telefonista#.U11_0FMXXbo [19/12/2013]

Profissão rececionista – telefonista, disponível em:

<http://www.institutodener.net/profissao-recepcionista-telefonista.html> [19/12/2013]

O Lar do Comércio



Anexo 3

Análise de Marketing

2013

Análise do Ambiente

Enquanto a população de idosos continua a crescer a um ritmo exponencial, o mercado da residência e dos cuidados continuados com este sector da população não tem acompanhado este ritmo, deixando os mais carenciados entregues à sua sorte.

É neste sentido que O Lar do Comércio, instituição particular de solidariedade social, depois de um período de reorganização financeira, tem procurado servir mais população com melhor qualidade.

A procura hoje para uma residência é tão grande que estas residências podem dar-se ao luxo de cobrar verdadeiras exorbitâncias, excluindo uma grande parte da população de cuidados que necessitam.

Passando a sociedade e o sector empresarial (com ou sem fins lucrativos) por um período conturbado, em que os habituais parceiros de negócio vão sentindo dificuldades e se vão afastando da sua missão, novos desafios se colocam a quem se dedica a servir os outros e a tentar reparar as injustiças resultantes do dia-a-dia da sociedade e do funcionamento da economia.

É pois dever da sociedade civil apoiar e preservar instituições como O Lar do Comércio, que tão meritoriamente realizam um serviço com a mesma qualidade ou superior, que os restantes lares ou casas de repouso.

É altura de renovar e inovar, é altura de preservar o presente preparando o futuro.

Neste contexto, faz sentido investir em novas formas de financiamento, faz sentido encontrar novos parceiros de negócio. É necessário não necessariamente gastar mais, mas gastar melhor.

Dados estatísticos

O envelhecimento da população é hoje um dos fenómenos demográficos mais preocupantes nas sociedades modernas. O agravamento do envelhecimento da população tem vindo a ocorrer de forma generalizada em todo o território e deixou de ser um fenómeno localizado apenas no interior do país, como se ilustra na representação cartográfica.

Segundo dados de 2011 o índice de envelhecimento da população agravou-se para 128 (102 em 2001), o que significa que por cada 100 jovens há 128 idosos.

O índice de rejuvenescimento da população ativa em 2011, é cerca de 94. Isto significa que potencialmente por cada 100 pessoas que saem do mercado de trabalho, entram apenas 94.

Em 2001 o índice de rejuvenescimento era superior, 143, o que significa que na última década se agravaram as condições de sustentabilidade e rejuvenescimento da população ativa.

Portugal já tem mais de 2 milhões de idosos, ou seja 19% da população. E também são cada vez mais os que vivem na solidão, 400 mil idosos estão completamente sozinhos e cerca de 805 mil vivem com outros idosos.

Foi no Norte que se verificou o maior aumento de pessoas com 65 ou mais anos que vivem exclusivamente com pessoas do mesmo grupo etário - 41,1% - contra um aumento nacional de 27,5%.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, "o aumento da esperança média de vida, a desertificação e a transformação do papel da família nas sociedades modernas terão, certamente, contribuído para explicar as mudanças observadas".

Só na cidade do Porto há 55 mil idosos, 60% dos quais moram sozinhos.

Como se pode observar, a população que necessita de apoio é ainda (e cada vez mais) numerosa, o que se traduz num incentivo extra para o cumprimento dos objetivos de crescimento d'O lar do comércio.

O Lar do Comércio tem como objetivo melhorar as condições de vida dos idosos e das suas famílias, minorar a sua solidão, proporcionar conforto e bem-estar aos mesmos, respeitando a dignidade humana e a individualidade de cada idoso, sobretudo quando as suas capacidades estão diminuídas. Também na creche O Lar do Comércio se dedica a educar e acompanhar as crianças nas atividades, estimulando o desenvolvimento das mesmas.

O lar do comércio efetua 4 tipos de serviços: Creche e jardim-de-infância, residência de idosos e centro de dia.

Quadro 1.1 Capacidade e ocupação

Valências	Utentes	Capacidade máxima (negociada com a Segurança Social)
<i>Serviço de Apoio Domiciliário</i>	85	120
<i>Centro de Dia</i>	35	45
<i>Creche e Jardim de Infância</i>	70	83 (4 salas disponíveis)
<i>Lar de Idosos</i>	265	292

Fonte: o autor

A aplicação do marketing nas Ipss é ainda pouco significativa, na verdade, o marketing foi das últimas áreas da gestão a serem implementadas por estas organizações, já em

meados da década de 70. A necessidade aguça o engenho e no contexto atual, quem se preparar melhor sobreviverá.

A transferência do conhecimento, ferramentas e técnicas do marketing do sector lucrativo para o sector não lucrativo é de facto possível, mas este último tem particularidades que têm de ser contornadas.

O marketing pode ser aplicado no sector da caridade desde que sejam devidamente adaptadas as suas técnicas, ferramentas e linguagem ao contexto social destas instituições e relações que elas têm (ou desejam ter com todos os seus intervenientes - beneficiários, benfeitores, técnicos profissionais e voluntários).

As grandes linhas orientadoras da gestão das instituições sem fins lucrativos ou das Ipss passam obrigatoriamente pelos princípios da ética e da moral, pois a grande missão destas instituições é “fazer o bem”. O marketing social vem prometer mais responsabilidade social e mais ética ao modelo atual de marketing (Crane e Desmond, 2002).

Finalmente, outro dos grandes desafios da aplicação do marketing às instituições sem fins lucrativos é a qualificação (ou falta dela) das pessoas que trabalham nestas instituições. A maior parte das pessoas que trabalham o marketing neste tipo de instituições não têm formação académica para exercer tais funções, nem se demonstram muitos interessados em aprender o necessário para aplicar as técnicas e ferramentas do marketing. Como o sector não lucrativo é uma área onde não se pagam salários muito altos, há uma certa dificuldade em atrair profissionais do marketing.

“Ajude no presente, proteja-se para o futuro”

1.2 Análise Swot

Fonte: o autor

<p>Análise Interna</p>	<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Anos de experiência organizativa e da direção -Espaços (múltiplos, bem cuidados) -Variedade de serviços disponibilizados -Funcionários com muitos anos de casa permitem uma proximidade com os utentes -Facilidade de admissão -Capital disponível para investimento (Situação da tesouraria estável) -Espaços disponíveis para construção/instalação de serviços paralelos -Interligação entre os diferentes serviços oferecidos 	<p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Elevados custos operacionais decorrentes de ser uma grande organização e dificuldade de os controlar -Fraca qualificação de alguns sectores operacionais -Ausência de chefias intermédias nos diversos sectores. -Necessidade de melhorar o sector dos recursos humanos -Ausência de um controlo de qualidade
<p>Análise Externa</p> <p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento da população alvo (idosos) -Concorrência reduzida para a escola de equitação -Qualidade superior das instalações -Apoio das instituições estatais -A crise desperta para uma maior área de atuação das Ipss 	<p>SO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Divulgação, reestruturação do serviço de coleta de quotas e de angariação de mais sócios transmitir o conhecimento, fazendo a ponte com os chefes de departamento escolhidos pela direção - Manutenção, criação de novos serviços nesses espaços <ul style="list-style-type: none"> - Facilitar o processo, melhorar a comunicação interna 	<p>WO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Receber feedback para melhorar o serviço -Apoiar o departamento económico/financeiro com mais pessoal, organizar e hierarquizar departamentos -Organizar departamentos, incutir a cultura da organização - Reduzir custos
<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dependência dos subsídios estatais -Elevado consumo energético. -Necessidade de manter-se em constante procura de ramos de negócio paralelos para garantir a estabilidade da tesouraria. 	<p>ST</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manutenção, criação de novos serviços nesses espaços -Procurar alternativas de poupança energética -Procura de novos parceiros de negócio 	<p>WT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adotar manobras de marketing agressivas para conquistar uma maior quota de mercado; - Investir em Formação profissional -Acompanhamento das reuniões do Cnis, de forma a manter a instituição atualizada das mais recentes inovações.

As propostas de melhoria da sustentabilidade financeira das instituições particulares de solidariedade social, sugeridas nas respostas do inquérito feito pelo estudo “A Economia Social e a sua sustentabilidade como Fator de Inclusão Social” são (em %):

Quadro 1.1: Melhoria da sustentabilidade financeira

Criação de um lar	6,3
Administração a tempo completo	6,3
Reforço do voluntariado	6,3
Fóruns para discussão de medidas	6,3
Aumento da Participação da Social	12,5
Mais empenho	12,5
Protocolos com empresas	6,3
Redução de custos	6,3
Criação de loja de venda	18,8
Prestação de serviços para a comunidade	6,3
Melhor gestão	6,3
Donativos	6,3

Fonte: Inquérito “A Economia Social e a sua sustentabilidade como Fator de Inclusão Social”

Notas conclusivas do estudo “A Economia Social e a sua sustentabilidade como Fator de Inclusão Social” do Programa Operacional de Assistência Técnica:

- As instituições particulares de solidariedade social enfrentam na atualidade múltiplos desafios quer de índole conjuntural quer estrutural. Estes desafios constituem boas oportunidades para uma mudança que reforça as instituições sem fins lucrativos, contribuindo para uma melhor resposta (serviço) às crescentes necessidades de apoio social. Muitos especialistas da economia social indicam a importância de uma gestão para a sustentabilidade; os défices financeiros crónicos devem ser evitados (resolvido pela atual direção), sendo necessário um planeamento mais criterioso das atividades com previsão de resultados positivos para fazer face a contingências normais decorrentes das flutuações dos custos dos *inputs* – isto é, uma boa gestão, uma vez que as contingências devem ser acauteladas. A insistência de resultados (operacionais ou líquidos) nulos é

contraproducente e favorece uma situação de dependência estrutural destas instituições aos ciclos políticos e orientações governamentais – em detrimento da independência das instituições privadas e do cumprimento da missão específica destas instituições na área da solidariedade social.

- Os resultados do inquérito às instituições particulares de solidariedade social mostram que os custos em energia, pessoal e os gastos em alimentação constituem as principais preocupações das instituições inquiridas. Em termos de resposta social, as instituições inquiridas indicaram que os serviços de apoio ao domicílio (SAD) e os centros de dia constituem os serviços com preocupações em termos financeiros.

- Os resultados do Inquérito indicam também que as IPSS estão atentas em diversificar as fontes de financiamento através de outras atividades para além das respostas sociais que desenvolvem. Desta forma, os recursos existentes seriam melhor utilizados, aumentando assim a produtividade dos mesmos.

- Os especialistas têm apontado várias questões estruturais que consideram importante na melhoria da sustentabilidade financeira das instituições particulares de solidariedade social:

- (1) A profissionalização dos quadros dirigentes;

- (2) Parcerias – formação de redes para explorar economias de escala (e.g.,centrais de compras) e racionalização da oferta de serviços, obtendo-se economias nos custos.

- Uma visão estratégica, no que diz respeito a práticas de cooperação, assim, como a ligação a grupos de trabalho (inter pares, ao nível local, nacional e internacional), ou centros de investigação, são fundamentais para se fomentar a troca de experiências, aproveitando as sinergias positivas que daí poderiam advir, nomeadamente, ao nível da promoção de novas formas de trabalhar a inclusão, que evitassem a concentração de prestação de serviços em áreas tradicionais e que permitissem que se estabelecesse uma diferenciação relativamente aos serviços públicos (atualmente quase nula) – as centrais de compras, a partilha dos recursos e/ou troca de produtos excedentários entre diferentes instituições particulares de solidariedade social. Contudo, as mudanças culturais nestas instituições para tornar exequíveis estas possibilidades de cooperação são muito exigentes.

•As apostas nas seguintes questões estruturais são consideradas importantes na melhoria da sustentabilidade financeira das instituições particulares de solidariedade social:

- Profissionalização dos quadros dirigentes;
- Diversificação das fontes de financiamento (novos serviços, doadores, aumento da escala dos serviços existentes);
- Renegociação de contratos de fornecimentos de serviços e de produtos;
- Parcerias – formação de redes para explorar economias de escala (e.g., Centrais de compras);
- Racionalização da oferta de serviços, obtendo-se economias nos custos.

•O incremento urgente das receitas próprias, com a consequente diminuição da dependência financeira dos subsídios públicos, poderá passar por:

- Uma diversificação de ofertas tendo em conta os segmentos de grupos-alvo com algum poder económico que estão localizados nos centros urbanos; a estruturação desses serviços numa lógica social, aliada a uma vertente de saúde e de reabilitação, permitirá, de forma mais eficaz, responder aos vários público-alvos mais exigentes.
- O incentivo ao voluntariado como meio de acesso à atividade pelos idosos, divulgando conhecimento e experiência que adquiriram ao longo da vida.
- A “atividade lúdica” merece atenção visto que constitui um dos fatores mais contribuinte para a melhoria da qualidade de vida das populações.
- A contribuição da saúde para a qualidade de vida, tanto para indivíduos como para populações, é reconhecida tornando-se necessária uma boa e efetiva articulação com entidades públicas e privadas.
- A adoção de práticas avançadas de marketing social tendo por objetivo a modernização da imagem e das “marcas públicas” junto da comunicação social e a subida na cadeia de valor por forma a alcançar zonas de “gama alta” de serviços prestados à comunidade.

•A necessidade de diversificação das fontes de financiamento das instituições particulares de solidariedade social nas áreas de angariação de fundos, gestão dos recursos, marketing das instituições, novos serviços (dependentes da legislação) é um ponto consensual entre os especialistas.

A renegociação dos contratos com os fornecedores de serviços e de produtos constitui uma importante área de atuação bem como a formação de parcerias e o trabalho em rede constituem importantes instrumentos de atuação das instituições particulares de solidariedade social para a redução de custos operacionais

Geração de receitas:

- No referente às respostas sociais destinadas a crianças e jovens, sejam ao nível de ATL ou de Creches ou Jardins de Infância, a sua sustentabilidade estará interligada com o rendimento das famílias. Contudo existem potencialidades das instituições particulares de solidariedade social poderem criar alguns serviços que permitam gerar receitas com um enquadramento adequado.

Estão neste caso a prestação de serviços de Amas e *Baby-Sitters*, um serviço prestado no domicílio a famílias com crianças até aos 12 anos, de acordo com as necessidades, em situações de doença ou outras, quando os pais ou outros familiares não conseguem dar o apoio necessário, o criar e apoiar atividades lúdicas para crianças especialmente em períodos de férias, o fornecimento de refeições apropriadas para crianças, o desenvolvimento de atividades de enriquecimento curricular, etc, e também aluguer de espaços para realização de festas nomeadamente de aniversário;

- Existência da prestação de serviços remunerados à comunidade tais como fornecimento, domiciliário ou não de refeições, limpeza de habitações ou de empresas, serviço de “cuidadores a idosos”, acompanhamento de idosos em atividades de lazer e promoção de programas para terceira idade;

- Intervenção no mercado do sistema escolar privado, com criação de escolas essencialmente para o ensino básico ou para atividades extra curriculares;

- Criação de atividades comerciais de venda de determinados produtos que podem passar por combustíveis, produtos agrícolas e outros, para além de otimização e modernização das farmácias existentes.

Redução de custos através de:

- Processos de eficiência energética;

- Introdução das Tecnologias de Informação e Comunicação em todas as atividades das instituições particulares de solidariedade social;

- Criação de centrais de compras, nomeadamente produtos alimentares, saúde, higiene, têxteis;

- Articulação em rede com outras Instituições particulares de solidariedade social para negociação de contrato com entidades prestadoras de serviços tais como comunicações, fornecimento de eletricidade, utilização de tecnologias de informação no apoio aos idosos ou gestão das instituições;

- Criação de redes com outras instituições particulares de solidariedade social para compra e manutenção de viaturas.

Conclusões / Metas e objetivos

Gerais:

Delegação de poder e de responsabilidades.

Agilização do processo de decisão.

Renovar quadros (lentamente, facilitando a transmissão da cultura da organização), colocar pessoas qualificadas (ver perfil de funções).

Plano de acolhimento de estagiários para determinadas funções.

Criação do controlo de qualidade.

Marketing:

-Novas tecnologias (Página Oficial, Facebook do lar e da escola de equitação, com acompanhamento regular e atento)

-Colocação de Outdoors nas vedações (Creche, Jardim de Infância e Escola de Equitação);

Medidas para aumentar os associados (Benesses exclusivas, sensibilização - “O Lar do Comércio é uma instituição sem fins lucrativos. Todo o lucro gerado é reinvestido na instituição, melhorando o serviço prestado – ajude-nos a ajudar”

-Organizar uma campanha de angariação de beneméritos, oferecendo estátuas, pinturas, nomes de ruas, nomes de eventos.

-Criar correio eletrónico informativo com a atualização das atividades realizadas e enviar, regularmente, às instituições e parceiros

-Procurar alternativas ao método de pagamento dos associados (online, transferência bancária, débito direto)

-Restaurar imobiliário estratégico tendo em vista o aluguer (nomeadamente na zona baixa da cidade, atentando aos programas de reconstrução camarários que se presumem estar para breve)

-Avaliar a possibilidade de se realizarem protocolos com empresas privadas (planos de reforma).

Bibliografia

Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social (ESSIS), disponível em:

<http://www.updigital.pt/clientes/serga/website/userfiles/files/Estudo%20de%20Casos.pdf> [22/12/2013]

Moraes, G.V. Plano de Marketing, disponível em:

<http://www.slideshare.net/guilherme.moraes/plano-de-marketing-1606165> [22/12/2013]

Lourenço, M.M.A.O. (2011) A orientação para o mercado nas instituições sem fins lucrativos: o caso das instituições particulares de solidariedade social, Mestrado em Marketing, Iseg, Lisboa