



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

Andreia Filipa De Jesus Pereira

**Empreendedorismo Social: estudo de caso na
Santa Casa da Misericórdia do
Entroncamento**

Relatório de Estágio de Mestrado

Orientado por:

Doutor Jorge Manuel Marques Simões
Instituto Politécnico de Tomar

Coorientado por:

Mestre Carla Maria Freitas dos Santos Joaquim
Instituto Politécnico de Tomar

Relatório de Estágio
apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar
para cumprimento dos requisitos necessários
à obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Recursos de Saúde

DECLARAÇÃO

Nome: Andreia Filipa de Jesus Pereira

Endereço Eletrónico: andreiajesuspereira@gmail.com

Título do Relatório de Estágio do Mestrado:

Empreendedorismo Social: estudo de caso na Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento

Orientador:

Doutor Jorge Manuel Marques Simões

Co- Orientador:

Mestre Carla Maria Freitas dos Santos Joaquim

Ano de Conclusão: 2014

Designação do Mestrado:

Gestão de Recursos de Saúde

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTE RELATÓRIO.

Instituto Politécnico de Tomar, 2014/05/23

Assinatura: _____

RESUMO

O empreendedorismo é essencial nas sociedades pois é através dele que surge um fator de criação de emprego, de aumento de competitividade e de crescimento económico do país. É através deste que surge o empreendedorismo social o que o diferencia do empreendedorismo devido à relação e à missão que tem, pois o seu objetivo não é a obtenção de lucro mas sim a criação de valor social e ao mesmo tempo conseguir definir uma missão social, através duma prestação de serviços sociais.

É aqui que entra a Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento (SCME) com a missão de prestar cuidados de saúde e acolher os idosos, melhorando a qualidade de vida da população procurando a realização da melhoria do bem-estar da pessoa no seu todo, prioritariamente dos mais desprotegidos.

O objetivo geral deste estágio foi analisar o funcionamento de uma instituição na área da saúde como também os serviços que prestam e as operações que executam.

As atividades desenvolvidas consistiram em ter contato direto e compreender o funcionamento e as tarefas das várias áreas administrativas numa organização, ou seja compreender o seu funcionamento.

As tarefas realizadas ao longo do estágio foram no âmbito da contabilidade, recursos humanos e gestão da qualidade. Através destas tarefas pode-se concluir que a SCME apresenta uma evolução favorável no período de 2010 a 2012 tendo algumas debilidades a nível económico, possuindo a nível dos recursos humanos uma grande transparência em todas as suas tarefas sendo fundamental para a existência do sucesso da organização. A nível da qualidade, esta organização visa proporcionar os melhores serviços com o objetivo de garantir a completa satisfação dos utentes.

Palavras-chave: Empreendedorismo social, Reabilitação, Readaptação e Reinserção.

ABSTRACT

Entrepreneurship is essential in societies because it is through him that arises a factor of job creation, increase competitiveness and economic growth. It is through this that arises social entrepreneurship what differentiates entrepreneurship due to the relationship and to mission which has, as its goal, is not making a profit but to create social value while achieving a social mission set, through a social service delivery.

This is where the Santa Casa Misericórdia of Entroncamento with the mission to provide health care and welcome the elderly, improving the quality of life of people looking to make the improvement of the welfare of the whole person, giving priority to the most vulnerable.

The aim of this stage was to analyze the functioning of an institution in the area of health as well as the services they provide and the operations they perform.

The activities consisted in having direct contact and understand the functions and tasks of the various administrative areas in an organization, ie understand its functioning.

The tasks carried out during the internship were within the accounting, human resources and quality. Through these tasks can conclude that the SCME show a favorable evolution with some weaknesses in economic terms, having the human resources level greater transparency in all its tasks, which are central to the existence of the organization's success. The level of quality, this organization aims to provide the best services in order to ensure complete customer satisfaction.

Keywords: Social Entrepreneurship, Rehabilitation, Rehabilitation and Reintegration.

AGRADECIMENTOS

A minha caminhada neste percurso não foi fácil. Mas também se fosse fácil não teria aprendido tanto.

Quero agradecer em primeiro lugar ao Instituto Politécnico de Tomar (IPT), mais concretamente à Dr.^a Maria da Conceição Fortunato por me ter dado a oportunidade de ter iniciado o meu estágio antes do ano correspondente ao mesmo.

Agradeço também ao Sr. Provedor, Manuel Fanha Vieira, por me ter aceite na Instituição para realizar este estágio, ao Enfermeiro António Nunes que me recebeu de braços abertos e sempre se apresentou disponível para me ajudar, à Dr.^a Cláudia Salvaterra, como também a toda a equipa da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento.

Quero agradecer também aos meus orientadores, Doutor Jorge Simões e a Mestre Carla Joaquim, pela paciência, prontidão e disponibilidade que sempre apresentaram. Além disso, o meu muito obrigado pelas críticas e sugestões apresentadas.

Por último quero também agradecer incondicionalmente a uma grande amiga, Dr.^a Márcia Fanha, pela força e disponibilidade dada em qualquer momento do meu percurso.

Andreia Filipa de Jesus Pereira

Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, Maio de 2014

Índice

Resumo	VII
Abstract.....	IX
Agradecimentos	XI
Índice de Ilustrações	XVII
Índice de Tabelas	XVII
Índice de Gráficos.....	XVII
Lista de abreviaturas e siglas	XIX
1 Introdução.....	1
1.1 Enquadramento e descrição do local de estágio	1
1.2 Justificação da escolha da modalidade de estágio	1
1.3 Objetivo geral	2
1.4 Objetivos específicos.....	2
1.5 Estrutura do relatório de estágio.....	2
2 Revisão Literatura	5
2.1 Introdução.....	5
2.2 Origens do Empreendedorismo Social	6
2.3 Evolução do conceito de empreendedorismo social.....	8
2.4 Modelos de negócio do empreendedorismo social.....	9
2.5 Síntese	12
3 Estudo do setor	13
3.1 Introdução.....	13

3.2	História da Santa Casa da Misericórdia	14
3.3	Evolução da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento.....	14
3.3.1	Missão e valores	17
3.3.2	Organigrama.....	17
3.3.3	Valências da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento	18
3.4	Unidade de Cuidados Continuados Integrados do Entroncamento.....	18
3.4.1	Missão e Valores	18
3.4.2	Organigrama.....	19
3.4.3	Tipologias da UCCI	20
3.5	Síntese	24
4	Metodologia	25
4.1	Introdução	25
4.2	O que se entende por trabalho de campo	25
4.3	Como se faz o trabalho de campo	28
4.4	Objetivos do trabalho de campo.....	29
4.5	Síntese	31
5	Tarefas Realizadas	33
5.1	Introdução	33
5.2	Análise Financeira.....	33
5.2.1	Preparação dos documentos contabilísticos	34
5.2.2	Análise dos documentos contabilísticos.....	38
5.3	Recursos humanos.....	43

5.3.1	Recrutamento/ Seleção	48
5.3.2	Processo dos funcionários	50
5.3.3	Horários de trabalho e as suas alterações	52
5.3.4	Processamento de Salários	53
5.3.5	Avaliação do Desempenho	55
5.4	Gestão da Qualidade.....	57
5.5	Tarefas por realizar.....	61
5.6	Síntese	62
6	Análise Crítica das tarefas realizadas	65
6.1	Introdução.....	65
6.2	Análise Financeira.....	65
6.3	Recursos Humanos	66
6.4	Gestão da Qualidade.....	67
6.5	Síntese	67
7	Conclusões.....	69
7.1	Principais conclusões	69
7.2	Limitações	71
7.3	Sugestões de melhoria	71
	Bibliografia.....	73

Índice de Ilustrações

Ilustração I - Organigrama da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento.....	18
Ilustração II - Organigrama da Unidade de Cuidados Continuados Integrados.....	20

Índice de Tabelas

Tabela I - Balanço Funcional da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento	35
Tabela II - Demonstração de Resultados Funcional da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento.....	37
Tabela III - Indicadores de equilíbrio financeiro.....	39
Tabela IV - Indicadores de Rendibilidade e Risco.....	41

Índice de Gráficos

Gráfico I – Caraterização do quadro de pessoal da SCME - Género	44
Gráfico II - Estrutura Etária da SCME em 31/12/2012.....	45
Gráfico III – Habilitações Literárias dos Funcionários da SCME.....	46

Lista de abreviaturas e siglas

ECL – Equipa Coordenadora do Local

PARES – Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais

RNCCI – Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados

SMC – Santa Casa da Misericórdia

SNS – Serviço Nacional de Saúde

UCCI – Unidade de Cuidados Continuados Integrados

UMCCI – Unidade de Missão para os Cuidados Continuados Integrados

ATL – Atividade de Tempos Livres

SCME – Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento

RH – Recursos Humanos

ISO – International Organization for Standardization

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

IRS – Imposto sobre o rendimento das pessoas singulares

GEE – Gabinete de Estratégia e Estudos

DRH – Departamento de Recursos Humanos

NE – Norma Europeia

UMDR - Unidade de Média Duração e Reabilitação

ULDM – Unidade de Longa Duração e Manutenção

1. Introdução

1.1. Enquadramento e descrição do local de estágio

O Estágio teve lugar numa primeira fase na Unidade de Cuidados Continuados Integrados (UCCI) e posteriormente no Hospital São João Baptista do Entroncamento, com início a 5 de agosto de 2013 e término em finais de maio de 2014. A UCCI abriu as suas portas no dia 20 de setembro de 2010. É a mais recente valência da SCME visando assegurar os cuidados continuados e fazê-lo através de intervenções integradas de saúde e apoio social, centradas na recuperação global do cidadão, na promoção da sua autonomia e na melhoria da sua funcionalidade, no âmbito da situação de dependência em que se encontra.

A UCCI situa-se na Rua da Barroca nº60, no Entroncamento na parte Norte, com fácil acesso pela autoestrada (A23), bem como a 10 minutos de carro da estação de caminho-de-ferro. No âmbito dos transportes públicos a UCCI dispõe de uma paragem mesmo em frente do edifício. Dispõe também de um parque de estacionamento privativo e de um público na zona adjacente à Unidade de Cuidados Continuados.

A UCCI é composta por uma equipa multidisciplinar que engloba técnicos profissionais especializados em Medicina, Psicologia, Serviço Social, Enfermagem, Medicina Física e de Reabilitação (Fisioterapia, Auxiliares de Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Terapia da Fala), Animação Sócio - Cultural e Auxiliares da Ação Médica.

1.2. Justificação da escolha da modalidade de estágio

A escolha pela modalidade estágio deve-se, essencialmente, ao facto de não possuir qualquer experiência profissional na área. Assim, através do estágio curricular ser-me-á possível adquirir competências e conhecimentos práticos da realidade laboral, enriquecendo os meus conhecimentos e preparando-me para a inserção no mercado de trabalho.

No que diz respeito à Instituição de acolhimento, fiz uma seleção de várias Instituições onde poderia estagiar às quais enviei *e-mail* a solicitar estágio curricular. Obtive respostas positivas de duas tendo a minha opção recaído sobre a Santa Casa da

Misericórdia do Entroncamento uma vez que já tinha tido contato com pessoas idosas, dado que o meu estágio de licenciatura foi num Centro de Dia.

Deste modo, o estágio nesta Instituição proporcionou-me diversas capacidades que serão extremamente úteis quer a nível pessoal quer para o desenvolvimento de uma carreira profissional nesta área.

1.3. Objetivo geral

O objetivo geral deste estágio é analisar o funcionamento de uma Instituição na área da saúde como também serviços que prestam e as operações que executam.

1.4. Objetivos específicos

Os objetivos específicos previstos com a realização deste estágio são:

- Contabilidade:
 - Separação dos documentos;
 - Processamento e separação por diários;
 - Lançamento no respetivo programa de contabilidade;
 - Apoio ao encerramento do exercício económico.
- Recursos Humanos:
 - Processamento de vencimentos;
 - Recolha de faltas (Justificadas e Injustificadas);
 - Apoio na seleção e integração de novos elementos na organização;
- Distribuição e Logística:
 - Acompanhamento das diversas tarefas e documentos para aquisição de imobilizado e compras de FSE;

1.5. Estrutura do relatório de estágio

O relatório de estágio encontra-se dividido em sete capítulos, sendo o primeiro a introdução, o segundo a revisão de literatura, o terceiro o estudo do setor, o quarto a metodologia, o quinto as tarefas realizadas, o sexto a análise crítica das tarefas realizadas e por último o capítulo 7 que corresponde às conclusões finais sobre o trabalho desenvolvido.

O capítulo 1 consiste no enquadramento e na descrição do local de estágio, nos objetivos gerais como também nos objetivos específicos a realizar.

O segundo capítulo faz referência à origem do empreendedorismo social, aos modelos de negócio do empreendedorismo social e por fim à evolução do conceito de empreendedorismo social.

No capítulo 3 procede-se ao estudo do setor, apresentando a história da Santa Casa da Misericórdia, a evolução da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento e por último a Unidade de Cuidados Continuados Integrados do Entroncamento.

O capítulo 4 apresenta a metodologia utilizada.

O capítulo 5 faz referência às tarefas realizadas ou por realizar e as dificuldades encontradas para a realização das mesmas.

O capítulo 6 apresenta análise crítica das tarefas realizadas e por último o capítulo 7 menciona todas as conclusões retiradas ao longo deste estágio.

2. Revisão Literatura

2.1.Introdução

Neste capítulo é feita uma revisão da literatura com a finalidade de dar uma visão histórica do empreendedorismo social, evolução do conceito de empreendedorismo social, como também os modelos de negócio do empreendedorismo social.

O empreendedorismo é um fator de criação de emprego, de aumento de competitividade e de crescimento económico dos países.

O empreendedorismo social é um ramo do conceito de empreendedorismo, o qual se diferencia deste último na relação e na missão que tem. Não é, portanto, conduzido para a obtenção do lucro mas sim para a criação de valor social e ao mesmo tempo conseguir definir uma missão social, através duma prestação de serviços sociais.

Há autores que consideram que o empreendedorismo social sempre existiu, só ainda não era dado um nome oficial ao fenómeno (Dees, 2001).

Uma ideia que ainda hoje caracteriza o conceito do empreendedorismo social, é a de inovação, referindo que os empreendedores podem criar formas inovadoras ao usufruir das novas tecnologias, novos mercados, entre outras.

Segundo Sarkar (2010), os empreendedores sociais, têm soluções inovadoras para resolverem problemas sociais. São ambiciosos e persistentes e não têm medo de enfrentar qualquer problema social, porque encontram sempre uma solução.

O empreendedorismo social tem vindo, nas últimas décadas, a ser denominado como um novo paradigma determinante para o funcionamento da economia, em grande parte, porque a economia social tornou-se fundamental na sociedade, por um lado, pelo crescimento exponencial da exclusão social, elevado desemprego e envelhecimento da população e, por outro, devido às dificuldades orçamentais dos governos.

No que se refere ao empreendedorismo social em Portugal, já conta com algumas iniciativas e casos de sucesso, no entanto, os empreendedores sociais em Portugal encaram fortes barreiras, assim como a falta de organização e de estruturas de gestão, a falta de recursos e de apoio para o desenvolvimento dos projetos (Forjaz, 2010).

2.2.Origens do Empreendedorismo Social

A gênese do empreendedorismo social, tem início no campo empresarial, configura-se como uma derivação do empreendedorismo clássico. A palavra empreendedorismo é derivada da palavra francesa *entrepreneur*, que significa: “aquele que assume riscos e começa algo novo” (Dornelas, 2001, p.26). A sua principal definição e arcabouço teórico têm origem nas teorias dos economistas Jean-Baptiste Say (1827) e de Joseph Schumpeter (1949).

Melo Neto (2002), define o empreendedorismo como um processo dinâmico no qual a pessoa identifica ideias e oportunidades económicas e atua no seu desenvolvimento, transformação através de capital, trabalho e recursos para a produção de bens e serviços.

O empreendedor sabe assumir riscos, encara as incertezas como oportunidades, o insucesso não significa uma derrota, mas sim, uma forma de aprendizagem e de encontrar formas diferentes de obter motivação para explorar as novas oportunidades (Duarte & Esperança, 2012).

Já os termos: empreendedor social e empreendedorismo social, são traduções de termos originários da língua francesa (*social entrepreneur* e *social entrepreneurship*), sendo utilizados pela primeira vez em inglês entre as décadas de 60 e 70. Entretanto, o termo foi de facto difundido durante as décadas de 80 e 90 por Bill Drayton, o fundador da Ashoka e por Charles Leadbeater, escritor inglês (Brunetti, 2009).

De acordo com Dees (2009), as raízes do que hoje designamos de empreendedorismo social remontam à era vitoriana tardia, em torno do final do século XIX, época da ascensão daquilo que o historiador Gertrude Himmelfarb chamou de "caridade científica", um tipo de caridade mais sistemática e estratégica.

Segundo Santos (2012), empreendedorismo social é o processo de procura e implementação de soluções inovadoras e sustentáveis para problemas importantes e negligenciados da sociedade que se traduz em inovação social sempre que se criam respostas mais efetivas (relativamente às alternativas em vigor) para o problema em questão.

Quando se fala em empreendedorismo social, é necessário falar-se do criador desse empreendedorismo, ou seja, do empreendedor social (Holmquist, 2003; Cho, 2006).

O termo “empreendedor social” transmite uma mistura de orientações caracterizada pela combinação do objetivo social, associado às instituições sem-fins lucrativos, com uma

vertente empreendedora, aliada ao carácter dinâmico e inovador do negócio (Martin & Osberg, 2007).

Parente et al. (2011) afirmam que os empreendedores sociais realizam inovações sociais combinando métodos ligados a entidades filantrópicas com métodos de gestão de uma organização privada, objetivando criar valor social de forma sustentável e com potencial de impacto em larga escala, enquanto Rouere & Pádua (2001) assumem que os empreendedores sociais são inovadores cujo protagonismo na área social produz desenvolvimento sustentável, qualidade de vida e mudança de paradigma de atuação em benefício de comunidades menos privilegiadas.

Por conseguinte, Fletcher (2006) argumenta que o empreendedor social usa ideias de construção social, olhando para os processos empresariais de modo global e relacionalmente constituídos, em vez de um resultar privado, deslocado do seu contexto social e humano, uma vez que cada vez mais, os processos empresariais são percebidos como socialmente incorporados e construídos a partir de produtos complexos do seu meio circundante. O interesse surge assim, na interação entre as pessoas, a sua situação e as variáveis sociais - incluindo classe, etnia e costumes (Hodson & Kaufman, 1982; Zafirovski, 1999) entre as pessoas e suas instituições, a linguagem e as ideologias de cada um (Fletcher, 2006), e, finalmente, nas redes e regras intrínsecas (Anderson & Jack, 2002).

Já para Timmons (1985), o empreendedorismo social reside na habilidade de criar e protagonizar alguma coisa a partir de praticamente nada e atribui o significado à ação humana, isto é, à postura, ao comportamento ou às atitudes humanas que qualificam e potencializam as possibilidades de atingir resultados esperados e desejados socialmente.

Segundo Dees (2004), o empreendedorismo social atinge as partes da sociedade que outras iniciativas políticas não conseguem e, como tal, os empreendedores sociais são vistos como heróis e alquimistas com qualidades ‘mágicas’ que conseguem construir coisas a partir do nada.

A grande diferença dos empreendedores sociais, comparativamente com os atuais, reside na escala e no alcance do impacto social que os últimos conseguem gerar, bem como na multiplicidade de abordagens que são aplicadas para resolver os problemas sociais (Nicholls, 2006).

De acordo com Oliveira (2004), empreendedores sociais são considerados como agentes de intercambio da sociedade por meio de: proposta de criação de ideias úteis para

solucionar problemas sociais, combinando práticas e conhecimentos de inovação, criando assim novos procedimentos e serviços; criação de parcerias e formas/meios de auto-sustentabilidade dos projetos; transformação das comunidades por meio das associações estratégicas; utilização de enfoques baseados no mercado para resolver os problemas sociais; identificação de novos mercados e oportunidades para financiar uma missão social.

Para muitos autores, o conceito de empreendedorismo social passou a socializar-se mais especificamente na última década, como uma tendência organizacional e relacional de expandir redes/sistemas/arranjos de compromisso social, como alternativa para abordar questões sociais complexas e aparentemente inatingíveis, quando tratadas isoladamente (Dantas, 1999; Dowbor, 2001; Giannecchine, 2005).

O empreendedorismo social é hoje um campo de análise e intervenção emergente em termos políticos e científicos, estando o fenómeno a expandir-se rapidamente e a atrair atenção crescente dos vários setores da sociedade (Martin & Osberg, 2007; Nicholls, 2006).

2.3. Evolução do conceito de empreendedorismo social

O conceito de empreendedorismo social significa coisas diferentes para pessoas diferentes e investigadores (Dees, 1998).

O empreendedorismo social, tem como principal objetivo a missão social, mas pode utilizar a criação da riqueza para atingir o seu objetivo principal. (Mendes et al., 2011).

Um grupo de pesquisadores refere-se ao empreendedorismo social como iniciativas sem fins lucrativos, em busca de estratégias alternativas de financiamento, ou sistemas de gestão para criar valor social (Austin, Stevenson & Wei-Skiller, 2003; Boschee, 1998). Um segundo grupo de pesquisadores entende como a prática socialmente responsável das empresas comerciais envolvidas em parcerias intersetoriais (Sagawa & Segal, 2000; Waddock, 1988). E um terceiro grupo vê o empreendedorismo social como um meio de aliviar os problemas sociais e catalisar a transformação social (Alvord et al., 2004).

De acordo com Nicholls (2006), o termo "empresário social", era introduzido pela primeira vez em 1972 por Banks, que observou que os problemas sociais também podem ser implantados por práticas gerenciais. Mesmo que o empreendedorismo social, ainda que sob diferentes títulos, ganhou relevância prática durante os anos 1970 e 1980.

Para Vieira & Gauthier (2000), os empreendedores sociais são aqueles que concebem valores sociais através da inovação e da força de recursos financeiros, independente da sua origem, visando o desenvolvimento social, económico e comunitário tendo a visão, a criatividade, e a firmeza para redefinirem os seus campos, são os pioneiros na inovação de soluções para os problemas sociais e não podem descansar até mudarem todo o modelo existente da sociedade.

Segundo Drayton (2003), o trabalho do empreendedor social é ver onde a sociedade está estagnada e encontrar uma nova maneira de resolver o problema.

Dees (1998) coloca o empreendedor social como o responsável pela mudança no setor social por adaptação de uma missão que sustenta o valor social (não apenas valor privado).

Para Mendes et al. (2011, p.28) o “empreendedorismo social é um nome dado a um conjunto de ações empreendedoras que visam à melhoria da sociedade, [...] busca implantar nas comunidades medidas sustentáveis para que possam conciliar avanços tecnológicos e outros progressos com um meio ambiente saudável e boas condições de vida para todos.”

2.4. Modelos de negócio do empreendedorismo social

O empreendedorismo concretiza-se geralmente na criação/re-criação de um negócio que acrescenta valor para o (s) empreendedor (es) ou sociedade, apostando na inovação para tirar partido das oportunidades existentes ao mobilizar recursos para atingir fins económicos (Brouard & Larivet, 2009).

O empreendedor social aponta tendências e traz soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, seja por ver um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade e/ou por vê-lo por meio de uma perspetiva diferenciada. Por meio da sua atuação, ele acelera o processo de mudanças e inspira outros atores a se ajustarem em torno de uma causa comum. É com essa perspetiva que a Assoca (organização internacional sem fins lucrativos), com foco em empreendedorismo social, fundada por Bill Drayton em 1981 fomenta uma cultura de empreendedorismo social na qual a figura do empreendedor é extremamente relevante, mas não é a única.

Empreendedores sociais têm características semelhantes aos empreendedores de negócios, mas possuem uma missão social onde o objetivo final não é a criação de lucro,

mas o impacto social, são os agentes de transformação no setor social. Não se contentam em atuar apenas localmente. São extremamente visionários e pensam sempre em incutir na sociedade as suas ideias e como colocá-las em prática. São persistentes e, ao invés de desistir ao enfrentar um obstáculo, os empreendedores sociais perguntam-se “como posso ultrapassar este obstáculo?” e seguem com determinação as suas respostas.

Segundo Seelos & Mair (2005), empreendedorismo social cria novas formas de fornecer produtos e serviços, para responder às necessidades humanas, que não são completamente satisfeitas por instituições económicas ou sociais.

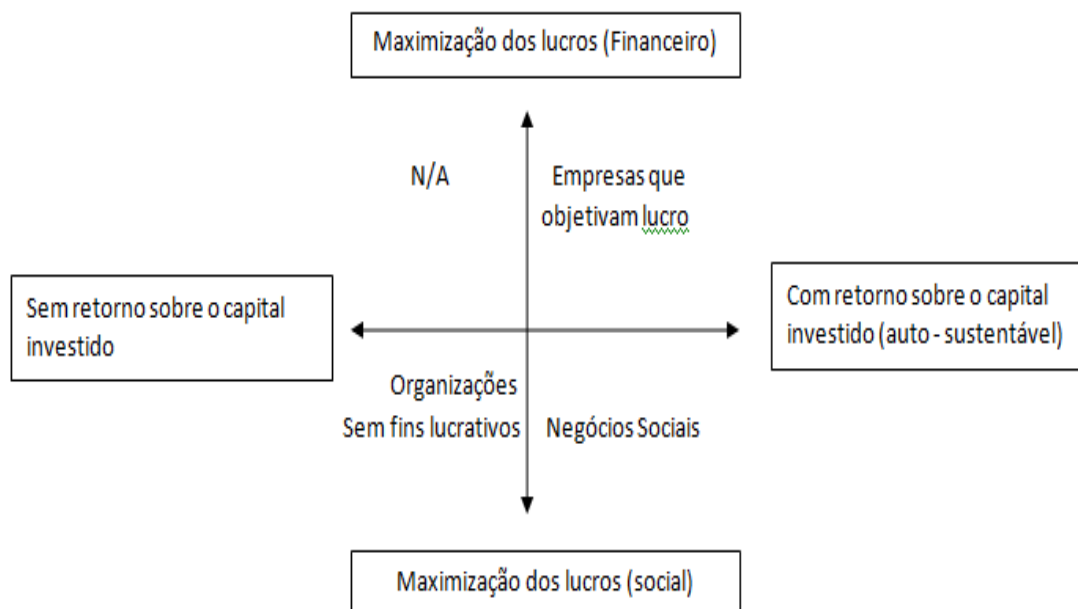
Dentro das questões sociais, a pobreza é considerada por Noletto & Werthein (2004) como a face mais perversa da desigualdade social, para a qual a viabilização da inclusão social, através de ações centradas não apenas em aspetos económicos, mas no desenvolvimento social e humano, seria o caminho.

Para Oliveira & Vasconcellos (2011), os negócios sociais e inclusivos criam modelos de empreendedorismo pelos quais as atividades desenvolvidas por uma instituição geram impactos e transformação social. São iniciativas economicamente rentáveis com a finalidade de promover alternativas para questões sociais. Os negócios sociais surgem a partir da possibilidade de atuação em problemas sociais, como oportunidades de negócios que promovam o desenvolvimento social e humano. Segundo os autores mencionados anteriormente esse é um negócio lucrativo, que oferece estabilidade financeira e, também contribui para a transformação social da região em que atua.

Segundo Yunus et al. (2010), o conceito de negócio social vem despertando a atenção de muitos pesquisadores. Porém, mesmo com a crescente literatura sobre o assunto, ainda não se chegou a um consenso sobre a sua definição. Podem-se destacar três componentes necessárias para o negócio social, em que há concordância entre a maioria dos estudiosos, sendo eles: produto/serviço proposto para o cliente; a forma com que a organização está organizada e seu modelo de receita.

No sistema capitalista, dois são os extremos que podemos distinguir as organizações, de um lado estão as empresas que objetivam a maximização dos lucros, visando os interesses dos acionistas. No outro lado estão as organizações sem fins lucrativos, com único propósito social (Yunus, Moingeon & Ortega, 2010).

Figura I: Negócios sociais contra organizações que objetivam lucro e organizações sem fins lucrativos



Fonte: adaptado de Yunus *et al.* (2010)

Saraiva (2011), por conseguinte, refere que as atividades empreendedoras são todas aquelas que começam com um sonho ou uma visão, que implementado se transforma em realidade, assumindo Portela (2008), que o empreendedorismo social está ligado ao desenvolvimento de projetos que visam conseguir o interesse geral das populações, o chamado bem comum, ou dar solução às carências sociais não satisfeitas.

Alguns casos de sucesso do empreendedorismo social:

Livros infantis para todos: O projeto "4 Leituras" consiste na edição de livros adaptados para as diferentes necessidades especiais das crianças. A editora cercica criou o primeiro livro universal, contendo quatro versões gráficas para uma mesma história, com um DVD em língua gestual portuguesa, uma versão áudio e em símbolos pictográficos para a comunicação, e uma versão impressa em braille (Quedas, 2011);

Vida ativa para deficientes: O complexo de serviços para a comunidade, criado pelo CRID - Centro de Reabilitação e Integração de Deficientes, consiste num espaço onde funcionam empresas sociais como uma papelaria, lavandaria, reparação de calçado,

reparação de eletrodomésticos ou artes decorativas. Nesta iniciativa, pessoas com deficiência trabalham por conta própria e com autonomia (Quedas, 2011);

Rugby ajuda na formação: A Escolinha de Rugby da Galiza, do ATL da Galiza da Santa Casa da Misericórdia, perto de Oeiras, visa a consolidação de um espaço de intervenção comunitária através do desporto, desenvolvido para a formação humana e desportiva de crianças e adolescentes fragilizados por ausência de estrutura familiar. Um modelo de sucesso que já foi aplicado em outras 12 instituições (Quedas, 2011);

Agricultura íntegra deficientes: A "Oficina Agrícola" assenta no aproveitamento de uma área agrícola de meio hectare onde 12 utentes do CADAT - Centro de Apoio ao Deficiente do Alto Tâmega, com deficiência moderada ou ligeira, cultivam os mais variados produtos agrícolas e hortícolas. Esta atividade, inserida na terapia ocupacional do Centro, é orientada por uma engenheira agrónoma (Quedas, 2011).

2.5.Síntese

Através da revisão da literatura verifica-se que o empreendedorismo é como um agente de mudança que gera transformações na vida social e económica. Neste contexto surge o empreendedorismo social que se refere a trabalhos realizados pelo empreendedor social, pessoa que reconhece problemas sociais e cujo objetivo é utilizar ferramentas empreendedoras para as resolver.

O conceito de empreendedorismo social tem vindo a ganhar notoriedade, em grande parte por se tratar de uma promessa de impacto e mudanças sociais duradoras.

De maneira mais ampla, o termo pode-se referir a qualquer iniciativa empreendedora feita com o intuito de melhorar causas sociais e ambientais.

Os empreendedores sociais procuram um retorno social de longo prazo sobre o investimento. Eles querem mais do que um sucesso rápido, eles querem melhorias duradoras.

3. Estudo do setor

3.1. Introdução

Neste capítulo, é feito um estudo do setor com a finalidade de dar uma visão histórica da Santa Casa da Misericórdia.

De seguida procedeu-se à evolução histórica da SCME na qual decorreu este estágio, como também a missão e os seus valores, e ainda a sua constituição e as suas valências. Por último é estudada a Unidade de Cuidados Continuados do Entroncamento na qual decorreu a primeira fase de estágio, onde também são referidos a missão e os valores, bem como a sua constituição e as tipologias encontradas na mesma.

A Santa Casa da Misericórdia a nível nacional é uma organização social sem fins lucrativos.

Inicialmente (séc. XV), destinou-se a atender a população mais necessitada (alimentar os esfomeados, assistir aos doentes, consolar os tristes, educar os enjeitados e enterrar os mortos), passando a prestar assistência aos "expostos" - recém-nascidos abandonados numa roda para que não se conhecessem os pais.

Posteriormente, a sua esfera de ação foi estendida a todos os tipos de necessidades, o que fez com que as SCM's comessem a sofrer dificuldades financeiras que enfraqueciam o cumprimento das suas funções.

Em 1618 com o novo compromisso surgiu um plano mais rigoroso de doações e pagamentos do município para com a Irmandade, tentando oferecer um sustento para o seu financiamento (História de Portugal, 2013).

A fevereiro de 1950, surgiu a SCME com o intuito de satisfazer as carências sociais, em consonância com a mensagem intrínseca presente nas obras da misericórdia (SCME,2010).

Neste capítulo ir-se-á analisar, na seção 3.2, a história da Santa Casa da Misericórdia. Na seção 3.3, no mesmo seguimento, apresenta-se a evolução da SCME, na seção 3.4, irá dedicar-se à Unidade de Cuidados Continuados Integrados do Entroncamento, e finalmente na seção 3.5 é efetuada a síntese.

3.2. História da Santa Casa da Misericórdia

A Santa Casa da Misericórdia é uma instituição leiga de ajuda e tratamento aos desprotegidos, foi fundada em Portugal em 1498 e este tipo de instituições encontram-se espalhadas por todo o País.

Foi no ano de 1498 que a Rainha D. Leonor de Lencastre, viúva de D. João II e com o apoio do Rei D. Manuel I, rei de Portugal, da Casa de Avis, na segunda dinastia, foi o 14º monarca português, conhecido como o venturoso, o bem-aventurado ou o afortunado, decide fundar uma Irmandade de Inovação a Nossa Senhora da Misericórdia na Sé de Lisboa, com sede na Capela de Nossa Senhora da Piedade ou da Terra Solta.

Posteriormente seria aprovado pelo Papa Alexandre VI.

Na escritura de fundação a rainha outorga o papel de fundadores a “Homens Bons” que a corte portuguesa apoiava, estabelecendo assim o carácter leigo da confraria.

Inicialmente esta irmandade estava constituída por cem membros que atuavam ajudando os pobres, os presos e os doentes.

Posteriormente a sua esfera de ação foi estendida a todos os tipos de necessidades.

Com o prestígio adquirido pelo trabalho social, a SCM recebeu um maior número de responsabilidades como o apoio às órfãs e a proteção das crianças abandonadas.

Devido a estas novas responsabilidades, a SCM começou a sofrer dificuldades financeiras que enfraqueciam o cumprimento das suas funções, razão pela qual foi redigido um novo compromisso em 1618 para atualizar o estatuto e estabelecer assim um plano mais rigoroso de doações e pagamentos do município para com a irmandade, tentando oferecer um sustento para o seu financiamento (História de Portugal, 2013).

3.3. Evolução da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento

A Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento nasceu a 9 de fevereiro de 1950, tendo os seus Estatutos sido publicados no Diário do Governo número 38, II série de 16 de fevereiro do mesmo ano e por despacho do Excelentíssimo Senhor Subsecretário de estado da Assistência Social.

A SCME começou a ter os seus Órgãos Sociais eleitos, com mandatos de duração de três anos, a partir de 1956. Até 1982 só havia Assembleia Geral e Mesa. A partir de 1983 os Órgãos Sociais passaram a ser compostos por Assembleia Geral, Mesa Administrativa e Definitório ou Conselho Fiscal.

A SCME teve como primeiro Provedor, o Exmo. Sr. Eduardo Coelho, com o primeiro mandato de 1956 a 1958. Nos anos que se seguiram e até aos dias de hoje, estes foram os Provedores:

De 1961/1964 – Tenente Manuel José Ferreira

De 1965/1999 – Exmo. Sr. Manuel Rosa Valério

De 2000/até à presente data – Exmo. Sr. Manuel Fanha Vieira.

A Misericórdia começou a sua ação com o posto hospitalar a 1 de janeiro 1956 tendo funcionado sob a direção da Mesa Administrativa até 30 de setembro de 1976 sendo nessa data oficializado pelo Estado ao abrigo do Dec. Lei n.º 618/75, de 11 de novembro. O concelho do Entroncamento ficou mais rico com a criação desta Instituição, que tem sido um alfofre de riquezas humanas que desinteressadamente tem zelado por todos aqueles que a tem procurado.

Com os últimos estatutos aprovados em 1982 com personalidade jurídica civil, em conformidade com a natureza que lhe provem da sua ereção canónica, tem como objetivo satisfazer as carências sociais, em consonância com a mensagem intrínseca presente nas obras da misericórdia.

A Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento é uma Instituição Privada de Solidariedade Social, cuja natureza é de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública, sem fins lucrativos e de harmonia com o espírito tradicional para a prática de satisfazer as carências sociais.

A atividade da Instituição está dividida em duas áreas, a Social (Lar Fernando Eiró Gomes e Lar da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento) e a Saúde (Hospital S. João Baptista e Unidade de Cuidados Continuados Integrados – Manuel Fanha Vieira Provedor).

A 1 de julho de 1975 procurou dar solução ao problema da terceira idade, no seu aspeto social, pôs em funcionamento no edifício cedido pela Junta de Freguesia onde funcionou a Instituição “ Proteção a Indigentes” com 13 idosos, resolvendo assim uma parte dos problemas que já existiam no Entroncamento.

Em 1979 com a nova inauguração do atual lar “ Fernando Eiró Gomes”, cujo nome representa uma homenagem póstuma ao Senhor Capitão Piloto Aviador Fernando Eiró Gomes, natural do Entroncamento. Permitindo dar satisfação à maior parte das situações de âmbito social, mais precisamente aos casos da terceira idade, sendo alguns bastante

gravosos e de urgente solução que a Misericórdia sempre tenta resolver na medida das suas possibilidades.

Neste setor e nesta região, a Misericórdia do Entroncamento foi a primeira a dar solução de internamento de idosos, muitos deles praticamente sem família, bem como o centro de dia, apoio domiciliário e um serviço para ação social.

O objetivo principal é fazer crescer cada vez mais a Instituição, as suas ações, os seus serviços, o seu património, sempre com a intenção de proporcionar melhores serviços à população em geral.

A 2 de maio de 2009 foi inaugurado pelo Exmo. Sr. Primeiro-Ministro de Portugal, Eng.º José Sócrates, o novo equipamento social de apoio à população idosa da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento, de seu nome Lar Santa Casa da Misericórdia. Esta valência iniciou o seu funcionamento a 11 de maio do mesmo ano e teve como apoio o Programa da Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES). Atualmente, dão apoio a 60 idosos na valência de internamento, 3 em internamento temporário, 22 em centro de dia e 52 em apoio domiciliário.

No setor da saúde, o Entroncamento tem um hospital que pode satisfazer as necessidades da sua população e arredores. Conseguindo assim alcançar os seus propósitos, pois tem dado provas de inovação e crescimento.

A 3 de setembro de 1986, o hospital foi recuperado e ampliado de 14 para 60 camas as quais estão distribuídas pelos serviços de medicina, convalescença e cirurgia.

A Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento é um dos parceiros que integra “A Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados de Saúde e Apoio Social” (RNCCI), desde a sua génese, criando para o efeito, a Unidade de Cuidados Continuados Integrados. Sendo assim, a mais recente valência da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento existe desde setembro de 2010.

Existe para assegurar os cuidados continuados e fazê-lo através de intervenções integradas de saúde e apoio social, centradas na recuperação global do cidadão, na promoção da sua autonomia e na melhoria da sua funcionalidade, no âmbito da situação de dependência em que se encontra. Visam: a reabilitação, readaptação e reinserção familiar e social e a provisão e manutenção do conforto e qualidade de vida. Para isso, tem uma equipa multidisciplinar que engloba técnicos profissionais especializados em Medicina, Psicologia, Serviço Social, Enfermagem, Medicina Física e de Reabilitação (Fisioterapia,

Auxiliares de Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Terapia da Fala), Animação Sociocultural e Auxiliares da Ação Médica. Funciona como unidade de internamento nas tipologias de Convalescença, de Média Duração e Reabilitação e de Longa Duração e Manutenção.

Em 20 de setembro de 2010, começou a funcionar a Unidade de Cuidados Continuados Integrados Manuel Fanha Vieira – Provedor, tendo a mesma sido inaugurada em 22 de dezembro do mesmo ano, pela Exma. Senhora, Ministra da Saúde Dra. Ana Jorge. A Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento ficou então, com uma capacidade de internamento de 85 camas (15 na Convalescença, 40 na Média Duração e Reabilitação e 30 na Longa Duração e Manutenção). Primam por humanizar a prestação de cuidados, ajustando e criando respostas adequadas à individualidade e à diversidade de situações, sempre com o objetivo de promover e respeitar a dignidade, bem-estar e qualidade de vida dos utentes e garantindo um acompanhamento de grande qualidade e confiança. Privilegiando o trabalho em equipa e em cooperação (SCME, 2010).

3.3.1. Missão e valores

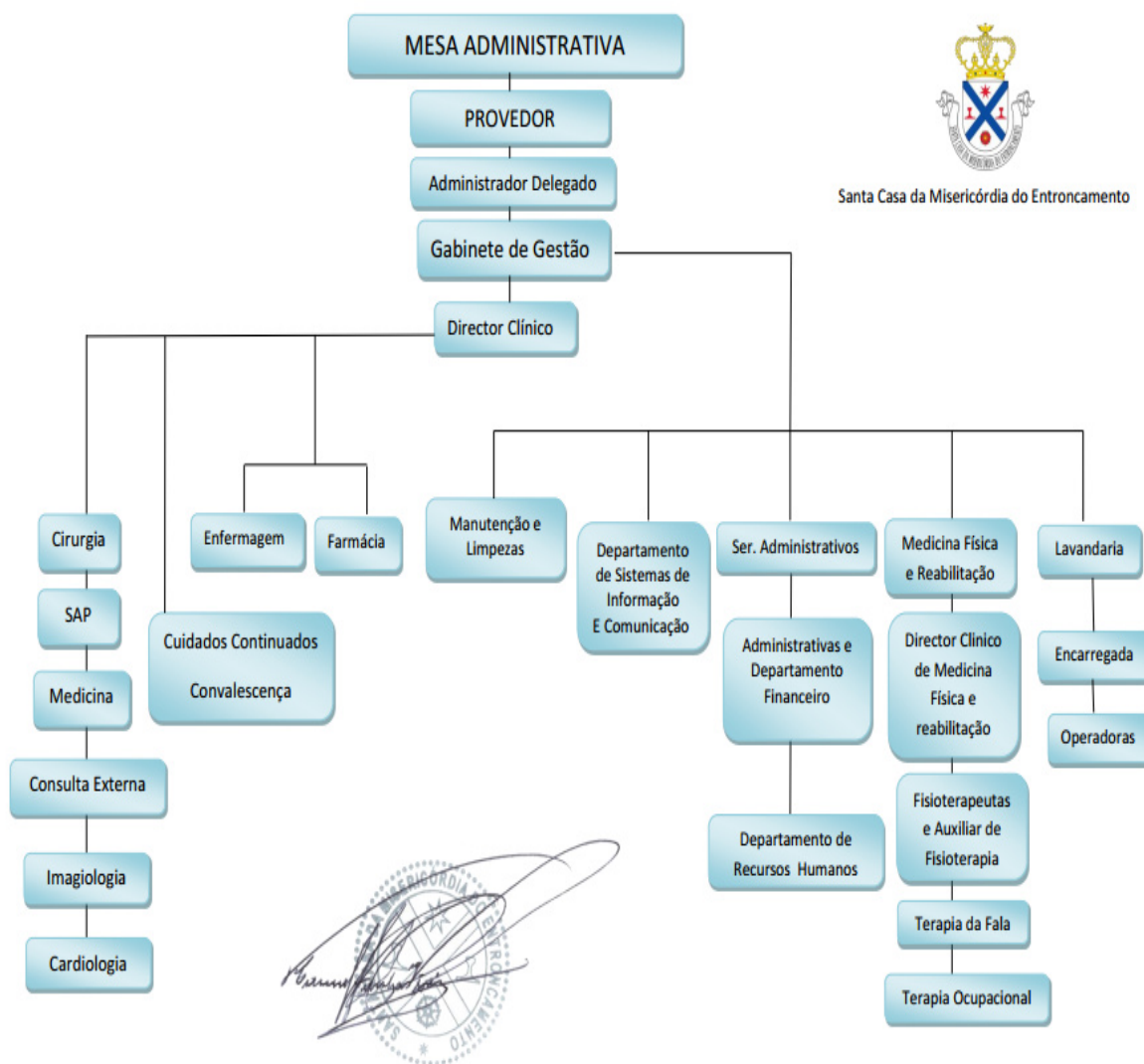
A Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento (2010) tem como principal missão a prestação de cuidados de saúde e acolhimento coletivo de idosos, melhorando, deste modo, a qualidade de vida da população.

Os valores da SCME (2010) são colocar os utentes no centro da sua ação, respeitando-os, compreendendo as suas necessidades satisfazendo-as, aplicar os recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais e captar e manter bons profissionais, que garantam a concretização dos objetivos definidos pela Mesa Administrativa.

3.3.2. Organigrama

A estrutura organizacional da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento é composta por diversos departamentos, classificados de acordo com as funções que executam.

Ilustração I - Organigrama da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento



Fonte: SCME (2010)

3.3.3. Valências da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento

As valências da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento: Hospital São João Baptista; Lar Fernando Eiró Gomes; Lar da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento; Unidade de Cuidados Continuados Integrados.

3.4. Unidade de Cuidados Continuados Integrados do Entroncamento

3.4.1. Missão e Valores

A missão da UCCI é prestar os cuidados adequados, de saúde e apoio social, a todas as pessoas que, independentemente da idade, se encontrem em situação de dependência,

segundo apresentado na sua página oficial. Esta valência da SCME atua com os seguintes valores:

- Prestação individualizada e humanizada de cuidados;
- Continuidade dos cuidados entre os diferentes serviços, setores e níveis de diferenciação, mediante a articulação e coordenação em rede;
- Equidade no acesso e mobilidade entre os diferentes tipos de unidades e equipas da rede;
- Proximidade da prestação dos cuidados, através da potenciação de serviços comunitários de proximidade;
- Multidisciplinaridade e interdisciplinaridade na prestação de cuidados;
- Avaliação integral das necessidades da pessoa em situação de dependência e definição periódica de objetivos de funcionalidade e autonomia;
- Promoção, recuperação contínua ou manutenção da funcionalidade e da autonomia;
- Participação das pessoas em situação de dependência, e dos seus familiares ou representante legal, na elaboração do plano individual de intervenção e no encaminhamento para as unidades e equipas da rede;
- Participação e corresponsabilização da família e dos cuidadores principais na prestação dos cuidados;
- Eficiência e qualidade na prestação dos cuidados.

Os cuidados paliativos devem estar integrados na prática normal dos cuidados. Integração mais precoce previne “*distress*” a longo prazo. Não só atender os sintomas e necessidades físicas mas também os problemas psicológicos e espirituais dos doentes.

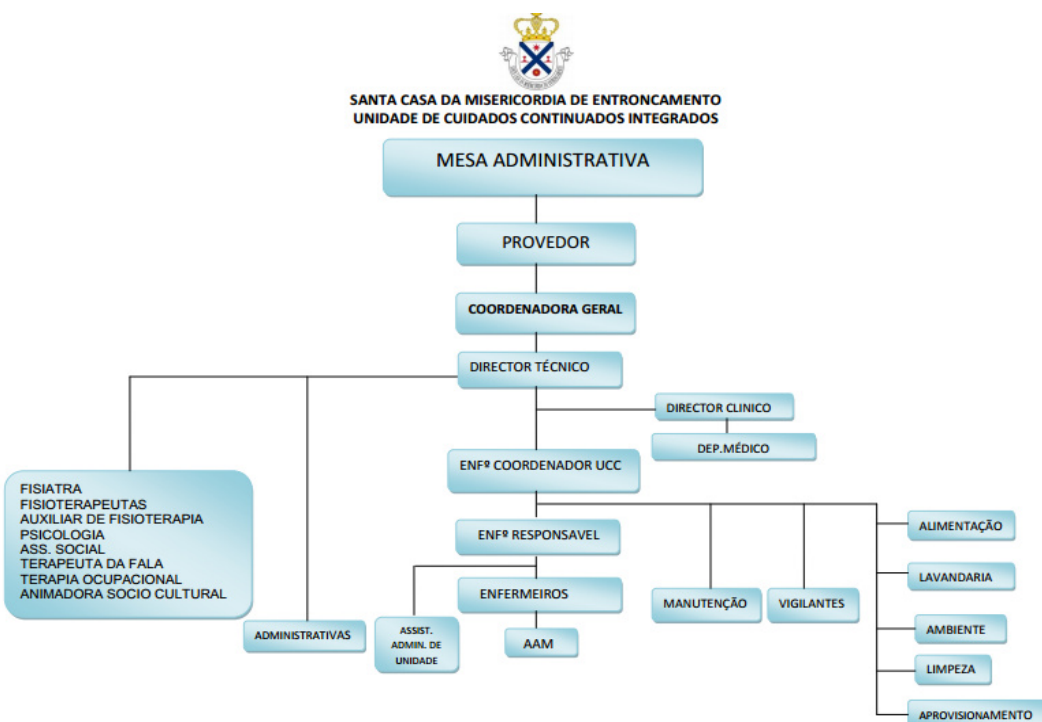
Otimização do conforto, função e suporte social aos doentes e familiares quando a cura não é possível (SCME,2010).

3.4.2. Organigrama

A estrutura organizacional da Unidade de Cuidados Continuados Integrados é composta por diversos departamentos, classificados de acordo com as funções que executam. Deste modo, no topo da hierarquia está localizada a Mesa Administrativa, de seguida o Provedor, a Coordenadora Geral, Diretor Técnico, Enfermeiro Coordenador

UCC, Enfermeira Responsável, Enfermeiros e por último AAM. Verifica-se que alguns departamentos se subdividem como se pode visualizar no organigrama seguinte.

Ilustração II - Organigrama da Unidade de Cuidados Continuados Integrados



Fonte: SCME (2010)

3.4.3. Tipologias da UCCI

Os serviços disponibilizados por esta UCCI estão segmentados em três tipologias: Unidade de Convalescência, Unidade de Média Duração e Reabilitação e Unidade de Longa Duração e Manutenção. A Unidade de Convalescência está nas Instalações do Hospital de São João Baptista.

3.4.3.1. Unidade de Convalescência

“A *Unidade de Convalescência* é uma unidade de internamento, independente, integrada num hospital de agudos ou noutra instituição se articulada com um hospital de agudos, para prestar tratamento e supervisão clínica, continuada e intensiva, e para cuidados clínicos de reabilitação, na sequência de internamento hospitalar originado por situação clínica aguda, recorrência ou descompensação de processo crónico.” (art.º 13.º do Decreto-Lei n.º 101/2006, de 6 de junho)

A Unidade de Convalescença tem por finalidade a estabilização clínica e funcional, a avaliação e reabilitação integral da pessoa com perda transitória de autonomia potencialmente recuperável e que não necessita de cuidados hospitalares de agudos.

Pretende-se, com este tipo de unidades, responder a necessidades transitórias, visando maximizar os ganhos em saúde:

- Promover a reabilitação e a independência dos utentes;
- Contribuir para a gestão das altas dos hospitais de agudos;
- Evitar a permanência desnecessária nos serviços dos hospitais de agudos;
- Otimizar a utilização de unidades de internamento de média e longa duração.

Esta unidade caracteriza-se por ser uma unidade de internamento até 30 dias para pessoas que estiverem internadas num hospital de agudos devido a uma situação de doença súbita ou ao agravamento de uma doença ou deficiência crónica, que já precisam de cuidados hospitalares, mas requeiram cuidados de saúde, que pela sua frequência, complexidade ou duração, não possam ser prestados no domicílio.

São, na sua grande maioria, doentes provenientes de serviços de Medicina Interna, de Oncologia, de Cirurgia, de Ortopedia/Traumatologia, de Neurologia.

Os cuidados a prestar nas Unidades de Convalescença decorrem, sobretudo, da prestação de cuidados de saúde iniciada em internamento hospitalar e/ou da agudização ou intercorrência de episódio de doença crónica.

A prestação de cuidados nas Unidades de Convalescença é garantida por uma equipa multidisciplinar das áreas de saúde e da ação social, determinada pela natureza dos cuidados a prestar, tendo em conta que se destinam, particularmente, à reabilitação e rápida reintegração dos utentes no seu meio de vida em condições da maior autonomia possível.

A multidisciplinaridade e multiprofissionalidade do pessoal da equipa, bem como a correta dotação de pessoal, contribuem para garantir uma prestação de cuidados articulados e global, com um elevado padrão de qualidade (Umcci, 2010).

3.4.3.2. Unidade de Média Duração e Reabilitação

“A Unidade de Média Duração e Reabilitação (UMDR) é uma unidade de internamento, com espaço físico próprio, articulada com o hospital de agudos para a prestação de cuidados clínicos, de reabilitação e apoio psicossocial, por situação clínica decorrente de recuperação de um processo agudo ou descompensação de processo

patológico crónico, a pessoas com perda transitória de autonomia potencialmente recuperável” (art.º 13º do D.L. nº 101/2006 de 6 de junho).

A UMDR tem por finalidade a estabilização clínica, a avaliação e a reabilitação integral da pessoa que se encontre na situação prevista no número anterior.

Pretende-se, com este tipo de unidades, responder a necessidades transitórias, visando maximizar os ganhos em saúde e:

- Evitar permanências desnecessárias em hospitais de agudos;
- Contribuir para a gestão das altas dos hospitais de agudos;
- Reduzir a utilização desnecessária de unidades de internamento de convalescença e de longa duração;
- Promover a reabilitação e a independência dos utentes.

O período de internamento na UMDR previsibilidade superior a 30 dias e inferior a 90 dias consecutivos, por cada admissão.

Os utilizadores das Unidades de Média Duração e Reabilitação são doentes oriundos de outras respostas da Rede, de instituições de saúde ou de solidariedade e segurança social ou, ainda, do domicílio, que careçam de cuidados integrados em regime de internamento, mas não de cuidados tecnologicamente diferenciados.

Podem, ainda, existir UMDR, com características próprias, destinadas a grupos específicos de doentes. O regime de unidade de dia destina-se a pessoas em situação de dependência, cujas condições clínicas e sociofamiliares lhes permitem a permanência no domicílio, mediante a prestação de cuidados em regime de dia.

Os cuidados a prestar nas Unidades de Internamento de Média Duração e Reabilitação destinam-se, fundamentalmente, à reabilitação, manutenção e apoio social e à rápida reintegração dos seus utilizadores no seu meio habitual de vida, em condições da maior autonomia possível.

As Unidades de Internamento de Média Duração e Reabilitação promovem o treino de funções cognitivas, sensoriais, e motoras, ressocialização e atividades sócio ocupacionais.

Cada Unidade de Internamento de Média Duração e Reabilitação deve dispor de uma equipa técnica multidisciplinar das áreas da saúde e da ação social, determinada pela natureza dos cuidados que presta e tendo em conta o fim a que se destina.

O número de profissionais deverá estar de acordo com o estabelecido no contrato (Umcci, 2010).

3.4.3.3. Unidade De Longa Duração e Manutenção

"A Unidade de Longa Duração e Manutenção é uma unidade de internamento, de carácter temporário ou permanente, com espaço físico próprio, para prestar apoio social e cuidados de saúde de manutenção a pessoas com doenças ou processos crónicos, com diferentes níveis de dependência e que não reúnam condições para serem cuidadas no domicílio" (art.º 13 do Decreto-Lei n.º 101/2006, de 6 de junho).

A Unidade de Internamento de Longa Duração e Manutenção tem por finalidade proporcionar cuidados que previnam e retardem o agravamento da situação de dependência, favorecendo o conforto e a qualidade de vida, por um período de internamento superior a 90 dias consecutivos.

A ULDM pode proporcionar o internamento, por período inferior a 90 dias, em situações temporárias, decorrentes de dificuldades de apoio familiar ou necessidade de descanso do principal cuidador, até 90 dias por ano.

Pretende-se, com este tipo de unidades, responder a necessidades sociais e de saúde, visando maximizar a manutenção de aptidões para atividades de vida diária:

- Facilitar a gestão das altas dos hospitais de agudos;
- Promover a autonomia e a satisfação de necessidades sociais dos doentes.

A ULDM pode coexistir com a unidade de internamento de média duração, pode funcionar também em regime de unidade de dia, articulando-se com as equipas móveis existentes na respetiva área geográfica.

Os utilizadores das unidades de internamento de longa duração e manutenção são doentes que, pela sua situação de dependência, por razões de doença ou de patologias associadas à idade necessitam de Cuidados Continuados Integrados.

Os doentes são oriundos de outras respostas da Rede, de instituições de saúde ou de solidariedade e segurança social ou, ainda, do domicílio.

O regime de unidade de dia, destina-se a pessoas em situação de dependência, cujas condições clínicas e sociofamiliares lhes permitem a permanência no domicílio, mediante a prestação de cuidados em regime de dia.

Os cuidados a prestar nas Unidades de Internamento de Longa Duração e Manutenção destinam-se, fundamentalmente, à reabilitação, manutenção e apoio social, visando contemplar a satisfação das necessidades e expectativas, bem como a relação com a família e com o meio social de referência.

Cada ULDM deve dispor de uma equipa técnica multidisciplinar das áreas da saúde e da ação social, determinada pela natureza dos cuidados que presta e tendo em conta que se destinam fundamentalmente à manutenção de aptidões e apoio social (Umcci, 2010).

3.5. Síntese

Como se pode verificar ao longo do estudo, a Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento labora desde 1950 com a finalidade de proporcionar aos seus utentes e à população em geral um maior bem-estar.

Para além dos serviços de saúde, praticados no Hospital S. João Baptista e na Unidade de Cuidados Continuados Integrados, presta Serviços de Internamento, Centro de Dia e Apoio Domiciliário Integrado.

A Santa Casa da Misericórdia, tem como objetivo prestar apoio a todo o cidadão que sofra, temporária ou definitivamente, de algum grau de dependência, com falta ou perda de autonomia, independentemente da idade, tem direito à prestação de cuidados de saúde e de apoio social, de forma contínua e integrada.

Já a UCCI visa assegurar os cuidados continuados e fazê-lo através de intervenções integradas de saúde e apoio social, centradas na recuperação global do cidadão, na promoção da sua autonomia e na melhoria da sua funcionalidade, no âmbito da situação de dependência em que se encontra.

4. Metodologia

4.1. Introdução

Na linha de pensamento de Fortin (2009), a metodologia é entendida como o conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica.

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada neste trabalho de campo.

Começou-se por definir o que se entende por trabalho de campo, como se faz um trabalho de campo e quais os seus objetivos.

O trabalho de campo torna-se indispensável para aprovação de teorias científicas. Os primeiros filósofos e naturalistas tinham o real conhecimento de que a observação dos fenómenos naturais, de forma criteriosa e metodológica, era a chave para a sua compreensão. Portanto para haver pertinência na comprovação dos fenómenos, o trabalho em campo deve ser criteriosamente subdividido, a fim de levantar vários dados que deem alcance ao estudo e sustentem o que é objetivo.

O trabalho de campo, cuja prática constitui-se numa tradição, é de extrema importância para obtenção de dados, na substituição dos aspetos teóricos que são vistos no ambiente académico ou escolar pela observação, o que possibilita maior compreensão.

Em suma, neste capítulo ir-se-á analisar, na seção 4.2, o que se entende por trabalho de campo. Na seção 4.3, descreve-se como se faz o trabalho de campo, na seção 4.4, os objetivos do trabalho de campo, e finalmente na seção 4.5 a síntese.

4.2. O que se entende por trabalho de campo

O trabalho de campo é uma atividade prática realizada em que se relaciona os conceitos e teorias aprendidos com a realidade da organização. São aplicados, assim, os conteúdos teóricos do curso no trabalhado de campo.

O trabalho de campo constitui parte de um experimento científico. É uma atividade realizada por pesquisadores na natureza ou no local onde o fenómeno estudado ocorre naturalmente. Engloba o registo de dados, informações relativas ao fenómeno ou objeto de estudo (Trabalho de campo, 2013).

Trabalhos de campo, como outras atividades científicas, possuem particularidades de metodologia de acordo com a área ou subárea científica em que se enquadram.

Os objetivos do trabalho de campo dependem muito da atividade proposta.

De modo geral, durante a realização de uma pesquisa algumas questões são colocadas de forma imediata, enquanto outras vão aparecendo no decorrer do trabalho. A necessidade de dar conta dessas questões para poder encerrar as etapas da pesquisa frequentemente leva a um trabalho de reflexão em torno dos problemas enfrentados, erros cometidos, escolhas feitas e dificuldades descobertas.

A escolha pela modalidade estágio deve-se, essencialmente, ao facto de não possuir qualquer experiência profissional na área.

Como tal, o estágio torna-se pertinente, pois permite-nos deparar com diversas situações, com experiências únicas, de modo a crescermos interiormente, enquanto pessoas, e futuros profissionais.

Importa referir que é uma mais-valia todo este contato direto que se pode usufruir.

O estágio fornece algo que não vem nos manuais e, com o qual tem que se lidar, vivenciando problemas reais, cada um diferente do outro, em que às vezes, não se encontra na teoria a solução mas sim com a prática.

Este trabalho de campo foi realizado na Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento mais concretamente numa das suas valências, Unidade de Cuidados Continuados Integrados, com o objetivo de observar/participar no funcionamento da Instituição como também nos serviços que presta e nas operações que executa.

Unidade de Cuidados Continuados Integrados é composta por uma equipa multidisciplinar que é constituída por Médicos, Enfermeiros, Técnica de serviço social, Psicóloga, Técnica de Reabilitação (Fisioterapeutas, Terapeuta da Fala, Terapeuta Ocupacional), Animação Sociocultural, Auxiliares de Ação Médica e Administrativos, tendo como objetivo prioritário assegurar a qualidade assistencial nesta instituição.

A Unidade tem uma capacidade de internamento de 70 camas (40 na média duração e reabilitação e 30 na longa duração e manutenção). Visa humanizar a prestação de cuidados, ajustando e criando respostas adequadas à individualidade e à diversidade de situações, sempre com o objetivo de promover e respeitar a dignidade, bem-estar e qualidade de vida dos utentes e garantindo um acompanhamento de grande qualidade e confiança.

UCCI é a mais recente valência da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento, esta é constituída por vários departamentos. O departamento no qual foi o foco deste estágio foi o gabinete de gestão, o qual é composto pelos serviços administrativo, administração e departamento financeiro e o departamento de recursos humanos.

Os serviço administrativo tem a seu cargo as seguintes tarefas:

- a) Assegurar o atendimento telefónico;
- b) Executar as tarefas inerentes à receção, classificação, expedição, distribuição e arquivo de expediente;
- c) Realizar os procedimentos administrativos necessários à preparação do expediente a submeter a despacho e à sua execução;
- d) Colaborar na organização de procedimentos administrativos para aquisição de bens e serviços;
- e) Organizar e distribuir todas as informações relativas ao serviço;

A Administração tem como principais funções:

- a) Planeamento (função direta)
- b) Organização (função básica);
- c) Direção/coordenação (função básica);
- d) Controle (função de acompanhamento).

O planeamento é a função mais importante da Administração, tem como missão atingir os objetivos e metas. Este permite a existência de uma linha de rumo, a introdução de objetivos futuros em todas as decisões do presente, em simultâneo a eliminação de pontos fracos e antecipação de ameaças do exterior. Possibilitando o desenvolvimento da organização através da definição de estratégias para o melhor aproveitamento das oportunidades.

A organização é outra das funções da Administração que se propõe estruturar e agrupar os recursos (principalmente os humanos), permitindo o desempenho necessário para a consecução e atendimento dos objetivos pré-definidos, definindo a estrutura organizacional da entidade e mostra a disposição ou ordem dos órgãos ou cargos.

Direção/coordenação põe em prática o que foi planeado, indicando e orientando o comportamento das pessoas no caminho dos objetivos a serem alcançados, é responsável por fazer com que os objetivos sejam executados da melhor forma possível.

Por último tem-se o controle que consiste verificar se o que foi planeado foi cumprido, corrigindo falhas ou erros, manifestados no desenvolvimento de planeamento e da organização.

No departamento financeiro é feita uma gestão de tesouraria, gestão de investimentos, gestão de riscos de financiamento e as relações com os investidores.

Enquanto o departamento de recursos humanos tem o papel de assegurar a organização, de disporem das pessoas certas a desempenhar as funções certas e em quantidade adequada.

No entanto, o trabalho dos recursos humanos passa não só pela contratação e despedimento mas sobretudo por assegurar que as organizações dispõem das competências adequadas para atingir os objetivos a que se propõe. A preocupação dos RH envolve também o bom relacionamento entre colaboradores e o bom ambiente de trabalho.

4.3. Como se faz o trabalho de campo

Tipicamente, o trabalho de campo focaliza-se numa comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana.

No trabalho de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é de salientar a importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo.

Os bons resultados do trabalho de campo dependem fundamentalmente do seu planeamento.

Mais do que uma exigência regulamentar ou uma boa prática, o planeamento é uma aproximação estruturada de antecipação do futuro, uma oportunidade de planear o caminho em função de uma visão e deve ser concebido de forma a tornar realidade aquela visão.

O trabalho de campo é feito por várias etapas:

- Primeira etapa:

Informações: levantamento de informações para o (re) conhecimento das condições do trabalho de campo;

- Segunda etapa:

Decisão: é o processo cognitivo pelo qual se escolhe um plano de ação dentre vários outros (baseados em variados cenários, ambientes, análises e fatores) para uma situação-problema.

- Terceira etapa:

Ação: estruturação das práticas;

O trabalho de campo surge como suporte teórico do estágio. Tem como objetivo dar a conhecer o local de estágio, assim como as atividades desenvolvidas (Trabalho de campo, 2013).

Este trabalho de campo tem por base o relato de 10 meses de estágio curricular na Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento, no período entre 5 de agosto de 2013 a fins de maio de 2014, com uma duração de 1620 horas.

4.4. Objetivos do trabalho de campo

O trabalho de campo permite observar um determinado local e/ou situação, observando uma realidade e, se necessário, procurando soluções para um problema específico.

O objetivo do trabalho de campo é compreender o facto em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenómeno observado (Fidel, 1992). Para Yin (1994) o objetivo do estudo é explorar, descrever ou explicar e segundo Guba & Lincoln (1994) o objetivo é relatar os factos como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso. Por seu lado, Ponte (1994) afirma que o objetivo é descrever e analisar. A estes dois, Merriam (1998) acrescenta um terceiro objetivo, avaliar. De forma a sistematizar estes vários objetivos, Gomez, Flores & Jimenez (1996:99), referem que o objetivo geral de um estudo de campo é: “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”.

O objetivo principal do delineamento do trabalho de campo é garantir que os procedimentos metodológicos escolhidos levem o pesquisador a responder, de forma lógica e formal, ao problema estudado (Yin, 2003).

Objetivo principal do trabalho de campo é a importância na aprendizagem e a procura de experiências, oportunidades e de articulação entre o momento do saber e do

fazer, em que as teorias do ensino proporcionam caminhos para que a informação se processe de forma quantitativa e qualitativa na observação dos assuntos na matéria de ensino.

Os principais objetivos do trabalho de campo são:

- Desenvolver a capacidade de observação e do senso crítico;
- Integrar o académico ao meio natural;
- Desenvolver habilidades de interação social;
- Promover maior relacionamento do académico com a comunidade;
- Desenvolver capacidade de trabalhar com modelos analíticos/conceitos para compreensão das realidades observadas;
- Desenvolver habilidades relacionadas aos procedimentos metodológicos adequados à pesquisa empírica ou experimental.

Os objetivos do trabalho de campo realizado são:

- Contabilidade:
 - Separação dos documentos;
 - Processamento e separação por diários;
 - Lançamento no respetivo programa de contabilidade;
 - Apoio encerramento do exercício económico.
- Recursos Humanos:
 - Processamento de vencimentos;
 - Recolha de faltas (justificas e injustificadas);
 - Apoio na seleção e integração de novos elementos na organização.
- Distribuição e Logística:
 - Acompanhamento das diversas tarefas e documentos para aquisição de imobilizado e compras de FSE.

4.5.Síntese

Como se pode constatar ao longo da metodologia, o trabalho de campo corresponde à recolha direta de informações. O tipo de informação que se pode obter com este método é diversificado, sendo recolhida diretamente pelos inquiridos (Portal da empresa).

O trabalho de campo é uma atividade prática, em que se relaciona os conceitos e as teorias aprendidas com a realidade.

O interesse do trabalho de campo está voltado para o estudo de indivíduos, grupos, comunidades, instituições, entre outros campos.

Os seus principais objetivos é compreender os diversos aspetos da sociedade, conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema e descobrir novos factos e suas relações.

O objetivo deste trabalho de campo é relatar os factos como sucederam, descrever as situações e proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado, como também aprendizagem e a procura de experiência entre o momento do saber e do fazer.

Com este trabalho de campo pretende-se adquirir competências e conhecimentos práticos da realidade laboral e enriquecer os meus conhecimentos através da realização dos objetivos propostos.

5. Tarefas Realizadas

5.1.Introdução

No decurso deste capítulo descrevem-se as tarefas realizadas e as tarefas que não foram realizadas de acordo com o plano inicialmente previsto.

As tarefas realizadas foram no âmbito da Análise Financeira, Recursos Humanos e da Gestão da Qualidade, estas foram realizadas em cada um das áreas (departamentos) onde decorreu este estágio, e teve por objetivo uma constatação empírica dos conhecimentos adquiridos teoricamente.

Foram realizadas tarefas na área financeira, recursos humanos e gestão da qualidade.

De facto, não importa o motivo, desde que decidamos fazê-la, a tarefa se torna algo relevante que precisa ser gerida e feita.

Não foi possível realizar tarefas, como inicialmente previsto na área da distribuição e logística.

As tarefas realizadas foram executadas dentro de um prazo (1620 horas), com o objetivo de cumprir os objetivos propostos pela organização na qual decorreu este estágio.

5.2.Análise Financeira

A análise financeira é um conjunto de técnicas destinadas a dar a conhecer a situação económica, financeira e monetária das empresas ou de outras entidades, a partir de documentos de informação contabilística e financeira (Borges, Rodrigues & Morgado 2007).

O objetivo da análise financeira é diagnosticar a situação financeira de uma organização que pode surgir de uma necessidade interna ou externa. Um diagnóstico interno pode ser necessário para tomar decisões de gestão, utilizando a análise financeira como um instrumento de observação no âmbito de planos de financiamento e investimento ou para o controlo interno (acompanhamento da atividade e comparação entre as previsões e a performance real). Pode também servir um objetivo informacional, usando a informação financeira como instrumento de comunicação interna ou como elemento de relações sociais na empresa.

Quanto ao diagnóstico externo, surge como instrumento de decisão para entidades externas com influência junto da empresa, tais como bancos, investidores institucionais, governos, fornecedores e clientes. O diagnóstico externo surge também como ferramenta de comunicação com os investidores, o público, as agências de *rating* e as entidades que elaboram estudos estatísticos financeiros.

5.2.1. Preparação dos documentos contabilísticos

Os documentos contabilísticos recolhidos da contabilidade (demonstrações financeiras), têm como principal finalidade organizar e resumir informações que possam ser consultadas a qualquer momento e que forneçam o perfil financeiro e económico em um determinado período ao longo do ciclo de vida do negócio (Salazar & Benedicto, 2004).

5.2.1.1. Balanço Funcional

O balanço patrimonial é uma demonstração financeira representativa do património da organização.

O balanço funcional é um instrumento de gestão e análise financeira, preparado a partir do balanço patrimonial, este expressa a estrutura representativa dos fluxos dos três ciclos da atividade das empresas exploração (compras, vendas e operações gerais), de investimento (aquisição e cessões de ativos fixos) e financeiro (financiamento quer de curto, médio e longo prazo).

No balanço funcional podem identificar-se seis grandes grupos em que se decompõem as origens e aplicações de fundos, são este:

- Ativos não correntes (ativo fixo) – dizem respeito a aplicações duradouras que são utilizadas para além do decurso normal do ciclo de exploração.
- Necessidades cíclicas (ativo corrente) – englobam todas as contas ativas que se relacionam com o ciclo de exploração e que implicam necessidades de financiamento que não sejam caixa ou equivalentes mas com capacidade de se traduzirem em tesouraria ativa num curto prazo.
- Tesouraria ativa – correspondem aos ativos líquidos da empresa, disponíveis para efetuar pagamentos.

- Capitais permanentes – dizem respeito a origens com carácter de estabilidade, isto é, não exigíveis num prazo inferior a um ano.
- Recursos cíclicos (passivo corrente) – pertencem aos passivos correntes resultantes das operações de exploração da empresa com uma exigibilidade num curto prazo.
- Tesouraria passiva – diz respeito ao passivo imediato ou quase imediato que resulte de decisões de financiamento imediato.

Tabela I - Balanço Funcional da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento

Balanço Funcional			
Rubricas	Período		
Aplicações (Ativos)	2010	2011	2012
Ativo fixo / não corrente			
Ativos fixos tangíveis	12.916.235,58€	12.518.039,45€	12.145.720,69€
Propriedades de investimento	0,00 €	0,00 €	37.595,04 €
Ativos fixos intangíveis	206.963,27 €	155.546,69 €	35.425,30 €
Investimentos Financeiros	6.000,00 €	6.282,00 €	6.282,00 €
Investimento em curso	9.836,17 €	38.721,43 €	9.237,62 €
Total dos ativos fixos	13.139.035,02 €	12.718.589,57€	12.234.260,65€
Necessidades cíclicas (Ativo Corrente)			
Inventário	86.362,75€	92.367,56€	97.313,32 €
Clientes	2.205.984,75 €	1.936.855,67 €	1.733.010,35 €
Adiantamento a fornecedores	1.978,87 €	92,49 €	4.981,91 €
Estado e outros entes públicos	114.513,57 €	0,00 €	0,00 €
Outras contas a receber	980,27 €	26.923,21 €	182.091,55 €
Diferimento	1.350,00 €	808.300,35 €	38.805,48 €
Caixa e depósito bancário	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Pessoal	0,00 €	1.657,18 €	481,11 €
Total Necessidades cíclicas	2.411.415,28 €	2.866.196,46 €	2.056.683,72 €
Tesouraria ativa	2010	2011	2012
Div. Receber extra - exploração cp	245,07 €	6.730,80 €	45.522,89 €
Caixa e depósitos bancários	28.790,13 €	17.755,86 €	19.010,91 €
Outros ativos correntes extra explor.	0,00€	0,00 €	0,00 €

Balanço Funcional			
Rubricas	Período		
Total Tesouraria ativa	28.790,13 €	24.486,66 €	64.533,80 €
Total do Ativo	15.578.995,36 €	15.609.272,69 €	14.355.478,17 €
Origens (Passivos)			
Capitais Permanentes			
Fundo Patrimonial	3.335.157,45 €	3.207.457,82 €	4.886.018,94 €
Passivo Não corrente	5.634.388,56 €	5.637.624,23 €	5.807.641,59 €
Total Capitais Permanentes	8.969.546,01 €	8.845.082,05 €	10.693.660,53 €
Recursos cíclicos (Passivo Corrente)			
Fornecedores	1.697.767,75 €	2.065.799,09 €	1.850.671,70 €
Adiantamentos de clientes	9.570,41 €	379.455,65 €	19.673,68 €
Estado e Outros Entes Públicos	120.978,77 €	72.529,58 €	123.058,73 €
Financiamentos Obtidos	686.000,00 €	686.000,00 €	421.400,00 €
Diferimentos	2.541.224,96 €	2.542.110,90 €	15.139,23 €
Outras contas a pagar	1.525.138,58 €	982.100,26€	1.196.343,13€
Pessoal	0,00€	2.152,21 €	2.516,00 €
Total recursos cíclicos	6.580.680,47 €	6.730.147,69 €	3.628.802,47 €
Tesouraria Passiva			
Financiamentos obtidos cp	14.000,00 €	14.000,00€	8.600,00 €
Dív. Pagar extra- expl. Cp	31.125,28 €	20.042,86€	24.415,17 €
Outros passivos correntes	169.776,78 €	- €	- €
Total Tesouraria passiva	45.125,28 €	34.042,86 €	33.015,17 €
Total Passivo	15.595.351,76 €	15.609.272,60 €	14.355.478,17 €

Fonte: elaboração própria, com base no relatório de contas SCME (2011/12)

5.2.1.2. Demonstração de Resultados Funcional

A demonstração de resultados é uma demonstração financeira com objetivo de demonstrar o desempenho da organização, bem como a capacidade que a organização tem em gerar fluxos de caixa a partir dos seus recursos.

A demonstração de resultados funcional procura estruturar os rendimentos e gastos, particularmente os relacionados com a atividade operacional da organização, em grupos que facilitem a análise económica e os riscos económico e financeiro. Assim, a sua construção contempla os seguintes grupos:

- Rendimentos Operacionais – são representados pelos réditos gerados pela atividade principal da organização;
- Gastos Operacionais – são representados por gastos e perdas do decorrer das atividades operacionais;
- Resultados Financeiros – são uma consequência das operações do ciclo financeiro, que influenciam a rendibilidade e o risco, mas numa perspetiva de investimento financeiro, financiamento e seu custo.

Tabela II - Demonstração de Resultados Funcional da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento

Demonstração dos Resultados Funcional			
Rubricas	Período		
	2010	2011	2012
Rendimentos Operacionais			
Volume de Negócios	5.422.038,01€	6.440.188,89€	6.321.423,2 €
Subsídios, Doações e legados à Exploração	1.063.826,13€	1.327.131,28€	1.345.496,82€
Outros rendimentos operacionais	330.662,03€	327.598,66€	116.018,88€
Total rendimentos operacionais	6.816.526,17€	8.094.918,83€	7.782.938,95€
Gastos operacionais			
C.M.V.M.C.	(431.733,26)€	(494.581,18)€	(356.169,33)€
Fornecimentos e Serviços Externos	(3.364.629,73)€	(3.696.720,74)€	(3.641.458,72)€
Gastos Fixos Desembolsáveis	(2.868.207,59)€	(3.253.919,78)€	(3.186.601,22)€
Gastos Fixos Não Desembolsáveis	(460.225,39)€	(575.010,97)€	(407.661,47)€
Outros gastos variáveis	(42.252,10)€	(30.280,85)€	(11.968,86)€
Total Gastos operacionais	(7.167.048,07) €	(8.050.513,52)€	(7.603.859,60) €

Demonstração dos Resultados Funcional			
Rubricas	Período		
	2010	2011	2012
Resultados operacional	(350.521,90)€	44.405,31€	179.079,35€
Resultados Financeiros			
Resultado do financiamento			
Rendimentos e ganhos	0,00€	0,00€	0,00€
Gastos e perdas	(156.570,05) €	(283.296,28) €	(282.264,58)€
Resultado do investimento financeiro			
Rendimentos e ganhos	907,30€	4.504,99€	10,63€
Gastos e perdas	0,00€	0,00€	0,00€
Resultado financeiro	(155.662,75) €	(278.791,29) €	(282.253,95)€
Resultado antes Imposto	(506.184,65)€	(234.385,98)€	(103.174,60)€
Imposto sobre o rendimento	0,00€	0,00€	0,00€
Resultado Líquido	(506.184,65)€	(234.385,98)€	(103.174,60)€

Fonte: elaboração própria, com base no relatório de contas SCME (2011/12)

5.2.2. Análise dos documentos contabilísticos

5.2.2.1. Indicadores Económicos – Equilíbrio financeiro

Os indicadores económicos são grandezas de carácter económico, expressos em valor numérico, cujo principal utilidade consiste na avaliação dos níveis de desenvolvimento da entidade.

A análise do equilíbrio financeiro tem como base o balanço funcional que dá expressão aos três ciclos: de investimento, de exploração e financeiro (Nabais & Nabais, 2011).

O equilíbrio financeiro tem por objetivo avaliar a capacidade da organização para satisfazer as suas obrigações. É analisada a liquidez da organização, ou seja, a capacidade de obter meios líquidos financeiros a fim de satisfazer os compromissos.

Os rácios utilizados nesta análise foram:

- Fundo de Maneio;
- Necessidades de Fundo de Maneio;

- Tesouraria;
- Liquidez Geral.

Tabela III - Indicadores de equilíbrio financeiro

Rácio	Formula	2010	2011	2012
Fundo Maneio	Capitais Permanentes - Ativo Fixo	(4.169.489,01)€	(3.873.507,52)€	(1.540.600,12)€
Necessidades de Fundo Maneio	Necessidades Cíclicas - Recursos Cíclicos	(4.169.510,26)€	(3.863.951,23)€	(1.572.118,75)€
Tesouraria	Tesouraria Ativo - Tesouraria Passivo	(16.335,15)€	(9.556,20)€	31.518,63€
Liquidez Geral	$\frac{\text{Nec. Cíclicas} + \text{Tes. Ativo}}{\text{Rec. Cíclicos} + \text{Tes. Passivo}}$	0,37€	0,43€	0,58€

Fonte: elaboração própria, com base no relatório de contas SCME (2011/12)

O fundo de maneio expressa o diferencial entre os recursos estáveis da organização e as aplicações duradouras.

Considera-se que a situação financeira está em equilíbrio quando o fundo de maneio é positivo. Neste caso, temos um fundo de maneio negativo o que significa que estamos perante um desequilíbrio patrimonial. Nos anos de 2010 e 2011, evidenciaram-se grandes montantes negativos em fundo maneio, situação própria de uma fase de investimento que implica uma necessidade de aumentar o ativo não corrente ou permanente, à custo ou suportado por financiamento a curto prazo.

Em 2012 há uma clara evidência de uma melhoria da situação, apesar do fundo maneio ser negativo. Verifica-se que há uma preocupação no controlo da situação.

As necessidades de fundo maneio encontram-se associadas às necessidades de financiamento de ciclo de exploração (Silva, 2010). Estas refletem os impactos dos aspetos normativos relacionados com o negócio (prazos médios de recebimento e de pagamento, rotações), bem como a forma como os gestores operacionais executam as suas atividades.

Relativamente à tesouraria líquida este é um indicador de disponibilidade imediata para fazer face a pagamentos. Como é negativo nos anos de 2010 e 2011 indícia que a organização nem sempre teve possibilidade de realizar os pagamentos a que estava obrigada, sendo necessário recorrer a financiamentos pontuais para satisfazer os seus compromissos.

No ano de 2012 a tesouraria é positiva o que revela um bom desempenho no equilíbrio de tesouraria, o que significa que a organização consegue responder às situações imediatas de pagamentos sem problemas.

Por último o rácio de liquidez avalia a facilidade com que a organização pode aceder às disponibilidades. A organização é solvente no curto prazo quando é capaz de fazer face aos pagamentos que derivam do seu ciclo de exploração.

A liquidez geral determina a capacidade da organização fazer face aos seus compromissos a curto prazo. Este rácio dá-nos a relação entre os ativos em dinheiro (ou facilmente convertidos em dinheiro) com o montante que será exigível à organização a curto prazo.

De 2010 a 2012 verifica-se que o valor do ativo circulante é inferior ao passivo circulante o que significa que a organização pode estar numa situação de dificuldades de tesouraria. No entanto, essas dificuldades poderão não se fazer sentir se a velocidade de rotação do ativo circulante permitir fazer face ao *timing* de exigibilidade das dívidas de curto prazo.

5.2.2.2. Situação Económica: Rendibilidade e Risco

A situação económica de uma organização tem como principal interesse observar o património líquido e a sua variação.

Os rácios escolhidos para fazer esta análise foram:

- Grau de Alavanca Financeira;
- Solvabilidade;
- Autonomia Financeira;
- Ponto Crítico;
- Margem de Segurança.

Tabela IV - Indicadores de Rendibilidade e Risco

Rácio	Formula	2010	2011	2012
Grau de Alavanca Financeira	$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Resultado antes de impostos}}$	69%	- 19%	- 174%
Solvabilidade	$\frac{\text{Fundo Patrimonial}}{\text{Passivo}}$	27%	26%	52%
Autonomia Financeira	$\frac{\text{Fundo Patrimonial}}{\text{Ativo}}$	21%	21%	34%

Rácio	Formula	2010	2011	2012
Ponto Crítico	$\frac{\text{Gastos Fixos}}{[1 - (\text{C.Variav./Vol. Neg.})]}$	7.975.197,74 €	8.584.764,13 €	7.995.748,07 €

Rácio	Formula	2010	2011	2012
Margem de Segurança (valor Absoluto)	$\text{Vol. Neg. Atual} - \text{Vol. Neg. P. Crítico}$	(1.158.671,57) €	(489.845,30) €	(212.809,12) €
Margem de Segurança (valor Relativo)	$\frac{\text{Vol. Neg. Atual}}{\text{Vol. Neg. P. Crítico}}$	-15%	-6%	-3%

Fonte: elaboração própria, com base no relatório de contas SCME (2011/12)

O grau de alavanca financeira traduz um mecanismo a partir do qual o aumento do nível de endividamento (ex. empréstimo) de uma organização provoca uma melhoria do seu indicador de rendibilidade do fundo patrimonial.

Este efeito depende da estrutura do fundo patrimonial da organização e acontece apenas quando a rendibilidade de uma determinada operação ou investimento é superior ao custo de obtenção dos capitais alheios necessários para o efetuar.

Quanto maior for o grau de alavancagem financeira maior será a vantagem de fazer investimento com capital alheio. Em 2010 verifica-se que existiam vantagens em fazer investimentos com capital alheio ao contrário dos anos de 2011 e 2012 em que se constata que deixou de haver quaisquer vantagens em fazer investimentos com capital alheio. Neste caso verifica-se que a organização tem um elevado grau de alavanca financeira negativo o que é desfavorável para a organização, o que significa que existe risco financeiro.

Para que uma organização tenha solvabilidade é preciso que tenha capacidade de fazer face aos seus compromissos, quanto maior for este rácio maior a estabilidade financeira da organização ou seja, evidência o grau de dependência da organização em relação aos credores e é também um bom indicador para os credores avaliarem o risco de eventuais operações com a organização. Como se pode verificar houve uma preocupação em melhorar o índice de solvabilidade o que é vantajoso para a organização.

Autonomia financeira permite apreciar em que percentagem é que o ativo da organização se encontra a ser financiado por fundos patrimoniais. Neste caso a organização demonstra um aumento da sua autonomia pois tem procurado fazer financiamento com recursos próprios, aumento dos fundos patrimoniais.

Carrilho et al. (2005) referem que este rácio é “um indicador de grande importância na análise e na contratação de operações de financiamento”, uma vez que traduz a capacidade que a organização detém para contrair empréstimos a médio e longo prazo suportados pelos fundos patrimoniais. O que significa que quanto maior este rácio, maior a estabilidade financeira da organização.

O ponto crítico reflete o nível de atividade necessária para que os resultados sejam nulos. Isto é, representa o volume de vendas e prestação de serviços mínimos para suportar os gastos. É o ponto a partir do qual a organização começa a ter resultados positivos.

Verifica-se que de 2010 para 2011 a organização teve um aumento significativo tendo um decréscimo em 2012, isto representa o valor das vendas e prestação de serviços necessários para que a organização não tenha prejuízo.

Por último a margem de segurança é um indicador que pode ser expresso em percentagem ou valor que indica o afastamento entre o atual volume de negócios do correspondente ao ponto crítico.

Possibilita assim a determinação de um valor que evidência a segurança que existe para a organização trabalhar acima de uma rendibilidade nula (no caso da margem de

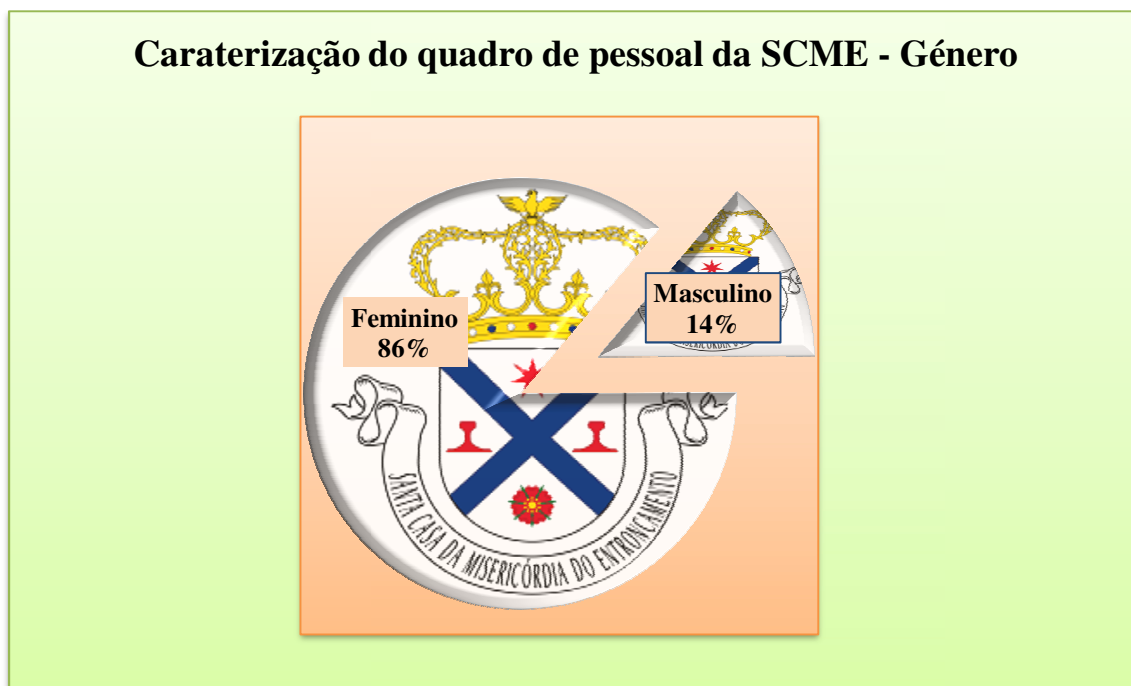
segurança ser zero, quanto maior for a margem de segurança menor será o risco económico da organização pois ao contrario o risco económico aumenta, visto que a organização funciona muito próximo do ponto crítico, podendo a qualquer momento entrar na zona de lucro, mas no ano 2012 ainda tem resultados negativos, sendo o ponto critico superior ao volume de negócios praticado, mas a margem de segurança indica que o afastamento do ponto critico cada vez é menor. Se a organização evoluir na mesma proporcionalidade dos anos apresentados o próximo ano terá resultados positivos.

5.3. Recursos humanos

Os recursos humanos são uma das preocupações prioritárias do gestor, já que sem mão-de-obra adequada às necessidades da organização terá dificuldades em executar a sua atividade seguindo critérios de qualidade. Por isso, é aconselhável a determinação de uma estratégia que inclua recrutamento e contratação, formação e certificação de competências e, ainda, saúde e segurança (Portal da empresa, 2013).

Da análise dos recursos humanos desta instituição foi feita uma classificação quanto ao género (feminino e masculino).

Gráfico I – Caracterização do quadro de pessoal da SCME - Género



Fonte: adaptado relatório de contas SCME (2012)

A 31 de dezembro de 2012 existiam 210 funcionários na instituição. Em que 181 eram do sexo feminino e 29 do sexo masculino.

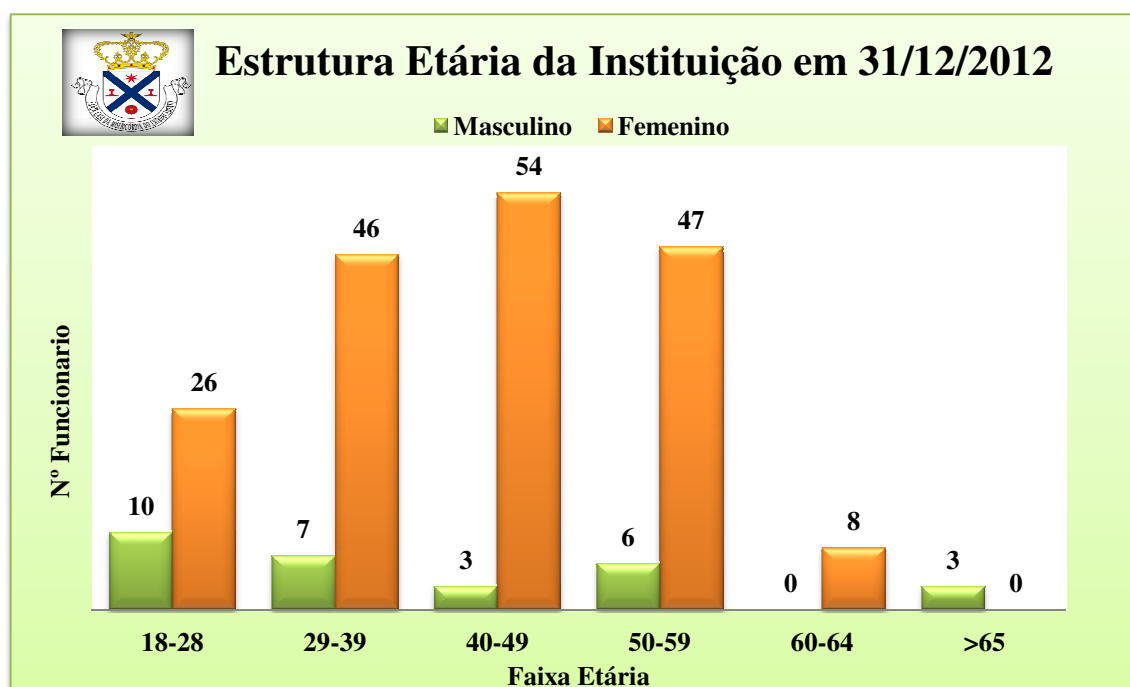
Atualmente a instituição mantém o mesmo número de funcionários.

A estrutura etária desta Instituição é composta maioritariamente pelo género feminino com uma faixa etária mais representativa entre 40 – 49 anos como se pode verificar no gráfico II.

Da análise do mesmo gráfico verifica-se que a maioria dos colaboradores do género masculino tem menos de 40 anos, o que significa que no futuro haverá uma maior paridade (equilíbrio) de género.

Em trabalhos como saúde, serviços pessoais e serviços domésticos são ainda áreas privilegiadas de inserção das mulheres no mercado de trabalho.

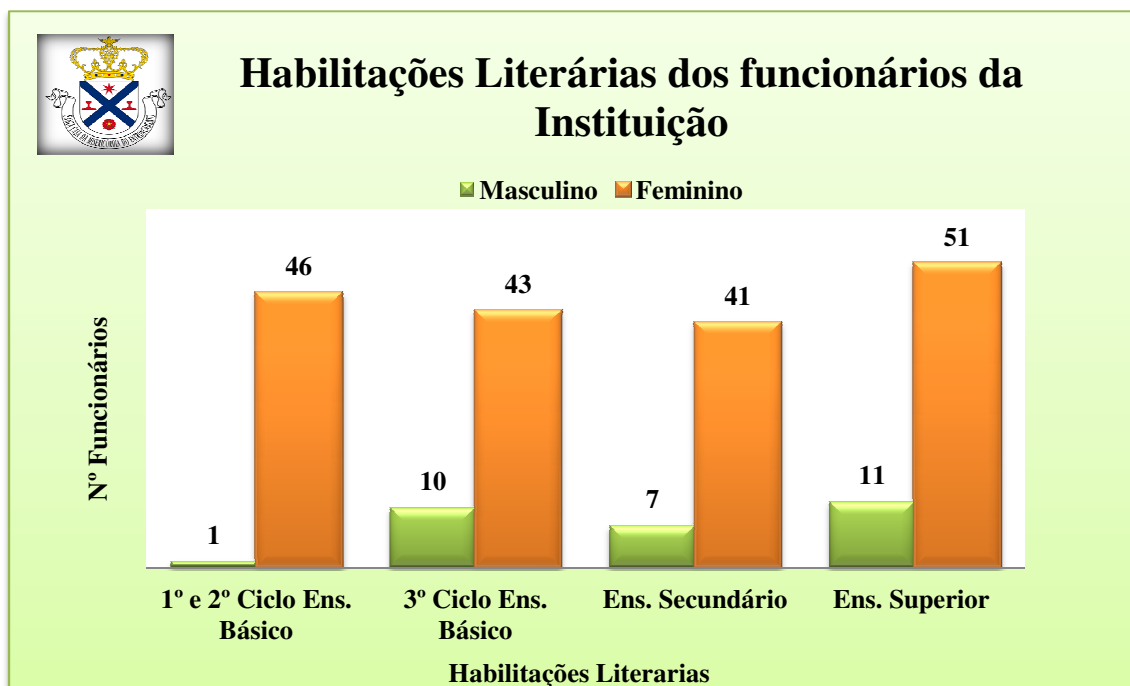
Gráfico II - Estrutura Etária da SCME em 31/12/2012



Fonte: adaptado relatório de contas SCME (2012)

Nesta Instituição as habilitações literárias dos colaboradores são principalmente o 3º ciclo ensino básico e o ensino secundário como se pode ver no gráfico III.

Gráfico III – Habilitações Literárias dos Funcionários da SCME



Fonte: adaptado relatório de contas SCME (2012)

É cada vez mais conhecido que o empenho, a competência ou a dedicação são características de um bom trabalhador e que vão para além do género, idade e das habilitações literárias do colaborador. São componentes como a diligência, o empenho, a criatividade, a responsabilidade ou a dedicação que distinguem um bom trabalhador. Mas também é de realçar que são cada vez mais as mulheres quem mais se destacam no mercado de trabalho sempre mais competitivo e feroz.

Os recursos humanos é parte integrante da estrutura organizacional de todas as organizações.

Na gestão de recursos humanos, além das questões contratuais e de direitos de trabalho, há que ter em conta a formação, certificação e requalificação de profissionais. A qualificação dos recursos humanos é um dos maiores garantes de sucesso de qualquer organização. É igualmente importante manter os trabalhadores motivados, com formação o mais atualizada e orientada possível para as necessidades.

Na SCME, este departamento tem o dever de cumprir várias responsabilidades, que são:

- Executar ações administrativas respeitantes ao recrutamento, promoção, progressão e cessação de fundos de pessoal;

- Assegurar e manter organizado todas as informações dos funcionários, bem como o registo e controlo de assiduidade;
- Rececionar e analisar mensalmente os horários de trabalho dos colaboradores, registar o trabalho suplementar, as alterações dos horários de trabalho e fazer a análise dos mesmos;
- Proceder à marcação das consultas de medicina do trabalho para os colaboradores da instituição;
- Elaborar, calcular e verificar o processamento de remunerações e benefícios complementares, incluindo as obrigações fiscais e contributivas para a segurança social;
- Elaborar candidaturas no portal do IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional) para as mais diversas medidas de emprego, tais como, estágios profissionais, contratos de emprego inserção, entre outros, procedendo igualmente à sua gestão;
- Proceder à gestão dos mapas de férias, à inscrição de novos colaboradores na Segurança Social e à gestão administrativa de penhoras de salários;
- Emitir as declarações de IRS para o trabalhador e para o Estado (Modelo 10);
- Registar a correspondência e encaminhá-la para os respetivos serviços ou destinatários;
- Realizar atendimento telefónico e presencial;
- Proceder à gestão e controlo dos livretes individuais de controlo automóvel;
- Efetuar o processamento de ofícios, notas informativas, comunicações internas, entre outros documentos.

A aplicação informática usada neste setor é, o sistema operativo RH XXI. Esta base de dados tem como objetivo a gestão dos recursos humanos bem como o processamento de salários das instituições. Este é um departamento que tem a necessidade e o dever, de se manter constantemente atualizado, no que diz respeito às leis em vigor, pois estas estão sempre em constante atualização.

5.3.1. Recrutamento/ Seleção

A função de recursos humanos é constituída por uma série de atividades entre as quais assume um importante papel o recrutamento e seleção (Rocha, 1997). Esta é uma atividade que permite à organização o restabelecimento dos meios humanos de que necessita e desta forma colmatar as carências sobre o quantitativo de recursos humanos que deverá existir na organização (Caetano & Vala, 2002), assumindo assim um dos principais momentos da gestão dos recursos humanos (Marques & Cunha 1996).

O recrutamento e seleção embora constituam um processo contínuo são termos diferentes com fronteiras entre si. De um modo geral o recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2003; Caetano & Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997; Marques & Cunha, 1996; Mejia, Balkin & Cardy, 1995), enquanto a seleção consiste na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2003; Caetano & Vala, 2002; Chiavenato, 2000; Rocha, 1997; Marques & Cunha, 1996; Mejia, Balkin & Cardy, 1995).

Na SCME, para se iniciar o recrutamento de colaboradores, o responsável da área tem que identificar a necessidade de um ou mais profissional (is) e preenche um formulário de Requisição de Pessoal e encaminha-o para a Direção.

Caso pretenda alargar a proposta de recrutamento a recrutamento interno, deverá identificar essa opção.

A Direção analisa a necessidade, dá o seu parecer e fundamentação e encaminha o pedido para o DRH, em que são identificados, no mínimo, três elementos essenciais da proposta de recrutamento:

- A identificação concreta da função e o seu enquadramento organizacional;
- A clarificação de quais os requisitos que o candidato deve preencher, nomeadamente:
 - As aptidões e competências técnicas e de gestão;
 - Experiência anterior;
 - Dimensões comportamentais;
 - Fatores preferenciais.

O DRH analisa as informações constantes no formulário de requisição de pessoal conjuntamente com a descrição de função respetiva, dado que estão definidos requisitos

mínimos para o candidato pretendido, de acordo com a área de desempenho funcional para o qual é recrutado.

A proposta só por si, ainda que devidamente preenchida e fundamentada, não produz efeitos imediatos. O DRH poderá, em caso de dúvida, solicitar a clarificação da proposta de recrutamento.

Qualquer que seja o motivo da proposta de recrutamento, esta carece de aprovação pelo Provedor, a partir daí é decidido qual o tipo de recrutamento a desencadear (interno ou externo).

O recrutamento interno visa proporcionar oportunidade de crescimento interno e desenvolvimento de carreira aos colaboradores (transferência, reconversão e promoção). Neste caso todos os profissionais poderão participar no processo interno de recrutamento e seleção, desde que:

- Estejam efetivos há pelo menos um ano;
- No caso de contratos a termo, estejam na instituição há pelo menos 6 meses;
- A última avaliação de desempenho do colaborador deverá ter uma classificação igual ou superior a bom.

A divulgação deste processo tanto poderá ocorrer por via eletrónica, como por divulgação em painéis de informação, como através da iniciativa direta de colaboradores e chefias.

O recrutamento externo é feito através de várias fontes, como por exemplo:

- Consulta da bolsa de candidaturas arquivadas, com menos de um ano de validade;
- Consulta dos endereços eletrónicos, *sites* de recrutamento e portais de emprego;
- Consulta às entidades públicas que tutelam o desemprego;
- Consulta ao mercado por via direta ou por via dos órgãos de comunicação, dependendo da posição a recrutar e da conveniência para a instituição;
- Consulta a Escolas da área de formação pretendida (se aplicável, face à experiência anterior exigida);
- Consulta a empresas de *outplacement* ou agências de recrutamento.

Após terminado o recrutamento, ou seja, a partir do momento em que é decidido não aceitar mais candidatos, inicia-se o processo de seleção, que não é mais do que escolher o melhor candidato para a função.

A seleção de candidatos compreende dois momentos: a análise curricular e a entrevista.

Selecionado o candidato, o departamento de recursos humanos elabora o contrato de trabalho, em dois exemplares que deverá ser assinado por cada um dos contraentes.

O novo colaborador assina a declaração de compromisso ético.

É feita a comunicação da contratação do colaborador à segurança social no prazo mínimo obrigatório de 24 horas antes do início do exercício de funções.

O departamento de recursos humanos entrega ao novo colaborador o cartão de identificação e o cartão de ponto (para registar o horário de entrada e saída), de seguida é encaminhado para a realização do exame médico admissão, de preferência nos 15 dias subsequentes à data de admissão e fica responsável por conferir o resultado deste exame: "Apto" ou "Não apto" a desempenhar a função. Caso o candidato tenha resultado "Não apto", é rescindido o contrato dentro do período legalmente permitido.

5.3.2. Processo dos funcionários

Processo dos funcionários é todo o conjunto de dados relacionados com o funcionário, onde se pode encontrar toda a informação pessoal como os documentos pessoais, a formação académica, a justificação de faltas, entre outros.

Devido à renovação da certificação no âmbito da qualidade de uma das valências da SCME o processo do funcionário de uma forma geral tem que obedecer a algumas regras.

O processo individual de cada funcionário, tem que conter:

- Capa do processo individual;
- Ficha do colaborador, com fotografia ou digitalização da mesma e informação mínima sobre o colaborador: nome completo, data de nascimento, morada, contactos;
- Elementos de identificação do colaborador:
 - Cópia do bilhete de identidade ou cartão de cidadão (no caso dos médicos a cópia do bilhete de identidade ou cartão de cidadão deverá ser autenticada);
 - Cópia do passaporte e de autorização de residência (apenas para cidadãos estrangeiros em que seja requerido);
 - Cópia do cartão da segurança Social ou subsistema;

- Cópia do cartão de contribuinte;
- Cópia do número de identificação bancária;
- Cópia da carta de condução (se aplicável);
- Certificação de registo criminal;
- Contrato (seja qual for a sua natureza), datado e assinado pelo colaborador e pela instituição;
- Cópia do Certificado/Diploma de habilitações académicas (no caso de se tratar de profissão com especialidade, como é o caso dos médicos, comprovativo da mesma);
- Cópia do cartão da ordem/ cédula profissional;
- Curriculum vitae;
- Cópia de certificação de ações de formação relevantes para a atividade;
- Declaração de compromisso ético datada e assinada pelo colaborador;
- Descrição da função, datada e assinada pelo colaborador;
- Ficha (s) de avaliação de desempenho;
- Carta da última entidade patronal (se aplicável);
- Ficha de aptidão;
- Cópia do boletim de vacinas.

As cópias a integrar o processo individual do colaborador devem ser legíveis, ter a indicação “Conforme Original”, a data de receção e a assinatura de quem recebeu. Caso as cópias não permitam uma boa leitura (exemplo da cor de determinados cartões, que não permite a leitura de datas de validade na respetiva cópia) os documentos deverão ser digitalizados e impressos.

Toda informação do processo individual do colaborador é registada no programa RHXXI e no INQ.net.

Esta informação só pode ser visualizada pelos colaboradores com autorização para tal.

O INQ.net é um *software* de fácil utilização e com uma rede de recursos extremamente alargada. Esta ferramenta gere a qualidade e outros processos paralelos, dada a sua enorme flexibilidade e capacidade de configuração.

5.3.3. Horários de trabalho e as suas alterações

O horário de trabalho consiste na determinação das horas de início e do termo do período normal de trabalho diário, bem como dos intervalos de descanso (art.º 200 do Código do Trabalho).

Compete ao empregador determinar o horário de trabalho do trabalhador, dentro dos limites da lei (art.º 212 do código do trabalho), designadamente do regime de período de funcionamento aplicável.

Na elaboração do horário de trabalho, o empregador deve:

- a) Ter em consideração prioritariamente as exigências de proteção da segurança e saúde do trabalhador;
- b) Facilitar ao trabalhador a conciliação da atividade profissional com a vida familiar;
- c) Facilitar ao trabalhador a frequência de curso escolar, bem como de formação técnica ou profissional.

Sempre que há uma alteração de horário é feito um registo no manual de horários dessas alterações, em modelo próprio denominado modelo 40 (art.º 217 do código do trabalho).

Esta instituição utiliza também um programa de controlo de ponto, Webrenwin, cujo objetivo é o registo de entrada e saída diária dos funcionários.

Neste programa deverá constar:

- O nome e o registo geral do funcionário;
- O cargo ou função da atividade que executa;
- O horário de entrada e saída ao serviço;
- O horário de intervalo para alimentação e descanso;
- As ausências temporárias e as faltas ao serviço.

5.3.4. Processamento de Salários

O processamento de salários é uma das tarefas mensais do departamento de recursos humanos da SCME.

Caracteristicamente, o processamento consiste no registo dos valores que os funcionários recebem mensalmente.

Estes valores têm de ser discriminados nos recibos de vencimento, incluindo a parte destinada a contribuições para o Estado (de acordo com o código do IRS com as devidas alterações da Lei 2/2014 e também de acordo com o código do Regime Contributivo do Sistema Providencial para a Segurança Social), os vencimentos brutos, abrangendo parte fixa e variável, e os subsídios.

Para se iniciar o processamento de salários é preciso recolher toda a documentação necessária, é o caso dos horários, o registo de faltas de cada funcionário, a listagem de abono para falhas, entre outros.

De seguida passa-se a contagem do número de turnos que cada funcionário fez (caso aplicável), pois a prestação de trabalho em regime de turno confere direito aos seguintes complementos de retribuição, calculados com base na retribuição mensal efetiva:

- Em regime de dois turnos (manhã e tarde ou manhã e noite) em que apenas um seja total ou parcialmente noturna – 15%;
- Em regime de três turnos ou de dois turnos (manhã, tarde e noite ou tarde e noite), total ou parcialmente noturnos – 25% (Cláusula 52 do Boletim do trabalho e Emprego nº47, 1ª série, de 22 de dezembro de 2001).

No caso de só fazer um turno (manhã) apenas tem direito ao vencimento base.

Relativamente ao subsídio de refeição o funcionário tem direito a uma refeição, no caso em que o funcionário faz turnos incompatíveis ao horário de funcionamento do refeitório, a entidade paga o subsídio de refeição em valor e não em género.

Aos funcionários com responsabilidades efetivas de caixa é-lhes atribuído um abono para falhas, se no final do mês houver uma falha é-lhe descontado esse montante nesse abono.

No que se refere a retenção de IRS (art.º 98 a 101º do código do IRS), o valor retido depende da composição do agregado familiar do empregado e do vencimento que recebe. A comparticipação para a segurança social é composta pela contribuição por parte do funcionário e pela entidade empregadora (Numérica Contabilidade, 2013)

De acordo com o artigo 187º da Lei 66-B/2012 a organização é obrigada a reter uma importância correspondente a 3,5% da parte do valor do rendimento que, depois de deduzidas as retenções previstas no artigo 99 do código IRS, as contribuições obrigatórias para a segurança social ou outros subsistemas, exceda o valor da retribuição mínima mensal garantida. Esta retenção é denominada de sobretaxa.

Estes valores já se encontram pré-definidos no RHXXI, no processo de cada funcionário.

O processamento é diferente na altura em que é processado o subsídio de férias e de Natal.

A remuneração em férias corresponde ao salário base do trabalhador, correspondentes à duração mínima das férias que não pode ser inferior à que os trabalhadores receberiam se estivessem em serviço efetivo e deve ser pago antes do início daquele período (Cláusula 55 do Boletim do trabalho e Emprego nº47, 1ª série, de 22 de dezembro de 2001).

Os trabalhadores têm direito a um subsídio de Natal de montante igual ao da retribuição mensal, que será pago entre 30 de novembro a 15 de dezembro de cada ano (Cláusula 56 do Boletim do trabalho e Emprego nº47, 1ª série, de 22 de dezembro de 2001).

Nestes subsídios, não entram as partes variáveis de remuneração, como sejam subsídios de refeição ou de turno, pois referem-se a um período não trabalhado pelo empregado.

No caso dos duodécimos, metade do subsídio de Natal deve ser pago até 15 de dezembro desse ano e os restantes 50% em duodécimos ao longo do ano.

O subsídio de férias é normalmente processado durante o maior período de férias do trabalhador e varia de entidade para entidade.

No final de todo este processo é feito uma declaração mensal de remunerações que se destina a declarar os rendimentos do trabalhador dependente (contrato emprego inserção e estágios profissionais). Nesta declaração devem ainda ser declaradas as retenções de IRS, de sobretaxa, das contribuições obrigatórias para regimes de proteção social e subsistemas legais de saúde e ainda das quotizações sindicais.

Esta deve ser apresentada até ao dia 10 do mês seguinte àquele em que foram pagos os rendimentos.

5.3.5. Avaliação do Desempenho

A avaliação de desempenho é uma das mais poderosas ferramentas para a Gestão de Recursos Humanos, pode ser definida como a identificação e mensuração das ações que os colaboradores de uma organização realizaram durante determinado período. Através da avaliação de desempenho é mais fácil fornecer *feedback* às pessoas da organização, baseado em informações sólidas e tangíveis, e auxiliá-las no caminho para o auto desenvolvimento.

O seu objetivo principal não é, como tantas vezes se pensa, julgar as pessoas ou dar opiniões sobre elas, mas melhorar os resultados, ajudando as pessoas a atingirem níveis de desempenho mais elevados. Ela é, com efeito, entre todas as práticas de Gestão de Recursos Humanos, aquela que levanta mais questões e polémica quando é implementada nas organizações, em virtude de estar muito ligada à diferenciação e individualização salarial (Farinha & Jacinto, 2007).

A avaliação do desempenho consiste na apreciação do comportamento e das capacidades do colaborador, no exercício da sua atividade profissional, bem como dos resultados e progressos por ele obtidos num período pré-determinado.

A avaliação do desempenho é contínua e visa essencialmente:

- Medir o contributo do colaborador para a prossecução dos objetivos da entidade na excelência da qualidade;
- Contribuir para a valorização individual e para a contínua melhoria do desempenho, de modo a aumentar a produtividade e a eficiência do colaborador;
- Promover uma melhor adequabilidade entre o potencial e o perfil do colaborador e as tarefas a executar;
- Diagnosticar as necessidades de formação em função das tarefas a desenvolver e avaliar os respetivos resultados, estimulando o colaborador para novos modos de atuação e novos saberes institucionalmente validados.

A avaliação de desempenho abrange todos os colaboradores, esta é realizada por um avaliador designado pelo Provedor, exceto os cargos de direção ou coordenação em que é efetuada pelo Provedor.

Só pode ser avaliador quem, no decurso do ano a que se refere a avaliação, tenha tido contacto funcional com o avaliado, e quando, no ano avaliado, o colaborador tenha tido

dois ou mais superiores hierárquicos, é avaliado por aquele a quem tenha estado subordinado mais tempo.

A avaliação torna-se definitiva quando, sendo dada por concluída pelo avaliador e confirmada pelo responsável do serviço, seja expressamente aprovada pelo Provedor.

O enquadramento das avaliações de todos os serviços e valências segundo critérios de equidade e em função das percentagens máximas de mérito, bem como a aprovação dos resultados da avaliação do desempenho pelo Provedor.

A entrevista individual entre o avaliador e o avaliado, destinada à comunicação do resultado da avaliação ao colaborador, ao estabelecimento dos objetivos/compromissos individuais e coletivos a atingir durante esse ano e à identificação das ações de formação cuja frequência é necessária a um melhor desempenho e / ou evolução profissional.

Após a conclusão do procedimento de avaliação de desempenho, a documentação é arquivada no respetivo processo individual.

Os métodos de avaliação de desempenho variam de organização para organização. Cada organização tende a construir seu próprio sistema para avaliar o desempenho dos seus funcionários.

Cada sistema atende a determinados objetivos para obtenção de dados e informação que possam ser registados, processados e canalizados para melhoria do desempenho humano nas organizações.

5.4. Gestão da Qualidade

A qualidade é a chave do sucesso das organizações e o fator de distinção dos seus produtos e serviços.

A gestão da qualidade pode ser definida como sendo qualquer atividade coordenada para dirigir e controlar uma organização no sentido de possibilitar a melhoria de produtos/serviços com vistas a garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes.

Desta forma, a gestão da qualidade de uma organização está orientada para a satisfação dos requisitos dos seus clientes, partes interessadas, sem nunca esquecer os objetivos da própria organização.

Os *stakeholders* de uma organização são aqueles a quem se destina a resolução do nosso trabalho, que podem ser externos ou internos.

Os *stakeholders* externos são aqueles em função do qual a organização existe (usuários, famílias, sociedade), os internos são aqueles de quem depende a organização para realizar as atividades (funcionários, médicos, fornecedores).

A qualidade num serviço de saúde é um conjunto de condições e procedimentos que, de modo consistente, contribuem para a melhoria ou manutenção da qualidade e duração de vida dos utentes.

Os princípios da qualidade são:

- Orientação para o cliente;
- Melhoria continua;
- Envolvimento total.

Estes princípios levam-nos a decisões estratégicas pois exige, evolução da cultura da organização, tempo, investimento e requer vontade firme e envolvimento total da comissão.

Para que o compromisso com a qualidade seja assumido na organização, deve ser estabelecido, desde o início, um processo conjunto e cooperativo.

Com a implementação de um programa de qualidade numa organização de saúde, espera-se que as pessoas envolvidas, como um todo, desejem a transformação aquando da padronização dos métodos de trabalho, nos protocolos serem instituídos e na formação.

As organizações de saúde são consideradas um sistema complexo, onde as estruturas e os processos são de tal forma interligados, que o funcionamento de um componente interfere com todo o conjunto e no resultado final.

Definir e gerir os processos internos da organização, são pontos fundamentais para se trabalhar o ciclo de melhoria continua.

Faz parte de um programa de qualidade estabelecer padrões que se pretendem atingir dentro da realidade da instituição, sendo imprescindível a participação de todos os colaboradores, e principalmente a dedicação da comissão.

A comissão é constituída por oito elementos que repartem entre si a responsabilidade direta pelas atividades de suporte.

Comissão visa:

- Elaborar, rever, controlar e distribuir os procedimentos e documentação de suporte ao sistema da gestão da qualidade implementado;
- Assegurar a aplicação dos planos da qualidade;
- Coordenar e participar em todos os processos relacionado com as auditorias internas e externas promovidas;
- Garantir o total respeito pelas normas, especificações, códigos ou quaisquer outros requisitos emanados pelo cliente;
- Reporte, à gerência, do desempenho do sistema de gestão da qualidade implementado e potenciais melhorias a implementar;
- Assegurar a aplicação dos procedimentos implementados, a atividade de controlo requerida no âmbito da qualidade e respetivos registos;
- Assegurar a aplicação dos objetivos e procedimentos à sua função;
- Participar na análise das não conformidades, propondo e dinamizando, quando aplicável, ações corretivas e/ou preventivas e/ou melhoria.

Numa das valências da SCME, está a ser renovado o sistema de gestão da qualidade segundo a Norma Portuguesa EN ISO 9001:2008, com o objetivo de dirigir e controlar a qualidade da mesma.

Ao contrário do que é frequentemente assumido, “ISO” não pretende ser uma abreviatura de *International Organization for Standardization*, mas sim uma expressão com origem na palavra grega “ISOS”, que significa algo que é uniforme ou homogéneo, como “isobar”, “isotérmica” ou, para os entusiastas da geometria, “triângulo isósceles”.

Ao promover a harmonização global, o objetivo da ISO é facilitar o comércio mundial, eliminando barreiras.

Antes do aparecimento das normas ISO, na década de 90, existiam muitas normas concorrenciais de sistemas de qualidade, quer a nível local, nacional, regional e global.

Com as normas ISO, foi possível racionalizar essa diversidade e assim contribuir para a diminuição das barreiras ao comércio internacional, bem como aumentar a eficiência para as diversas partes interessadas, ao permitir a redução dum número significativo de programas da qualidade, para focar a atenção na utilização eficaz e eficiente dos recursos e na obtenção dos resultados.

Inicialmente as normas ISO tinham como âmbito a garantia e a gestão da qualidade, o fornecimento de produtos e serviços aos clientes, mas atualmente, outros aspetos tais como a responsabilidade social e o respeito pelo ambiente assumem particular importância e podem ser considerados como fazendo parte da qualidade global das organizações (Apcer, 2010).

A norma especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade para que organização:

- Demonstre a sua aptidão de forma proporcionar um produto que vá ao encontro dos requisitos do cliente e regulamentos;
- Aumente a satisfação do cliente através da aplicação eficaz do sistema, incluindo processos para melhoria continua.

Com a implementação deste sistema de gestão da qualidade (com base na NP EN ISO 9001:2008) visa-se:

- Aumento da satisfação dos atuais clientes e captação de novos clientes/mercados;
- Maior notoriedade / melhoria da imagem / diferenciação;
- Ganhos significativos ao nível da eficiência e eficácia;
- Redução dos custos de reclamações;
- Melhoria da gestão e dos processos internos;
- Melhoria na cultura da organização para a qualidade;
- Consciencialização e envolvimento de todos os colaboradores.

O *software* utilizado na implementação do sistema de gestão da qualidade é o INQ.net que visa a fácil utilização, gere a qualidade e outros processos paralelos.

Este *software* apenas foi me possível utilizá-lo no âmbito dos recursos humanos, no qual tiveram que ser inseridos todos os dados pessoais dos funcionários bem como os seus respectivos documentos, funções e formações.

O DRH tem que assegurar que a organização determina a competência necessária para os colaboradores e que avalia continuamente se as competências são asseguradas, providenciando formação ou outras ações eficazes para garantir essa competência.

Para tal, a organização deve identificar primariamente quais as competências necessárias para assegurar serviço conforme com os requisitos, para todas as pessoas que, direta ou indiretamente, podem afetar essa conformidade. As competências são obtidas através da escolaridade, da formação, do saber fazer e da experiência.

Este processo inclui a definição de necessidades de competências para o pessoal existente, para um recrutamento eficaz, bem como o desenvolvimento de competências no âmbito da melhoria contínua.

Face às necessidades de competência identificadas, é necessário avaliar se as mesmas são asseguradas. Assim, onde aplicável, ou seja, onde identificadas lacunas, é necessário que a organização proporcione formação ou outras ações que considere adequadas para atingir níveis exigidos de competências.

Consequentemente, o desenvolvimento de competências deve ser planeado e implementado como resposta às necessidades identificadas.

O SGQ passou de uma abordagem prescritiva baseada em qualificações e formação, para outra onde se determinam os requisitos de competência a partir dos “resultados planeados”, sendo a forma como a competência necessária é obtida menos importante, isto é, estando o enfoque no resultado.

A formação é um instrumento importante para garantir que os colaboradores alcancem as competências necessárias. Contudo, não é a única. Alguns dos colaboradores da organização podem possuir as competências e não necessitarem de qualquer tipo de formação, por terem experiência prévia na matéria ou como resultado da sua formação académica, enquanto outros nunca irão atingir os níveis de competências necessária independentemente das ações de formação que possam ser obrigados a frequentar (Guia Interpretativo NP EN ISO 9001:2008, 2010).

O objetivo principal da NP EN ISO 9001:2008 é que a organização seja capaz de demonstrar a sua “aptidão para, de forma consistente, proporcionar serviços que vá ao

encontro dos requisitos do cliente, estatutários e regulamentares aplicáveis” e, ao fazê-lo, potenciar continuamente a sua satisfação. Apesar dos procedimentos documentados, registos, competência dos colaboradores, calibração do equipamento de medição e todos os restantes requisitos serem importantes, se a organização não produzir produtos ou prestar serviços consistentemente conformes, então, não se pode afirmar que o SGQ esteja a atingir os seus objetivos (NP EN ISSO 9001:2008).

A comissão traduz o esforço de integração de ações de melhoria de qualidade, controlo de infeções, segurança e higiene, alimentação e conforto, no sentido de facilitar a concretização dos objetivos da melhoria contínua da qualidade com o objetivo de prevenir qualquer ação que possa influenciar a qualidade e colocar em risco a segurança do utente.

O planeamento é feito através da definição de objetivos da qualidade mensuráveis decorrentes de:

- Orientações estratégicas;
- Política da qualidade;
- Desempenho avaliado através dos indicadores estabelecidos;
- Melhoria contínua do sistema, processo e serviços.

Deverá existir um plano anual de atividades que, entre outras, estabelece as linhas de orientação sobre os seguintes aspetos:

- Atividades operacionais decorrentes da execução dos processos – chave;
- Formação;
- Manutenção das infraestruturas;
- Verificações;
- Auditorias.

5.5. Tarefas por realizar

Através da comparação entre as atividades previstas e as atividades efetivamente realizadas, é possível constatar que as maiorias das atividades inicialmente previstas foram executadas, tendo sido o plano de estágio cumprido com sucesso.

Apenas não foi possível ter contato direto com a área de distribuição e logística de forma a poder cumprir a totalidade dos objetivos.

A contabilidade foi o departamento no qual estive menos tempo, não tendo sido possível fazer o lançamento no respetivo programa, Navision. Contudo, apesar de não ter

estado diretamente a exercer essas atividades, tive oportunidade de acompanhar o serviço e observar o seu funcionamento, pois na área contabilística apenas me foi possível realizar o arquivo que é provavelmente a tarefa base da contabilidade como também a utilização do Navision para recolha de alguns dados. Também tive acesso às demonstrações financeiras que me permitiram apresentar a análise financeira.

A contabilidade é todo um processo de recolha, análise, registo cronológico e interpretação das transações efetivamente realizadas e outros factos patrimoniais que não correspondem a transações efetivas, mas que afetam a situação financeira ou os resultados da organização. Deste modo, a base do processo contabilístico são os documentos, que devem ser classificados e registados em suportes próprios, repercutindo-se em contas, de acordo com o sistema de normalização contabilística.

A distribuição é um departamento ou área que assegura uma função essencial de intermediação entre produtores e consumidores pois pressupõe uma cadeia de transformações, transportes e armazenamentos que coloca produtos e serviços em estado de serem consumidos.

A logística é a área da gestão responsável por prover recursos, equipamentos e informações para execução de todas as atividades da organização.

Na área da distribuição e logística não me foi possível acompanhar qualquer tipo de atividade ficando por realizar o acompanhamento das diferentes tarefas e documentos para a aquisição de imobilizado e compras de FSE.

5.6.Síntese

Contudo pode-se concluir que, as tarefas realizadas são todo um conjunto de tarefas que contém a descrição de atividades que nos comprometemos fazer.

Neste caso, as tarefas realizadas tiveram como finalidade atingir todo um conjunto de objetivos definidos no início do estágio.

Uma das prioridades de um gestor é conhecer o funcionamento da organização em todos os seus setores, com o objetivo de obter deles uma maior eficiência e um máximo rendimento.

Através do estágio realizado na área contabilística da SCME foi elaborada uma análise económico-financeira, tornando-se fundamental o recurso a alguns indicadores económicos, de rendibilidade e risco.

Estes apresentam uma vantagem, não só de tornar mais precisa a informação, como também de facilitar comparações, ao longo de um certo período de tempo.

Os gestores têm necessidade de acompanhar a evolução e controlar os planos, de forma a conhecer a situação atual e prever o futuro.

À semelhança da situação económica do país a situação económica da SCME, apresenta algumas debilidades, contudo apresenta uma evolução favorável. Com a evolução que apresentou nos anos de 2011 e 2012, é expectável que nos próximos anos a situação se reverta para resultados positivos, os indicadores de estabilidade financeira estáveis transmitindo confiança para os diversos *stakeholders* da organização.

No que diz respeito ao departamento de recursos humanos verificou-se que as pessoas são fundamentais para a existência e sucesso da organização, pois são elas que garantem a qualidade e excelência dos produtos ou serviços prestados pela organização.

Os recursos humanos são uma das preocupações prioritárias da organização pois verifica-se que estes contêm um conjunto de procedimentos organizados para o recrutamento, permitindo transparência nesse mesmo processo.

Relativamente aos processos dos colaboradores este obedece a um conjunto de requisitos devidamente estruturados para que estejam todos nas devidas conformidades.

No que se refere ao horário de trabalho este é o período de tempo durante o qual o trabalhador tem obrigação de colocar ao dispor da organização a sua força de trabalho, manual e intelectual, no qual é registado todas as entradas e saídas ao serviço, bem como os intervalos de descanso, este processo é devidamente transparente.

No que diz respeito ao processamento salarial este obedece a um conjunto de procedimentos padronizados. Todos estes processos encontram-se bem estruturados pela organização.

A gestão da qualidade é fundamental numa organização pois visa a possibilidade de melhorar os serviços prestados pela mesma com o objetivo de garantir a completa satisfação das necessidades dos utentes.

A SCME tem desenvolvido um conjunto de esforços na tentativa de implementar um Sistema de Gestão de Qualidade com base na NP EN ISO 9001:2008. Para atingir os objetivos conta com a participação de uma comissão designada para o efeito.

A gestão da qualidade está a ser renovada apenas numa das valências da SCME com o intuito de se expandir e de ser implementada em toda a SCME.

O contato com a realidade do mercado de trabalho permitiu uma visualização diferente do que aprendi ao longo dos últimos anos de curso, pois consegue-se aplicar conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica e, ainda aprender vários conteúdos que se desconhece, principalmente, programas informáticos ligados aos diferentes setores.

6. Análise Crítica das tarefas realizadas

6.1. Introdução

Tendo em conta que nos capítulos e subcapítulos anteriores foram descritas e tecidas considerações inerentes quer à literatura, quer à prática, neste capítulo far-se-á apenas uma conclusão genérica de todo o estágio, bem como uma avaliação pessoal do mesmo.

A análise crítica das tarefas realizadas é a avaliação sistemática de uma tarefa para identificar todas as exposições a perdas presentes enquanto a tarefa é executada, envolvendo parâmetros de qualidade, segurança, meio ambiente e outros.

A informação obtida deste processo se destina ao desenvolvimento e elaboração de procedimentos e práticas relativos à tarefa, passo a passo, de forma organizada e segura.

6.2. Análise Financeira

Para Moreira (1999), a análise financeira consiste na emissão de uma opinião por parte do analista acerca da situação atual de uma organização bem como da sua provável evolução futura.

A análise financeira foi realizada recorrendo apenas à utilização da informação contabilística. A informação foi recolhida através do relatório de contas de 2011 e 2012 do balanço e da demonstração de resultados.

Dado que o balanço é elaborado segundo a base patrimonial torna-se pouco adequado para utilizar como instrumento de base para a análise financeira. Assim, surge a necessidade de elaborar um balanço funcional de modo a tornar o balanço mais apropriado para a análise.

A forma mais usual de analisar a informação de uma organização é através do cálculo de indicadores que permite avaliar a situação da organização.

Dada a grande variedade de indicadores existentes na análise financeira torna-se importante que haja uma correta escolha daqueles a utilizar, atendendo a organização, sendo a sua análise efetuada de forma cuidada.

A análise financeira foi elaborada sobre a SCME, teria sido interessante haver tratamento de dados suficientes para se realizar estudos financeiros por valências, proporcionando informação mais objetiva para a tomada de decisão.

6.3. Recursos Humanos

Cada vez mais, as organizações focam-se na necessidade de alcançar objetivos e de seguir uma estratégia sustentada.

O departamento de recursos humanos tem, aqui, um papel fundamental, já que é através das pessoas que estas metas são atingidas. Torna-se, assim, importante compreender a forma como as pessoas devem agir para executar corretamente o seu trabalho. Para tal, é crucial definir e descrever as atividades e responsabilidades principais exigidas em cada função.

Diante da grande competitividade no mercado de recursos humanos recrutar/selecionar pessoas torna-se fundamental, uma vez que são elas que proporcionam produtividade, qualidade e competitividade para as organizações.

Na Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento (SCME) verifica-se, uma preocupação com os colaboradores e, faz-se tudo para que ambas as partes beneficiem ao máximo da colaboração. Por isso, vive-se num ambiente informal que facilita o bom desempenho profissional. Verifica-se um grande investimento na formação, na comunicação interna e, na boa integração dos novos colaboradores, objetivando-se o desenvolvimento e aprendizagem individual e organizacional.

As pessoas são fundamentais para existência e sucesso da organização. São elas que garantem a qualidade e excelência dos serviços prestados.

A avaliação de desempenho da SCME tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos colaboradores, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como o melhor desempenho. O objetivo da avaliação do desempenho é obter retorno sobre a qualidade e melhorar o desempenho das atividades exercidas diariamente, pois sem este tipo de avaliação as pessoas estagnam, não sabendo como se estão a desenvolver no seu trabalho.

Relativamente ao processo dos funcionários este é composto por um leque de documentos relacionados com o funcionário, onde se pode encontrar toda a informação pessoal como os documentos pessoais, a formação académica, a justificação de faltas, entre outros.

Existe um conjunto de procedimentos devidamente estruturados que permitem uma transparência de processos.

Cada funcionário deveria ter uma pasta com seu processo individual, e não uma para três pessoas, de modo a ser mais prático a sua utilização mas é compreensível devido ao número de funcionários da organização e à dimensão do departamento de recursos humanos.

6.4. Gestão da Qualidade

Com o aparecimento, cada vez mais, de produtos e serviços com grande qualidade, as pessoas adquiriram uma nova cultura e tornaram-se mais exigentes e sensíveis relativamente a pormenores que anteriormente eram negligenciados.

A gestão da qualidade na SCME tem como objetivo definir os recursos necessários à implementação e manutenção e melhoria contínua da eficácia do SGQ, indo ao encontro dos requisitos dos seus utentes na qualidade do serviço prestado pela organização.

O DRH tem aqui um papel fundamental pois visa assegurar que a organização determine as competências necessárias para os colaboradores e avalia continuamente se os níveis de competência são atingidos, providenciando formação ou outras ações eficazes para garantir essa competência, para isso a organização deve identificar primariamente quais as competências necessárias para assegurar o serviço conforme os requisitos, para todas as pessoas que, direta ou indiretamente podem afetar essa conformidade.

A implementação do sistema de gestão da qualidade e a sua posterior certificação é uma mais-valia para a SCME, devido ao reconhecimento e satisfação dos utentes, melhoria da imagem e a redução de custos de funcionamento através da melhoria do desempenho operacional.

O sistema de gestão da qualidade está a ser implementado numa valência da SCME, mais concretamente no Lar da Santa Casa da Misericórdia, e está prevista a sua aplicação em outras valências como por exemplo, no Hospital São João Baptista.

A SCME visa assim identificar, garantir e manter instalações, equipamentos e serviços que permitam a satisfação de todos os utentes.

6.5. Síntese

Através da análise crítica das tarefas realizadas pode-se concluir que esta é uma avaliação sistemática de todas as tarefas realizadas ao longo do estágio, cujo objetivo é

avaliar a capacidade de atender os requisitos para a qualidade, identificando problemas que possam existir e propondo soluções para os mesmos.

No que se refere análise financeira esta foi realizada através da informação contabilística recolhida através do relatório de contas de 2011 e 2012 da SCME, o que se tornou necessário elaborar um balanço funcional de modo a tornar-se mais apropriado para a análise sendo também necessário recorrer a alguns indicadores para permitiram avaliar a situação da organização. Teria sido interessante fazer este mesmo trabalho para as restantes valências da SCME.

Relativamente aos recursos humanos estes contem um conjunto de procedimentos devidamente estruturados que permitem uma transparência de processos pois este departamento visa que ambas as partes beneficiem ao máximo da sua colaboração, pois as pessoas são fundamentais para a existência e para o sucesso da organização.

Na gestão da qualidade esta visa definir os recursos necessários à implementação e manutenção e melhoria contínua da eficácia dos serviços prestados pela organização com objetivo de garantir e manter instalações, equipamentos e serviços que permitam a satisfação de todos os utentes.

7. Conclusões

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões obtidas ao longo do estágio, evidenciando as conclusões, limitações encontradas, bem como sugestões futuras.

7.1.Principais conclusões

Para descrever as principais conclusões do estágio, torna-se importante mencionar qual o principal objetivo da escolha pela modalidade estágio e os seus objetivos, pois sobre eles recaem todo o trabalho desenvolvido ao longo do mesmo.

O estágio curricular é o exercício de práticas devidamente qualificadas no âmbito da atividade profissional, é através desta modalidade que foi possível adquirir competências e conhecimentos práticos da realidade laboral, pois o estágio visa facultar uma experiência específica que facilite e promova um estudo aprofundado numa área (neste caso a saúde).

O objetivo geral deste estágio foi compreender o funcionamento de uma organização na área da saúde como também dos serviços que prestam e as operações que executam.

Na formulação do capítulo acerca da revisão da literatura demonstrou-se tratar-se de um trabalho extenso e complexo devido à diversidade da sua origem, aos diversos enfoques utilizados nos estudos. Apesar destas especificações procurou-se sistematizar as diferentes perspetivas.

Externamente, as organizações procuram ir ao encontro das necessidades, dos interesses do público-alvo, de modo a resolver as lacunas e os problemas sociais existentes, que afetam a sua comunidade local (Bauer et al., 2012).

Verificou-se que o empreendedorismo é um agente de mudança que gera transformações na vida social e económica e é a partir daqui que surge o empreendedorismo social o qual começa por selecionar uma missão para criar e sustentar valor social.

Na Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento esta tem como missão a prestação de cuidados de saúde e acolhimento coletivo de idosos, melhorando, deste modo, a qualidade de vida da população.

A principal prioridade é estabelecer parcerias com entidades públicas e privadas que permitam a prossecução das estratégias de ação definidas pela Mesa Administrativa,

representada pelo Sr. Provedor, criando e dinamizando valências para bem servir a comunidade.

Neste momento a Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento é composta por quatro valências: Hospital São João Batista, Lar Fernando Eiró Gomes, Lar Santa Casa da Misericórdia e Unidade de Cuidados Continuados Integrados.

Estas valências reconhecem e perseguem convictamente novas oportunidades para servirem essa função, envolvendo-se num processo contínuo inovação, flexibilidade, adaptação e aprendizagem, sem permitirem que os recursos que têm disponíveis sejam um fator que os limite.

Após a investigação desenvolvida, a primeira grande conclusão a referir é o estudo do setor no qual se verifica que a Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento tem como finalidade proporcionar aos seus utentes e à população em geral uma maior prestação de cuidados de saúde e acolhimento coletivo de idosos, melhorando deste modo a qualidade de vida da população, pois esta tem um grande leque de serviços cujo objetivo é prestar apoio a todos os cidadãos independentemente da idade e do grau de dependência.

No que se refere à metodologia pode-se concluir que o trabalho de campo corresponde à recolha direta de informação, cujo objetivo foi relatar os factos como aconteceram como também a aprendizagem e a procura de experiencia entre o momento do saber e do fazer, sendo uma das prioridades conhecer o funcionamento da organização através de um conjunto de tarefas que foram propostas ao longo deste estágio.

Com as tarefas realizadas ao longo deste estágio pode-se concluir que a SCME apresenta uma evolução favorável tendo algumas debilidades a nível económico.

A nível dos recursos humanos estes apresentam uma grande transparência em todas as suas tarefas sendo fundamental para a existência de sucesso da organização, pois os recursos humanos garantem a qualidade e a excelência dos serviços prestados pela organização.

A nível da qualidade esta visa proporcionar os melhores serviços com o objetivo de garantir a completa satisfação dos utentes, cujo objetivo é avaliar a capacidade de atender os requisitos para a qualidade, identificando problemas que possam existir e propondo soluções.

O contato com a realidade do mercado de trabalho permitiu uma visualização diferente do que aprendi ao longo dos últimos anos de curso, pois consegue-se aplicar

conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica e, ainda aprender vários conteúdos que se desconhece, principalmente, programas informáticos ligados aos diferentes setores.

Segundo a minha perceção, a Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento prima pela preocupação que manifesta na qualidade dos serviços prestados, pela satisfação de todos os seus utentes e colaboradores bem como pelo acolhimento e acompanhamento feito ao longo do período de estágio.

7.2.Limitações

Ao longo do percurso deste estágio foi possível detetar algumas limitações do trabalho desenvolvido.

A análise financeira foi efetuada essencialmente através da recolha dos elementos que constam do relatório de contas de 2011 e 2012, podendo correr o risco de estes atenderem a critérios fiscais.

De uma forma mais específica, uma das limitações do trabalho desenvolvido foi, na área financeira, devido a não ter sido possível a realização de todos os objetivos propostos nesta área devido a algumas alterações na organização.

Outra limitação importante provém do modelo teórico, mais concretamente no estudo do setor relativamente à história da Santa Casa da Misericórdia a nível nacional, tratando-se de uma limitação de informação acerca do aparecimento da mesma. Considero que a incorporação de mais informação melhoraria o trabalho realizado.

7.3.Sugestões de melhoria

Reconhece-se que será de extrema importância que novos trabalhos se centrem no estudo dos lares e não apenas na SCME/Hospital e na Unidade de Cuidados Continuados Integrados pois é importante conhecer o total funcionamento da Santa Casa da Misericórdia do Entroncamento.

Bibliografia

- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). *Social entrepreneurship and social transformation: An exploratory study*. The Journal of Applied Behavioral Science, 40 (3), 260-282.
- Anderson, A. & Jack, S. (2002). *The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant?* Entrepreneurship & Regional Development, 14: 193-210.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2003). *Social entrepreneurship and commercial entrepreneurship: Same, different, or both?* (Working paper series no. 04-029). Harvard Business School.
- Bauer, C., Guzmán, C. & Santos, J. (2012): “*Social capital as a distinctive feature of Social Economy firms*”, International Entrepreneurship and Management Journal, vol. 8, n°4, pp 437-448.
- Boletim do trabalho e Emprego n°47, 1ª série, de 22 de dezembro de 2001. Departamento de Estudo, Prospecção e Planeamento, Centro de Informação e Documentação Económica e Social. Ministério do Trabalho e da Solidariedade
- Boschee, J. (1998). *Merging mission and money: A board member's guide to social entrepreneurship*. Disponível em: <http://www.socialent.org/pdfs/MergingMission.pdf>, acessado a: 10-09-2013.
- Brouard, F. & Larivet, S. (2009), *Social entrepreneurship: definitions and boundaries*, Ottawa, Anser-Ares.
- Brunetti, R. M. & Basbaum S. R.A, (2009). Metodologia da Ashoka como Ferramenta de Fomento ao Empreendedorismo e à Transformação Social.
- Caetano, A.; Vala, J. (2002). GRH: Contextos, Processos e Técnicas. Lisboa: RH editora.
- Câmara, P.B.; Guerra, P.B.; Rodrigues, J.V. (2003). Humanator, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Edições Dom Quixote.
- Carrilho, José Manuel; Laureano, Luís; Pimentel, Luís Vilela & Prates, Manuel Luís (2005); Elementos de Análise Financeira – Casos Práticos; Publisher Team; Lisboa.
- Chiavenato, I. (2000). Recursos Humanos. São Paulo: Atlas.
- Cho, A. (2006). Politics, values and social entrepreneurship: a critical appraisal. In Mair, J. Robinson, J. & Hockerts, K. (eds), *Social Entrepreneurship*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Código do trabalho (2014). Disponível em: http://www.cite.gov.pt/pt/legis/CodTrab_L1_005.html. Acessado em 12/01/2014.
- Dantas, M. (1999). Capitalismo na era das redes: trabalho, informação e valor no ciclo da comunicação produtiva. In: Lastre, H. M.; Albagli, S. (Org). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, p.57-63.
- Decreto-Lei n.º 101/2006, de 6 de junho. Diário da República n.º109 I - A Série. Ministério da Saúde.
- Decreto-Lei n.º 618/75, de 11 de novembro. Diário da República n.º261/75 I Série. Ministério dos Assuntos Sociais.
- Dees, Gregory (2009), “*Social Ventures as Learning Laboratories*”, Innovations, pp. 11-15.

- Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Disponível em: http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf, acessado a : 10-09-2013
- Dees, J. G. (2004). Rhetoric, reality and research: *building strong intellectual foundations for the emerging field of social entrepreneurship*. Presented at the 2004 Skool World Fórum on Social Entrepreneurship, Oxford.
- Dees, J.G. (1998). *Enterprising nonprofits*. Harvard BusinessReview 76: 54–67.
- Dees, J.G. (2001). *The Meaning of .Social Entrepreneurship*. Disponível em: http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf. Acessado a 10-09-2013.
- Dornelas, José Carlos Assis (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócio*, Rio de Janeiro.
- Dowbor, L.,(2001). *Tecnologias do conhecimento: os desafios da educação*. Rio de Janeiro.
- Drayton, Willian (2003). *Social entrepreneurs*. Disponível em: http://www.ashoka.org/fellows/social_entrepreneur.cfm. Acessado a: 7-10-2013
- Duarte, C., & Esperança, J. (2012). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiro*. (M. Robalo, Ed.) (Edições Sí.). Lisboa.
- Farinha, Paulo & Jacinto, Pedro (2007). Avaliação de Desempenho: “*Consultoria em Gestão de Recursos humanos*”. Disponível em: <http://aguialaser.home.sapo.pt/desempenhoi.pdf>. Acessado a 27-12-2013.
- Fidel, Raya (1992). *The case study method: a case study*, In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 238p. P.37-50.
- Fletcher, D. (2006). *Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity*. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(5): 421-440.
- Forjaz, M. (2010). “*Queremos colocar o Empreendedorismo Social na agenda nacional.*” Disponível em: <http://www.impulsopositivo.com/sites/default/files/anexos/ipnews20100914.pdf>, acessado a 28-10-2013.
- Fortin, Marie-Fabienne (1999). *O processo de Investigação: Da conceção à realização*. Trad. de Nídia Salgueiro. Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda. Loures, pág. 372
- Giannecchini, L. (2005). *Qual o papel do empreendedor social no processo de desenvolvimento?* Disponível em: <http://www.setor3.com.br/senac2\calandra.nsf.ht>, acessado a 6-09-2013.
- Gomez, Gregório R.; Flores, Javier; Jimènez, Eduardo (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*, Malaga: Ediciones Aljibe, pp. 378.
- Guba, Egon; Lincoln, Yvonna (1994). *Competing paradigms in qualitative research in Denzin, Norman; Lincoln, Yvonna (Ed) handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Ca: Sage Publications, pp.105-117.
- Historia de Portugal (2013), *Santa Casa da Misericórdia*. Disponível em: <http://www.historiadeportugal.info/santa-casa-da-misericordia/>, acessado a 11-09-2013
- Hodson, R. & Kaufman, R. (1982). Economic dualism: a critical review. *American Sociological Review*, 47: 727-739.
- Holmquist, C. (2003). *Is the medium really the message?* Moving perspective from the entrepreneurial action. In Steyaert, C. & Hjorth, D. (eds), *Jew Movements in Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar, p. 73-85.
- ISO (2008), *Sistema de gestão da qualidade: Norma portuguesa. Instituto Português da Qualidade*.

- Lei n.º 110/2009, de 16 de setembro. Diário da República n.º 180 Série I. Código dos regimes contributivos de sistema previdencial de segurança social.
- Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro. Diário da República n.º 252 Série I. Orçamento Estado.
- Lei n.º 2/2014, de 16 de janeiro. Código sobre o rendimento das pessoas singulares. Autoridade tributária e aduaneira.
- Marques, C. & Cunha, M.P. (1996). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Marshall, R. S. (2010): “*Conceptualizing the International For-Profit Social Entrepreneur*”, *Journal of Business Ethics*, vol. 98, n.º 2, pp 183-198.
- Martin, Roger & Osberg, Sally (2007), “*Social Entrepreneurship: The Case for Definition*”, *Social Innovation Review*, n.º 5(2), pp. 27-39.
- Mejia, L.R.G.; Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (1995). *Managing Human Resources*. USA: Prentice Hall.
- Melo Neto, Francisco Paulo de & FROES, César, (2002). *Empreendedorismo social: a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mendes, A. R., & al., e. (2011). *Portugal Primeiro - Empreendedores Precisam-se*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Merriam, Sharan (1998). *Qualitative Research and Case Studies Applications in Education: Revised and Expanded from Case Study Research in Education*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Moreira, J.A.C. (1999), *Análise Financeira de Empresas da Teoria à Prática*. 3ª ed., Porto: Associação da Bolsa de Derivados dos Porto.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., Walton, J. & Allen, J. (2002): “*The Ethical Context of Entrepreneurship: Proposing and Testing a Development Framework*”, *Journal of Business Ethics*, vol. 40, n.º4, pp 331-361.
- Nabais C. & Nabais F. (2009). *Prática Financeira I, Análise Económica & Financeira*, 5ª edição – Edições LIDEL.
- Nicholls, Alex (ed.) (2006), *Social Entrepreneurship: New models of sustainable social change*, Oxford, Oxford University Press.
- Noletto, Marlova J. & Werthein, Jorge. *Pobreza e desigualdade no Brasil: traçando caminhos para a inclusão social*. Brasília: UNESCO, 2004
- Numérica Contabilidade (2013), *Gestão Administrativa de Recursos Humanos: Registo de vencimentos*. Disponível em: <http://www.numerica-contabilidade.pt/processamento-de-salarios>), acessado a 20-12-2013
- Oliveira, Edson Marques (2004). *Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias*. *Revista da FAE - Volume 7 / n.º 2*. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v7_n2/rev_fae_v7_n2_02.pdf. Acessado a 28-10-2013
- Oliveira, F. R. S & Vasconcellos, J. F. (2011) *Os desafios da gestão nos negócios sociais e inclusivos: marco regulatório*. Instituto Walmart. São Paulo: Instituto Walmart.
- Parente, C.; Costa, D.; Santos, M.; Chaves, R. R. (2011). *Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição*. In: Encontro nacional de Sociologia industrial, das organizações e do trabalho: emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização, Lisboa.

- Ponte, João Pedro (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. Disponível em [http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte\(Quadrante-Estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-Ponte(Quadrante-Estudo%20caso).pdf). Acedido em 15-11-2013.
- Portal da Empresa (2013), Recursos humanos, Disponível em: <http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/AreasdeInteresse/RecursosHumanos/>. Acedido a 10-12-2013
- Portela, J. (2008). *Microempreendedorismo em Portugal Experiências e Perspetivas*. Lisboa: INSCOOP-Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo.
- Quedas, Pedro (2011). Casos de sucesso no empreendedorismo social. Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/conheca-os-casos-de-sucesso-no-empreendedorismo-social_113905.html. Acedido a 20-09-2013.
- Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rouere, Mónica de & Pádua, Suzana Machado (2001). *Empreendedores sociais em ação*. São Paulo: Cultura Associados.
- Sagawa & Segal, (2000). Common interest, common good: *Creating value through business and social sector partnership California Management Review*, 42 (2) (2000), pp. 105–122.
- Salazar, José Nicolas Albuja & Benedicto, Gideon Carvalho de (2004). *Contabilidade Financeira*. 1ª Edição, São Paulo: Thomson.
- Santos, Filipe (2012), INSEAD 2012 Journal of Business Ethics. Disponível em: http://www.ies.org.pt/conhecimento/o_que_e_empreendedorismo_social/, acedido a 29-10-2013
- Saraiva, P. (2011). *Empreendedorismo* (Imprensa d.). Coimbra: FCT.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora
- SCME (2010), *Historia da Santa Casa do Entroncamento*. Disponível em: http://www.scmment.pt/conteudos/File/historia_scme_ii.pdf, acedido a 28-08-2013
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor, 48(3), 241–246
- Silva, Eduardo Sá (2010). *Gestão Financeira: Análise de fluxos financeiros*, 3ª edição – Vida económica, Editorial S.A.
- SS, Programas de apoio ao desenvolvimento social. Disponível em: <http://www4.seg-social.pt/rede-nacional-de-cuidados-continuados-integrados-rncci>, acedido a 22-08-2013.
- Timmons, J. A. *New venture creative*. (1985), 2. ed. Ed. Homewood (III): Irwin. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/91850/257472.pdf?sequence=1>. Acedido a: 10-09-2013
- Trabalho de campo (2013). Disponível em: http://www.epsjv.fiocruz.br/proformar/trab_campo.htm. Acedido em 12/11/2013.
- Umcci (2010), Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados, Saúde e apoio social. Disponível em: <http://www.umcci.min-saude.pt/RNCCI/Paginas/ARede.aspx>. Acedido a 22 - 08 - 2013.
- Vieira, Renata M.F. & Gauthier, Fernando A.O, (2000). *Introdução ao empreendedorismo social*. Anais. II Encontro Nacional de Empreendedorismo. Florianópolis.
- Waddock, S.A. (1988) Building successful partnerships. *Sloan Management review*, 29 (4): 17 -23

- Yin, Robert (1994). Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Yin, Robert K, (2003). Case study research - Design and Methods. Applied social research methods series, vol. 5. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Yunus, Muhammad; Moingeon, Bertrand & Ortega, Laurence, (2010). Building Social Business Models: Lessons from Experience. Long the Grameen Range Planning 43, pág. 308-325.
- Zafirovski, M. (1999). Probing into the social layers of entrepreneurship: outlines of the sociology of enterprise. Entrepreneurship & Regional Development, 11: 351-371.