

**UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA**
PORTO FACULDADE DE
ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Actividade Social da Celestial Ordem Terceira da
Santíssima Trindade

Francisco José Ferreira Capelas

Março 2013



CATÓLICA
UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA | PORTO
Faculdade de Economia e Gestão

O que torna irrealizável um sonho não é o sonho em si; é a inércia de quem sonha.

E. E. Puriton

Aos meus PAIS, fonte de exemplo e de luta...

AGRADECIMENTOS

Ao longo da minha vida nunca deixei, nem nunca deixarei de lutar por um futuro mais risonho. Deste modo, no culminar de mais uma etapa de mudança é justo e correcto da minha parte deixar umas palavras de apreço a quem me ajudou, já que remar sozinho quando a maré está alta é extremamente complicado.

A TI, que és o meu porto de abrigo, a minha bússola que me faz navegar por águas calmas, espero conseguir ao longo da vida dedicar-me a ti da mesma forma que tu te dedicas a mim. Aos “remos” que me suportam e guiam, os meus “pais” que sempre procuraram e procuram fazer o melhor pelos filhos, as minhas “irmãs”, sempre com uma palavra de ânimo e preocupadas com o caçula, os “afilhados” que são a minha alegria, a pequena Leonor que é a traquinas da casa, os meus “cunhados” sempre dispostos à ajudar e a restante família que está constantemente no meu pensamento.

A quem já partiu, os meus avôs e a minha tia Pérpetua, nortearam a sua vida por princípios pelos quais procuro reger a minha.

À minha segunda família pela forma como me faz sentir e pelo carinho que me dispensam. O meu obrigado por tudo...

Aos meus amigos de Coimbra, da “tropa”, do Porto, às gentes da minha terra...

A nível profissional não teria conseguido chegar ao fim desta “viagem” sem o rigor, prontidão, competência e orientação da Professora Doutora Susana Costa e Silva, o meu bem haja..

Ao Sr. Provedor, Dr. Pinto Brandão, pelas suas sábias orientações, pelas suas palavras e rectidão para com a minha pessoa, não esquecendo de agradecer também a oportunidade que me concedeu de efectuar o estágio de Trabalho Final de Mestrado numa instituição tão nobre como a Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade.

Aos elementos do *focus group*, o seu contributo foi deveras importante para a realização deste relatório.

A todos os colaboradores que dentro da instituição me ajudaram e deitaram a mão quando mais precisei.

RESUMO

As organizações sem fins lucrativos, no qual se engloba o caso específico das Instituições Particulares de Solidariedade Social, têm um impacto cada vez maior na economia portuguesa, na criação de emprego e na inclusão social. Porém, a fidelidade à missão de carácter social e aos valores nas organizações sem fins lucrativos, na actual crise económica-financeira e social constitui um desafio que urge vencer.

Para o vencer, este tipo de organizações deverá conjugar esforços para assegurar a sustentabilidade económica, enfrentar concorrência mais intensa, contornar recursos escassíssimos, diversificar fontes de financiamento, lidar com o aumento do nível de exigência por parte dos *stakeholders*, caminhar para a profissionalização, apostar na inovação, entre outros.

Este relatório aponta caminhos sob a âncora do *marketing* para que a Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade envolva todos os seus *stakeholders*, promova a sua missão, divulgue a sua actividade social e desenhe programas de captação de recursos (fundraising).

Os resultados de um *focus group* e de um inquérito *online* revelaram que a instituição deve construir um relacionamento com todas as partes interessadas, alinhar os seus programas de acordo com a sua missão e valores com o intuito de criar um vínculo mútuo. Indicam ainda que é essencial partir para uma política de fidelização dos irmãos, promover o sentimento de pertença à Irmandade e comunicar mais e melhor de forma interna e externa.

Assim sendo e não havendo fórmulas mágicas que vençam de imediato estes desafios, apontam-se as mais-valias que a utilização do *marketing* pode gerar no seio destas organizações.

Palavras – chave:

Organizações Sem Fins Lucrativos; Marketing das Organizações Sem Fins Lucrativos; Missão social; Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade; Envolver os *stakeholders*; Captação de recursos (Fundraising).

ABSTRACT

Nonprofit organizations, of which private welfare institutions (IPSSs) are a specific example, have an increasing impact on the Portuguese economy, particularly in the creation of jobs and social inclusion. However, in the current economic, financial and social crisis allegiance to the core values and social nature of their mission is a challenge in pressing need to overcome.

To surmount it, this kind of organizations should combine efforts to ensure economic sustainability, face more intense competition, master scarce resources, diversify funding sources, deal with the increased demand of stakeholders, invest in professionalization and wage on innovation, among others.

This report poses marketing approaches for Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade (COTST) to involve all its *stakeholders*, promote its mission, advertise its social activities and design fundraising programs.

The results of a *focus group* and an online survey revealed that COTST must build a relationship with all *stakeholders* and align programs in accordance with its mission and values as to create a mutual bond. Furthermore, the results indicate that it is essential to start an allegiance policy for partners, promote a sense of belonging to the Brotherhood and improve internal and external communication.

Hence, in the absence of a magic algorithm that can immediately overcome these challenges, this work pinpoints the advantages of Marketing in such organizations.

Keywords:

Nonprofit Organizations; Marketing of Nonprofit Organizations; Social mission; Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade; *Stakeholders Involvement*; Fundraising.

LISTA DE SIGLAS

CIRC – Código do imposto sobre o rendimento colectivo

CSISFL – Conta Satélite das Instituições Sem Fim Lucrativos

CTT - Correios, Telégrafos e Telefones

ICNPO – Classificação internacional para as organizações sem fins lucrativos

IMI – Imposto municipal sobre imóveis

IMT- Imposto Municipal de transmissões

IMT- Imposto Municipal de Transmissões Onerosas de Imóveis

INE- Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

IRC – Imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas

IRS – Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares

IS- Imposto de Selo

ISO – Organização internacional de normalização

IUC- Imposto Único de Circulação

NIF – Número de Identificação Fiscal

OSFL – Organizações sem fins lucrativos

PESTEL- Análise que sugere uma recolha de informação e reflexão sobre aspectos Políticos (**P**olitical), Económicos (**E**conomic), Sócio-culturais (**S**ocial), Tecnológicos (**T**echnological), Ambientais (**E**nvironmental) e Legais (**L**egal)

PIB – Produto Interno Bruto

SWOT – Análise dos pontos fortes (**S**trenghths), Pontos fracos (**W**eaknesses), oportunidades (**O**pportunities) e Ameças (**T**hreats)

TFM – Trabalho Final de Mestrado

TIC- Tecnologias da informação e comunicação

VAB – Valor Acrescentado Bruto

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	3
RESUMO.....	4
ABSTRACT	5
LISTA DE SIGLAS.....	6
I - INTRODUÇÃO.....	11
2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	13
2.1 Organizações sem Fins Lucrativos	13
2.1.1 A importância das organizações sem fins lucrativos em Portugal	14
2.1.2 As organizações sem fins lucrativos - o subsector IPSS	16
2.1.3 Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)	17
2.2 Marketing nas organizações sem fins lucrativos	19
2.2.1 Múltiplos <i>stakeholders</i> de uma OSFL	21
2.2.2 Os benefícios da implementação do marketing nas OSFL.....	22
2.2.3 Tipos de orientação nas OSFL	24
3 - ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL - CELESTIAL ORDEM TERCEIRA DA SANTÍSSIMA TRINDADE	28
3.1 História	28
3.2 Compromisso	28
3.3 Missão.....	29
3.4 Valores	30
3.5 Visão	30
3.6 Equipa	30
3.7 Departamentos/serviços	31
3.8 Análise macro ambiental - PESTEL	33
3.8.1 Variável política.....	33
3.8.2 Variável económica	33
3.8.3 Variável sócio - cultural.....	34
3.8.4 Variável tecnológica	35
3.8.5 Variável ambiental	36
3.8.6 Variável legal.....	36
3.9 Diagnóstico da Situação actual.....	39

3.10 Segmentação de mercado e públicos - alvo.....	40
4 - METODOLOGIA.....	41
5 - PROPOSTAS DE ACÇÃO A IMPLEMENTAR.....	42
6 - CONCLUSÃO.....	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS	81
APÊNDICE.....	97

NOTA: o número total de páginas excluindo a capa, índices, bibliografia, apêndice é de 66 páginas, com um total de 16.858 palavras.

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1- Características das OSFL.....	14
Tabela 2- A tabela ICNPO aplicada a Portugal	16
Tabela 3 - Natureza dos objectivos das IPSS.....	18
Tabela 4 -Exemplos de IPSS de natureza associativa vs fundacional	18
Tabela 5 - Diferenças entre marketing comercial e marketing das OSFL	20
Tabela 6 - Benefícios IPSS	38
Tabela 7 - Matriz SWOT	39
Tabela 8 - Critérios de definição de segmentação.....	40
Tabela 9- Critérios de Segmentação	44
Tabela 10 - Idade.....	49
Tabela 11- Estado Civil.....	50
Tabela 12- percentagem da Situação Profissional.....	50
Tabela 13 - Outras Situações Profissionais	51
Tabela 14 - Regularidade aos serviços	51
Tabela 15 - Frequência aos Serviços	51
Tabela 16 - Comparação de serviços com a concorrência.....	52
Tabela 17 - Grau de satisfação	52
Tabela 18 - Principais factores diferenciadores da Marca Trindade.....	53
Tabela 19 - Importância do Serviço de Apoio Domiciliário	53
Tabela 20 - Serviços do Apoio Domiciliário.....	54
Tabela 21- Recomendações.....	55
Tabela 22 - Motivos para Pertencer à Ordem da Trindade.....	55
Tabela 23 - Comentários/Sugestões.....	55
Tabela 24 - Tipologia de serviços a incluir na prestação de serviços na residência do irmão.....	59
Tabela 25 - Plano de acção para os níveis inferiores da pirâmide	69
Tabela 26 - Plano de acção para os níveis superiores da pirâmide	70
Tabela 27 - Compilação de objetivos e propostas de acção	74
Figura 1- Modelo de Orientação Social	26
Figura 2- Organigrama da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade	32
Figura 3 - Esquema de Prioridades para o Objectivo 1 – Fazer o levantamento dos Irmãos existentes.....	43
Figura 4 - Esquema de Segmentação	44
Figura 5- Esquema de Prioridades para o Objectivo 2 – Envolver os Irmãos na actividade social da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade.....	45
Figura 6 - Matriz de poder/interesse	46
Figura 7 - Mapa de uma carteira de serviços da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade.....	58
Figura 8 - Níveis de Serviço.....	60

Figura 9 - Esquema de Prioridades para o Objectivo 3 – Divulgar a actividade Social da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade	62
Figura 10 - Mix de comunicação.....	64
Figura 11 - Esquema de Prioridades para o objectivo 4 – Angariar novos benfeitores..	66
Figura 12 - Pirâmide de captação de recursos	67
Figura 13 - Ciclo de Actividades de Captação de Recursos	68
Gráfico 1- Habilitações Literárias	50
Gráfico 2- Situação Profissional.....	50

I - INTRODUÇÃO

No âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Gestão (TFM), poderia optar por três modalidades de TFM, a saber: dissertação, projecto e estágio. Na hora de optar, a minha escolha recaiu de imediato na realização de um estágio. Aprender, para mim, no contexto de trabalho é um desafio aliciante, sendo que considero que se desenvolvem competências no domínio do saber conhecer, saber fazer, saber agir e saber ser.

As IPSS representam uma fatia primordial da nossa sociedade, fruto da qualidade dos serviços prestados e dos seus valores seculares. No entanto, parecem gostar de actuar muitas vezes na invisibilidade, já que os serviços que prestam não são divulgados nem conhecidos do público. Deste modo, pode dizer-se que as acções de marketing representam aspectos-chave e vitais que vão permitir a este tipo de organizações tornarem-se mais visíveis, promover as suas causas, objectivos e serem reconhecidas no ambiente onde operam, actividade que é particularmente importante na captação de fundos. Isto por sua vez vai ajudar a instituição a atrair recursos, melhorar a sua reputação e auxiliar no cumprimento da sua missão social.

Este relatório é o resultado do estágio de TFM na Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade que tinha como objectivos a atingir de acordo com as intenções da organização: 1 - fazer o levantamento dos Irmãos existentes, 2- envolver os irmãos na actividade Social da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade, 3- divulgar a actividade social e 4 - aumentar o número de benfeitores.

Para chegarmos a bom porto, entendemos definir prioridades em cada um dos objectivos que nos propusemos atingir, procuramos desenvolver acções e demonstrar a importância das ferramentas de marketing para a concretização dos objectivos propostos.

Face aos objectivos acima identificados, procuramos recorrer à metodologia Investigação-Acção, com técnicas qualitativas e quantitativas. A sugestão para aplicação de algumas estratégias de marketing em detrimento de outras, é fruto da nossa percepção sobre a realidade em questão.

O conceito de marketing é encarado neste relatório como uma filosofia, um ideal, que preconiza a criação de valor, de forma a beneficiar a Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade e a construir pontes de relacionamento entre os seus múltiplos stakeholders. Partindo deste pressuposto, apresentamos recomendações com o intuito de desenvolver nos Irmãos o sentimento de pertença à Irmandade,

comunicar de forma mais eficiente construindo desta forma uma relação win-win com todas as partes envolvidas, promover a missão social da Irmandade, aumentar a sua visibilidade e delinear programas de captação de recursos (fundraising).

Quanto à estrutura, o presente trabalho encontra-se dividido em 6 capítulos. No I capítulo damos início à “viagem” com a Introdução, no II debruçamo-nos sobre o enquadramento teórico do tema em análise, analisando o sector das organizações sem fins lucrativos em geral e em particular as IPSS, expondo em seguida o marketing das organizações sem fins lucrativos, não descurando as particularidades a ter em conta para que a sua implementação tenha benefícios acrescidos. Adiante, no capítulo III elaboramos um enquadramento organizacional não esquecendo de apresentar a sua história, o seu compromisso com a sociedade, a sua missão e os seus valores. Foi realizado neste seguimento uma análise interna, a que se seguiu uma análise externa, mais concretamente uma análise PESTEL, precedida de um diagnóstico da situação utilizando para o efeito uma ferramenta de gestão designada de matriz SWOT, fechamos o capítulo com uma segmentação do mercado e dos públicos-alvo.

No capítulo IV fazemos referência à metodologia adoptada ao longo do percurso, não deixando de expor as várias técnicas utilizadas, desde a realização de um focus group, até à utilização de um inquérito *online*, à observação participante nalguns casos. Também houve lugar a uma leitura acentuada de artigos científicos, livros e estudos sobre a temática em apreço. No V capítulo, encontramos a componente prática do estágio. Mediante os objectivos a atingir, consideramos propostas de acção que julgamos mais adequadas suportando-nos na realidade organizacional vivenciada. Damos por terminada esta jornada, apresentando as nossas conclusões no final deste capítulo.

A intenção da elaboração deste relatório era desconstruir a ideia errónea que este tipo de organizações, por vezes, ainda parece possuir em relação às vantagens adquiridas com a aplicabilidade do marketing como área de gestão que fomente a criação de valor.

É nossa opinião que conseguimos demonstrar que com a aplicação correcta de técnicas de *marketing* a organização conseguirá “navegar” melhor entre os desafios que se avizinham.

2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Com a finalidade de uma melhor compreensão do relatório, julga-se indispensável clarificar alguns conceitos teóricos relacionados com a problemática em análise.

Este capítulo inicialmente aborda a escolha da designação de organizações sem fins lucrativos adoptada ao longo do relatório, incidindo particularmente no subsector das IPSS, sendo que é neste subsector que se enquadra a instituição onde o estágio foi realizado. Em seguida, procede-se à definição de marketing das organizações sem fins lucrativos com enfoque na diversidade de *stakeholders* que as OSFL devem ter em consideração. Posteriormente alude-se aos benefícios da utilização de marketing nas organizações sem fins lucrativos, esquematizando as diferenças entre o marketing dito comercial e o marketing das organizações sem fins lucrativos. Finaliza-se este capítulo com uma breve exposição dos tipos de orientação, defendidos por vários autores, no que toca às organizações sem fins lucrativos.

2.1 Organizações sem Fins Lucrativos

Rótulos como terceiro sector, sector não lucrativo ou sem fins lucrativos, economia social, economia solidária, organizações não-governamentais, organizações da sociedade civil, apenas refletem partes da realidade apresentada pelas organizações sem fins lucrativos (Andrade e Franco, 2007). Face a esta multiplicidade de definições, Salamon e Anheier (1992, 1997) desenvolveram a chamada “definição estrutural-operacional”. Para tal, os dois investigadores estudaram diversas organizações no que respeita ao seu âmbito de actuação, estrutura, posição legal e papel no sector em diversos países, que permitiu identificar cinco características chave que este tipo de organizações deve partilhar, conforme referido na Tabela I.

Tabela I- Características das OSFL

Característica	Explicação
Organizada	Devem ser formalmente registadas ou, caso sejam informais, deverão ter algum grau de permanência organizacional, i.e., terão de apresentar alguma estrutura, a qual se reflecte através da existência de membros, realização de reuniões regulares, e uma estrutura de procedimentos de tomada de decisão que os participantes reconhecem como legítimos.
Privada	Devem ser institucionalmente separadas do Governo, i.e., não fazem parte do Governo, nem são controladas pelo mesmo, pese embora possam receber apoio financeiro desta entidade.
Não distribuidora de lucros	Não são comerciais no seu propósito, não existindo a noção de propriedade, pelo que não distribuem lucros aos directores, accionistas ou gestores, condição <i>sine qua non</i> . Acresce referir que estas entidades podem gerar lucros no decorrer da sua actividade, contudo estes excedentes devem ser reinvestidos na organização, no investimento nos recursos humanos, na melhoria de infra-estruturas, etc, i.e., nos seus objectivos.
Auto-governada	Governam-se <i>per si</i> , ou seja, têm os seus mecanismos de governação interna, controlando a sua própria actividade, sem o envolvimento de qualquer entidade externa.
Voluntária	Esta característica pode ser interpretada de duas formas: (i) por um lado, significa que ser membro e participar ou contribuir com recursos (tempo, dinheiro e /ou bens) não é exigido por lei, nem uma condição determinada por nascença, ou por outras razões que contrariem a liberdade na adesão; (ii) por outro lado, pode significar que as organizações deverão ter algum grau de contribuições voluntárias, seja sob a forma de mão-de-obra voluntária, seja sob a forma de doações de dinheiro e/ou bens.

Fonte: Salamon e Anheier (1992, 1997)

Desta forma, para fins de clarificação do presente trabalho, propõe-se seguir doravante no relatório a linha de pensamento de (Drucker, 1997), ou seja, as organizações sem fins lucrativos têm peculiaridades que merecem atenção, nomeadamente: a sua missão, que tanto as distingue das empresas e dos governos e que traduz o seu “resultado”, as estratégias necessárias para a comercialização dos seus serviços, o desafio de obtenção de recursos para a execução da sua missão social e o desafio de introduzir mudanças e inovações pelo facto de trabalharem essencialmente com voluntários.

2.1.1 A importância das organizações sem fins lucrativos em Portugal

As características do sector não lucrativo português reflectem a longa história de desenvolvimento da sociedade civil do país. Esta história foi influenciada nomeadamente, pela herança da Igreja Católica Romana, pela longa tradição de

mutualismo, pela longa história de controlo político autoritário e pela recente transição democrática, que conduziu a uma crescente confiança do estado nas organizações privadas não lucrativas (Franco et al.,2005). Por conseguinte, pretendemos atestar através de números a importância das organizações sem fins lucrativos para a economia portuguesa.

O relatório internacional¹ desenvolvido pelo Center for Civil Society Studies da Johns Hopkins University, em colaboração com o Instituto Nacional de Estatística (INE), apresenta uma análise detalhada do sector não lucrativo em Portugal, comparando-o com um conjunto alargado de países, através da monitorização de variáveis importantes para o contexto económico e social do país: emprego, remuneração, contribuição para o PIB, impacto financeiro, entre outras. Os dados reportam a 2006 e constatamos que em Portugal as OSFL representaram 4,3% da força de trabalho nacional. Salienta-se o facto de em Portugal este sector empregar cerca de 185 mil pessoas no nosso país, responsáveis pela produção de bens e serviços avaliados em mais de 5,7 mil milhões de euros.

Referência ainda para os resultados do projecto-piloto da Conta Satélite das Instituições Sem Fins Lucrativos (CSISFL), publicado em 2011 pelo INE mas com os valores de referência a corresponderem ao ano de 2006. Os dados divulgados indicaram que o Valor Acrescentado Bruto (VAB) do sector não lucrativo representou cerca de 2,2 % do total e 3,4% de remunerações. Importa também aludir ao estudo de Sousa (2012), onde é indicado que as IPSS contribuíram em 2008 com 1,7% do VAB da economia e 2,9% das remunerações totais. Por último mas não mais importante apresentamos os resultados preliminares da Conta Satélite da Economia Social, projecto desenvolvido pelo INE em parceria com a CASES (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social) onde podemos verificar com base em alguns dados já tratados, que em 2010 a Economia Social representou 2,8 % do (VAB) nacional, 4,7% do emprego total e 5,5% do emprego remunerado.

Desta forma, verificamos que as organizações sem fins lucrativos têm gradualmente assumido uma posição importante na nossa sociedade na medida em que geram emprego e promovem o fortalecimento da economia nacional, através do

¹ Salamon, L., Sokolowski, S. W., Haddock, M. & H. S. Tice .2012. *Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context*. Johns Hopkins Center for Civil Society Studies and Portugal's Instituto Nacional de Estatística (INE).

fornecimento de bens, produtos e serviços.

2.1.2 As organizações sem fins lucrativos - o subsector IPSS

A partir da tipologia da Classificação Internacional para as Organizações Sem Fins Lucrativos (ICNPO²), sugere-se uma aplicação à realidade das instituições portuguesas do Sector Não Lucrativo partindo para uma classificação em 12 áreas de actividade que serão apresentadas na tabela 2 que se segue.

Tabela 2- A tabela ICNPO aplicada a Portugal

1	Cultura e Lazer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associações culturais, recreativas e desportivas ▪ Casas do Povo ▪ Clubes sociais e recreativos ▪ Museus ▪ Jardins zoológicos e aquários ▪ Sociedades históricas e literárias ▪ Associações de artes performativas e companhias (teatro, dança, etc)
2	Educação e Investigação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escolas (por exemplo ligadas a congregações religiosas) ▪ Universidade Católica ▪ Centros de Investigação
3	Saúde	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hospitais e casa de saúde
4	Serviços Sociais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) ▪ Outras associações de solidariedade social (dedicadas às crianças, jovens, idosos, deficientes, famílias, sem-abrigo, entre outros) ▪ Santas Casas da Misericórdia ▪ Cooperativas de solidariedade social ▪ Associações mutualistas
5	Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associações Não-governamentais de Ambiente ▪ Associações de Protecção dos Animais
6	Desenvolvimento e Habitação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizações de desenvolvimento local ▪ Cooperativas de habitação e construção ▪ Associações de moradores
7	Leis, defesa de causas e política	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associações de defesas dos direitos humanos (imigrantes, anti-racismo, apoio à vítima, defesa do consumidor, doentes crónicos, infectados com HIV/Sida, família, mulheres, entre outros) ▪ Partidos políticos ▪ Associações de moradores
8	Intermediários Filantrópicos e Promotores do Voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fundações ▪ Associações promotoras de voluntariado ▪ Bancos alimentares

² Fonte: Franco e Sokolowski et al. (2005)

9	Internacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ONG'S para o Desenvolvimento ▪ Subsidiárias de organizações internacionais a operar em Portugal (por exemplo, Cruz Vermelha Portuguesa, Médicos do Mundo)
10	Religião	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Institutos religiosos ▪ Associações religiosas
11	Associações empresariais, Profissionais e Sindicatos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associações empresariais ▪ Associações profissionais ▪ Sindicatos
12	Outros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ n.a

Fonte: Franco et al. (2005), alargado por Andrade e Franco (2007).

Ao adaptarmos esta classificação à realidade das instituições portuguesas do Sector Não Lucrativo, há todavia aspectos essenciais que é necessário ter em conta. Na opinião dos autores da tabela supra mencionada, esta classificação deveria ser feita individualmente, caso a caso, porque a finalidade de uma organização hoje poderá não a ser amanhã, fruto das pressões do mercado e das mudanças significativas que tendem a ocorrer. De acordo com esta classificação o subsector das IPSS, objecto de estudo, centra-se na área dos serviços sociais.

2.1.3 Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)

O foco do relatório reflecte sobre o subsector das IPSS, uma vez que a organização onde o estágio foi realizado numa Instituição Particular de Solidariedade Social. As IPSS tiveram origem “ por iniciativa de particulares com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral da solidariedade e de justiça entre os indivíduos” (Estatuto das IPSS, cap. I, secção I, artº I). As IPSS têm por missão o exercício da acção social na prevenção e apoio nas diversas situações de fragilidade, exclusão ou carência humana, promovendo a inclusão e a integração social, (www.l.seg-social.pt) apresentando deste modo, diversos objectivos como se pode ver na tabela 3.

Tabela 3 - Natureza dos objectivos das IPSS

Âmbito	Objectivos
Segurança Social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoio a crianças e jovens; ▪ Apoio à família; ▪ Apoio à integração social e comunitária; ▪ Protecção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho.
Protecção na Saúde	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoção e protecção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação.
Educação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educação e formação profissional dos cidadãos.
Habitação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolução dos problemas habitacionais das populações.

Fonte: Franco *et al.* (2005).

De mencionar ainda que as IPSS podem ser de natureza associativa ou de natureza fundacional, conforme exemplificado na tabela 4.

Tabela 4 -Exemplos de IPSS de natureza associativa vs fundacional

Natureza	Exemplos
Associativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As associações de solidariedade social (são, em geral, associações com fins de solidariedade social que não revistam qualquer das formas a seguir indicadas); ▪ As associações de voluntários de acção social; ▪ As associações mutualistas; ▪ As irmandades da misericórdia.
Fundacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As fundações de solidariedade social; ▪ Os centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas.

Fonte: Franco *et al.* (2005)

Em termos estatísticos podemos constatar que em Portugal Continental, Lisboa é o distrito com mais IPSS filiadas e Portalegre o que tem menos. O número de IPSS identificadas é de aproximadamente 4060 de acordo com o relatório de 2011 da Carta Social. O crescimento do número de IPSS, leva a um aumento da concorrência e a escassez de recursos é cada vez mais notória.

2.2 Marketing nas organizações sem fins lucrativos

A ideia de aplicar o conceito de marketing às organizações sem fins lucrativos ficou expressa num artigo publicado em 1969 por Kotler e Levy. Os autores neste artigo pioneiro preconizavam o marketing como uma actividade social que abrangia não só o sector lucrativo mas também o sector não lucrativo.

Seguindo esta linha de pensamento Kotler (1979) refere que o *marketing* tinha muito a oferecer ao sector não lucrativo, de forma a “sobreviver, crescer e fortalecer as suas contribuições para o bem-estar geral” (p. 44). Além disso, de acordo com Kotler (1991), o objectivo do *marketing* nas organizações sem fins lucrativos é planear, ter em conta o preço, promover, distribuir os produtos e programas da organização e manter um constante diálogo com as partes interessadas (vulgo *stakeholders*) com o intuito de descobrir as suas necessidades e expectativas.

Andreasen e Kotler (2003) mencionaram que a partir do momento em que as organizações sem fins lucrativos carecem de recursos para o cumprimento da sua missão, os princípios e práticas de *marketing* têm uma aplicação cada vez maior no seio destas organizações. Porém, é fundamental ter em consideração que para desenvolver e implementar estratégias de *marketing*, as organizações sem fins lucrativos requerem de uma orientação ou plano de acção (Andreasen e Kotler, 2003). Para o sucesso desse plano de acção é necessário ter em conta a especificidade das organizações sem fins lucrativos, nomeadamente no que diz respeito ao facto de terem múltiplos *stakeholders*, ao facto do objectivo não ser o lucro e ao facto do foco incidir especialmente no serviço (Andreasen e Kotler, 2008). Desta forma, o contínuo crescimento e aceitação do *marketing* nas OSFL indica que se deve incluir "um foco na satisfação daquilo que o cliente quer e precisa e, no esforço sensível para atendermos às necessidades de uma sociedade" (Helming e Thyler, 2010, p.151).

De acordo com Slater (2009), o *marketing* das organizações sem fins lucrativos em particular, concentra-se em transmitir a uma variedade de potenciais doadores a legitimidade da organização, a importância da sua missão, as necessidades dos seus clientes e a eficácia dos serviços prestados. Por conseguinte, o *marketing* nas organizações sem fins lucrativos é definido como o processo de gestão de trocas e que visa gerar um benefício social para um grupo mais ou menos amplo da sociedade

(Vázquez et al., 2002). Portanto, o enfoque de acção do *marketing* destas organizações deve incidir, quer no cliente que usufrui do serviço, quer no cliente que as financia. Para fins de clareza, apresentamos resumidamente, na tabela em baixo, as diferenças entre o marketing dito comercial e o marketing das organizações sem fins lucrativos.

Tabela 5 - Diferenças entre marketing comercial e marketing das OSFL

Diferenças	Marketing Comercial	Marketing das OSFL
Objectivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivar os clientes a comprar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encorajar as pessoas a dar (tempo, dinheiro, experiência etc).
Liberdade táctica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alguns limites 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sujeito a escrutínio público
Público-alvo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Múltiplos <i>stakeholders</i>
Produto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bens ou serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intangibilidade do produto/serviço ▪ Causa/campanha
Análise do Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A análise de mercado é efectuada com maior facilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior dificuldade porque não há muitos dados disponíveis
Inputs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Orçamentos organizacionais ▪ Pessoal ▪ Apoio interno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não tem atribuições no orçamento ▪ Voluntários / Doações ▪ Apoio Corporativo
Outputs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campanhas de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Fundraising</i> ▪ Campanhas de voluntariado ▪ Realização de Eventos ▪ Desenvolvimento corporativo
Necessidade do cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade própria com a compra de bens e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhece a necessidade dos outros através da doação de tempo, dinheiro etc.
Troca	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Troca de dinheiro por bens e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Troca de dinheiro por reconhecimento, gratidão, amizade, desejo de querer fazer o bem etc.
Gestão de resultados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vendas ▪ Quota de mercado ▪ ROI 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de voluntários ▪ Retenção de doação ▪ Colaboração lealdade corporativa
Metas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lucro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumprimento de objectivos de cariz social

Fonte: Autor

2.2.1 Múltiplos *stakeholders* de uma OSFL

A multiplicidade de *stakeholders* das OSFL é a característica mais diferenciadora relativamente a organizações com fins lucrativos, e por isso, podem existir conflitos de interesse entre eles porque a organização tem que ser capaz de responder a vários “mestres” (Kara et al., 2004). Deste modo, ter em consideração as opiniões, expectativas, desejos, dos grupos ou indivíduos que afectam, ou são afectados pela organização, (conceito de *stakeholder*, segundo Freeman, 1984) pode criar uma vantagem competitiva no campo em que cada OSFL opera (McLeish, 2011) porque vai permitir aferir se há necessidade de novas respostas, aprender, melhorar os serviços que a organização presta, inovar e proceder a eventuais mudanças. Assim sendo, é imperial procurar entender as expectativas, necessidades e exigências dos múltiplos *stakeholders*, tendo em vista um esforço sincero para orquestrar recursos para que se sintam satisfeitos e desenvolvam em si cada vez mais o desejo de usufruir dos serviços prestados pela organização.

Arnett et al. (2003) frisam que é importante, as OSFL, olharem em primeiro lugar, para as partes interessadas como forma de criação de valor, e em seguida, compreenderem o processo de lidar com as partes interessadas como forma de criação de valor. Neste seguimento, Garcia et al (2012) identificam os principais grupos de *stakeholders* que mais influenciam a eficácia de uma organização sem fins lucrativos: beneficiários, doadores, parceiros e concorrentes; salientando ainda quatro dimensões fundamentais para uma avaliação posterior destes *stakeholders*: satisfação, posicionamento, confiança e compromisso. De facto, uma organização sem fins lucrativos tem de articular o seu *marketing* numa perspectiva multidimensional, envolvendo todas as partes interessadas. De realçar, por último, os possíveis *stakeholders* de uma organização sem fins lucrativos, incluindo entre eles: clientes/utilizadores, beneficiários/utentes, trabalhadores assalariados, voluntários, estagiários, direcção estatutária, conselho de administração, parceiros, doadores/financiadores, fornecedores, governo, organismos/entidades reguladoras, sindicatos, comunicação social, comunidade nacional e local, etc. (adaptado e alargado de Franco, 2012) ou seja, cada um dos *stakeholders* têm entre si diversas perspectivas

sobre essa organização, pelo que cada um interage com as OSFL em função de interesses específicos que tem sobre a mesma.

2.2.2 Os benefícios da implementação do marketing nas OSFL

Levando em consideração a opinião de Dolnicar e Lazarevski (2009), as organizações sem fins lucrativos estão a começar a reconhecer os benefícios do *marketing*. Nas organizações sem fins lucrativos, as técnicas de *marketing* são usadas para fortalecer a imagem, construir uma reputação na sociedade e ajudar o público a lembrar a organização e a sua causa (Wymer et al 2006). Segundo Blery et al.,(2010) uma imagem forte é a chave para a conscientização da comunidade/sociedade.

As organizações sem fins lucrativos devem perceber o quanto antes que têm que sair um pouco do seu “mundo” e promover a sua missão, dar a conhecer o que fazem e quais as suas competências distintivas.

Assim, ao desenhar e implementar um determinado **marketing mix** a organização vai posicionar o serviço na mente do actual e potencial cliente medindo até que ponto a organização sem fins lucrativos é claramente percebida como criadora de valor social em relação aos concorrentes atuais ou potenciais.

Não obstante, a missão social fornece uma forte alavanca para o posicionamento nas organizações sem fins lucrativos (Wright et al, 2012) e deve ser em torno dela que se articulam as políticas de marketing, como veremos mais à frente. Conforme advogam Dolnicar e Lazarevski (2009), embora a missão das organizações sem fins lucrativos seja definida com antecedência e não possa ser alterada na dependência das necessidades do mercado, há uma grande variedade de outras estratégias de *marketing* que podem ser implementadas sem alterar ou negar a sua verdadeira missão. Tais estratégias incluem a identificação de clientes que estão mais interessados em apoiar a sua missão (**segmentação do mercado**), garantindo a construção de uma imagem que seja apelativa para essas pessoas (**posicionamento do produto**), o desenvolvimento de mensagens de comunicação mais atractivas usando canais de comunicação que os clientes utilizam regularmente. Assim sendo, a **segmentação**, **targeting** e **posicionamento**, serão no âmbito do marketing das organizações sem fins lucrativos vistos como instrumentos cruciais no planeamento de *marketing* (Wright et al, 2012).

De referir ainda que no contexto das organizações sem fins lucrativos surgem quatro conceitos essenciais: o auto-interesse da transacção ou troca, no qual tanto o vendedor como o comprador acreditam receber mais valor do que o que abdicam; a "tarefa" do *marketing*, que acima de tudo tem como objectivo a satisfação das necessidades dos clientes; o *marketing-mix*, de onde provêm as ferramentas utilizadas pelos *marketeers*; e a ideia da competência distintiva, onde a organização se foca no que faz melhor e de onde consegue maximizar o seu benefício (Shapiro, 1973).

Com o crescimento do sector não lucrativo, os instrumentos do *marketing* podem ajudar as organizações sem fins lucrativos na captação de fundos e na angariação de novos benfeitores e voluntários (Andreasen et al., 2005).

Neste sentido, realizar a atracção de recursos e actividades de afectação significa que é imperial lidar e equilibrar as expectativas de pelo menos dois grandes grupos: utilizadores/beneficiários das ofertas e os recursos fornecidos que auxiliam o cumprimento da missão (Andreasen e Kotler, 2009).

Por seu turno, Pope (2009) referencia que o *marketing* nas organizações sem fins lucrativos é empregue não só na captação de recursos mas também na atracção de clientes e voluntários de diversos sectores.

No ponto de vista de McLeish (2011) os voluntários e doadores fornecem à organização, vários tipos de recursos, entre os quais se destacam: tempo, dinheiro, conhecimento, incentivo ou equipamentos. Por sua vez, Wymer et al (2006), esquematiza o processo de atracção de recursos, dividindo-o em recursos e tempo. No que toca ao tempo centra-se essencialmente no recrutamento e retenção de voluntários. No que se refere a fundos/recursos faz uma subdivisão dos recursos, por um lado a obtenção de recursos provenientes das doações individuais, por outro lado as contribuições advindas das instituições.

Finalmente, de acordo com McLeish (2011) o **marketing mix** com o qual uma organização sem fins lucrativos atrai e aloca recursos, realiza persuasão com todos os seus constituintes engloba: um programa de comunicação, uma política de preços, os seus produtos/serviços/causas e os canais de distribuição. No que toca à comunicação, como se poderá constatar ao longo do trabalho, considera-se essencial apostar numa variedade de meios comunicativos. Em relação ao preço, é importante ter em conta o público-alvo da organização e os custos não monetários como sejam custos de tempo, custos de oportunidade etc.

Por sua vez relativamente ao produto, normalmente, as organizações sem fins lucrativos são prestadoras de serviços. Logo, à partida o desafio será ainda maior, uma vez que os serviços são intangíveis.

Ao finalizar fazer referência à distribuição, geralmente, a linha a ter em conta são os bens físicos, neste caso como são serviços é importante considerar tudo o que está associado ao local onde o serviço é prestado, desde a qualidade do atendimento, das instalações, do tempo de atendimento, até ao perfil do utilizador.

2.2.3 Tipos de orientação nas OSFL

As organizações sem fins lucrativos deparam-se com a necessidade de aumentar a eficiência e eficácia com que prestam os seus serviços. O cerne da questão é construir uma organização sustentável que possa continuar a entregar valor social através da prossecução da sua missão social.

Para enfrentar estes desafios que se colocam, alguns autores sugeriram a adopção de uma orientação para o mercado que inerentemente possibilite a uma organização ter vantagem competitiva, aumentar a sua performance, garantir a sobrevivência e crescimento organizacional. (Kohli e Jaworski, 1990; Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1993).

A adopção do conceito de **orientação para o mercado** é considerado um bem intangível, que abastece o compromisso necessário (perspectiva filosófica) e informação (perspectiva comportamental) para o desenvolvimento da oferta da organização sem fins lucrativos, de modo a que as necessidades dos beneficiários e doadores sejam satisfeitas, e a missão organizacional seja efectivamente realizada (Vázquez et al. 2002). A opção de um modelo de operação mais orientado para o mercado para adquirir receita de actividades comerciais permite a uma organização sem fins lucrativos implementar recursos baseados no mercado e alcançar uma vantagem competitiva (Gainer & Padanyi, 2005, Macedo & Pinho, 2006; Shoham et al, 2006). Para tal, é importante adquirir experiência em *marketing*, o “*know-how*” para empregar certas tácticas de mercado.

Segundo Modi (2012) adoptar uma **orientação de mercado** numa OSFL, não só aumenta o nível de satisfação dos beneficiários, mas também aumenta a reputação entre os seus pares e a capacidade de inovação. Por sua vez, Garcia et al, (2012)

alertam que a eficácia nas organizações sem fins lucrativos, em última análise, depende da sua capacidade de escolher uma orientação para o mercado, para construir e gerir eficazmente o relacionamento com as partes interessadas, a longo prazo. Porém, a orientação de mercado por si só não é suficiente para melhorar a eficácia ou a realização da missão de uma OSFL.

Todavia, na óptica de Sargeant et al, (2002), o conceito de orientação de mercado para as organizações sem fins lucrativos não é relevante e propõe antes uma **orientação social**. No seu entendimento, não é relevante porque, ainda que se possa alegar que as organizações sem fins lucrativos têm um mercado para aquisição de recursos e um mercado para alocação de recursos, estes muitas vezes não são verdadeiros mercados, no sentido económico do termo (Sargeant et al., 2002). A justificação para esta afirmação reside no pressuposto de que a "**troca**" é um conceito central na comercialização e nas organizações sem fins lucrativos as trocas têm uma natureza intangível. Esta noção de troca numa organização sem fins lucrativos é demasiado importante, visto que a época em que as instituições e as pessoas doavam sem limites há muito ficou para trás. Neste contexto de mudança, é fundamental ter em consideração os dois lados de uma balança, de um lado os interesses da organização, do outro os benefícios que as pessoas e as instituições possam retirar desta relação de troca, que se reflecte muitas vezes em dar tempo, dinheiro, experiência, competências e receber reconhecimento, vivenciar a sensação de pertença à organização, dar cumprimento à missão da amizade ou simplesmente ajudar conscientemente uma causa nobre. Na figura em baixo podemos visualizar esquematicamente o modelo de orientação social preconizado por Sargeant (2002), onde é visível que é a missão, são os valores e crenças de uma organização sem fins lucrativos que definem como a organização irá operar no seu mercado.

Figura 1 - Modelo de Orientação Social



Fonte: Traduzido e adaptado de Sargeant et al, 2002.

Assim, é adequado considerar a missão, os valores e as crenças de uma organização sem fins lucrativos como um antecedente para uma orientação social, uma vez que são estas dimensões que definem as necessidades sociais que serão cumpridas, como serão cumpridas e em que circunstâncias.

Nesta lógica, é também fundamental que a organização compreenda que um dos seus aspectos de actuação deve recair nos **stakeholders**, um aspecto fulcral nos dias de hoje dada a elevada concorrência pela captação de recursos e o grau de exigência cada vez maior por parte de todas as partes envolvidas. Portanto, uma entidade não lucrativa orientada para a sociedade deve cuidar dos seus beneficiários, benfeitores, voluntários e trabalhadores, procurar estabelecer parcerias com outras entidades, aprender com as experiências e coordenar as suas actividades com todos os departamentos (Duque e Schneider, 2008).

Por fim, julgamos interessante fazer referência à ideia defendida por Andreasen e Kotler (2003) onde advogam que ao perfilhar uma postura de marketing, a organização deverá guiar-se por uma **orientação para o cliente**. Esta orientação para o cliente concentra-se em entender as suas necessidades, desejos e percepções, em detrimento de uma atitude "centrada na organização" para não correr o risco de acreditar erroneamente que o seu produto ou serviço é necessário para o mercado. A

orientação "centrada no cliente" significa que o cliente é o pilar nuclear de tudo o que a organização faz.

Sumariamente, podemos dizer que o conceito de orientação de mercado é encarado como uma filosofia de gestão estratégica que preconiza a satisfação de todos os stakeholders de uma organização.

A orientação social foca-se no conceito fundamental da troca, neste tipo de organizações é muito mais abrangente, uma vez que a troca tem uma natureza intangível, não envolve muitas das vezes dinheiro em troca de bens ou serviços. A orientação para o cliente fundamenta-se então na base de que a organização deve decidir quais os clientes-chave que quer servir e procurar determinar e satisfazer as suas necessidades.

De seguida veremos de que forma é que os conceitos atrás abordados podem ser aplicados no desenvolvimento de uma estratégia de marketing para uma IPSS como a Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade.

3 - ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL - CELESTIAL ORDEM TERCEIRA DA SANTÍSSIMA TRINDADE

Neste capítulo começamos por fazer o enquadramento organizacional da instituição que nos acolheu para realizar o estágio, apresentamos a sua história, o seu compromisso perante a sociedade, clarificamos a sua missão, os valores que a norteiam e a visão pela qual se guia. Partimos depois para uma análise interna, em seguida a uma análise externa da envolvente macro ambiental da organização, utilizando para o efeito o modelo PESTEL.

Apresentamos ainda um diagnóstico da situação através da elaboração de uma matriz SWOT e por fim incidimos numa segmentação de mercado e identificação do público-alvo.

3.1 História

A Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade foi instituída por Bento XIV em 14 de Maio de 1755. Teve a sua origem na Ordem Militar dos Trinitários e foi fundada por Inocêncio III em 1198. A sua sede, desde a sua fundação até 1786 centrava-se na Capela da Senhora da Batalha, de 1786 até 8 de Fevereiro de 1807 na Capela do Calvário Novo. Dessa data até à actualidade encontra-se sediada na rua da Trindade, 115 4000 - 541 Porto.

3.2 Compromisso

A Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade foi criada como entidade de solidariedade social. Como diz Silveira (2001) “ao lado das vertentes evangelizadora e cultural numa outra apostavam, desde há muito, os Terceiros da Ordem Trinitária: a assistencial. É que eles começaram a entender a saúde como a realização integral da pessoa, no núcleo do qual havia uma realidade sagrada: a sua dignidade”p. 209.

Em 1825 inicia-se a actividade de solidariedade, em 06 de Junho de 1852 abre-se o Hospital. O espírito de solidariedade e o apoio social é o lema principal que norteia a organização.

A Ordem da Trindade compromete-se com a realização de acções, quer do âmbito da economia social, quer da economia da saúde, sempre numa perspectiva antropológica de responsabilidade social, colmatando por vezes insuficiência de cariz orçamental do próprio Estado e para cumprir este compromisso o esforço pedido à Ordem da Trindade é elevado.

A instituição compromete-se, ainda, a realizar estas prestações em ambiente de caridade e de solidariedade mas com sentido de sustentabilidade, viabilizando a libertação de meios adequados ao nível do compromisso que assume.

Por isso, mantém-se fiel aos desígnios plasmados no espírito fundador da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade, identificados no elenco dos fins essenciais estabelecidos pelos Estatutos de origem.

3.3 Missão

A missão da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade corresponde à definição dos fins constantes nos estatutos (anexo I) e passa por socorrer pessoas carentes de protecção social em geral e aos Irmãos³ em particular, promovendo em respeito pelo nosso compromisso, com bondade e caridade, a assistência e a beneficência, extensivos aos cuidados de saúde e ainda, a instrução, o culto religioso no seu templo privativo e a execução das disposições da vontade dos seus benfeitores.

³ Podem ser admitidos como irmãos todos os indivíduos de qualquer sexo e nacionalidade, não exceptuados pela lei, que sejam católicos, com bom comportamento moral, civil e religioso.

3.4 Valores

Os valores da instituição assentam nos princípios aqui expostos:

- Focalização no cliente/utente, através de cuidados especializados, personalizados e centrados no cliente;
- Comportamento ético, pela completa dedicação ao serviço do cliente/utente e no respeito da vida e da dignidade humana;
- Espírito de equipa, pelo esforço individual ao serviço da equipa;
- Melhoria contínua, pela qualidade como exigência tendo em conta o estado da saúde em matéria técnico-científica;
- Responsabilidade social, pelo respeito pelos valores humanos, sociais e ambientais;
- Satisfação e envolvimento dos colaboradores, privilegiando boas condições de trabalho e relações interpessoais.

3.5 Visão

A qualidade e o valor da imagem da marca centenária "Ordem da Trindade" será a contrapartida mobilizadora do serviço personalizado baseado em equipas de excelência. Baseados nessa imagem de marca "Ordem da Trindade" pretende-se estar entre os líderes nas prestações do âmbito da missão com proposta de valor para o cliente/utente sem preocupações dominante de qualquer perspectiva accionista.

3.6 Equipa

A Administração da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade é confiada a uma Mesa Administrativa, composta por 15 membros efectivos e oito substitutos. Compete à Mesa Administrativa resolver todos os assuntos de expediente, de administração geral e económica em sintonia com os Estatutos e respectivos regulamentos.

A Junta Consultiva compõe-se de cinco membros efectivos e igual número de substitutos, tem entre outras atribuições, inspeccionar todos os serviços da Ordem e

examinar, sempre que entender, a sua contabilidade. O poder supremo da Ordem advém da Mesa da Assembleia Geral constituída por um Presidente, Vice-Presidente, Secretário e dois Vice-Secretários.

3.7 Departamentos/serviços

A Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade dispõe dos seguintes serviços:

- Serviços Centrais;
- Hospital;
- Farmácia;
- Consultas clínicas;
- Laboratório de análises clínicas;
- Imagiologia;
- Policlínica;
- Lar dos Irmãos e distribuição da sopa económica;
- Vitalícios;
- Economato;
- Obras e reapetrechamento;
- Património;
- Pleitos;
- Museu;
- Igreja

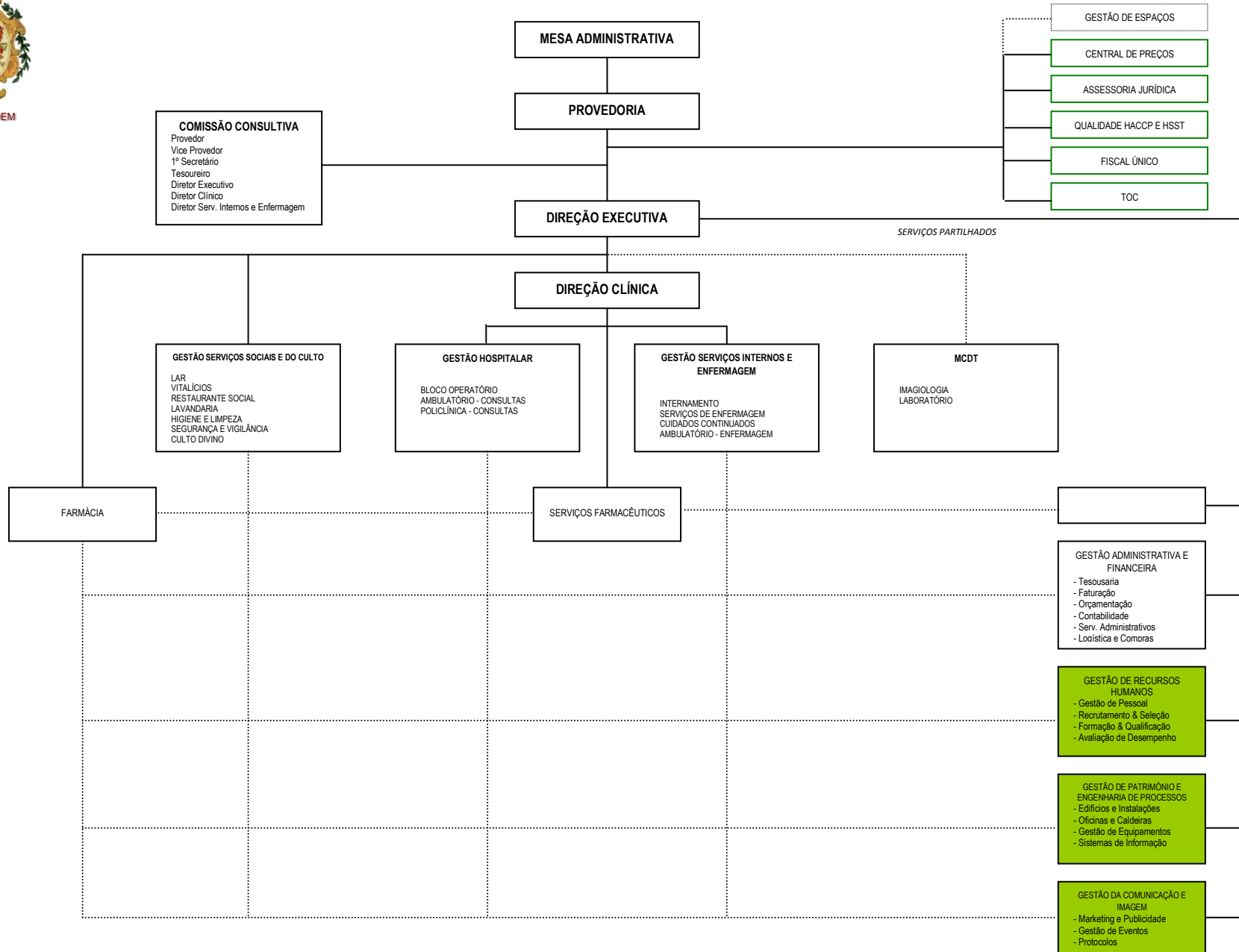
Acresce ainda referenciar que cada mesário é responsável por inspeccionar a gestão de cada serviço.

Com o intuito de modernizar a sua estrutura organizacional e profissionalizar diversas áreas funcionais da gestão, entrou em vigor, em 2012, o novo organigrama da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade que em baixo se coloca (Figura 2).



CELESTIAL ORDEM
TERCEIRA

Figura 2 - Organigrama da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade



Fonte: Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade

3.8 Análise macro ambiental - PESTEL

O intuito desta análise centra-se nas variáveis que não são controláveis e incide em variáveis políticas, económicas, sócio-culturais, tecnológicas ambientais e legais. Tal análise proporciona-nos um maior conhecimento da envolvente externa macro ambiental onde a instituição opera e desenvolve a sua actividade. O que vai permitir por um lado, delimitar os obstáculos que se impõem contornar ou modificar e por outro lado, permitir identificar oportunidades que a organização deve tentar aproveitar para melhorar o seu desempenho.

3.8.1 Variável política

A situação de emergência financeira, no contexto da crise das dívidas soberanas (e do euro), encontra-se bem patente na actual conjuntura marcada por políticas de austeridade. Numa altura em que a aposta do Estado passa sobretudo por fazer uma reformulação no Estado Social cortando 4 mil milhões de euros é essencial parar para pensar, conhecer a realidade que se vive nestas instituições, de quem sofre e passa por carências graves. O Estado não pode excluir-se das suas responsabilidades. Cortar olhando a objectivos financeiros parece-nos que não é o caminho mais indicado para lidar com a grave crise que atravessamos.

Com a redução dos apoios estatais já evidente, cabe a estas instituições, como a Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade, serem inovadoras e criativas em busca de novas fontes de financiamento com o objectivo de garantir a sua sustentabilidade, já que o Estado está cada vez menos capaz de canalizar recursos para apoiar este tipo de instituições.

3.8.2 Variável económica

A recessão na economia portuguesa é ainda mais profunda e grave do que era esperado, tendo em 2012 o PIB contraído 3,2%. Pior do que Portugal, só a Grécia. Assistimos assim à maior crise desde 1975.

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), o indicador de confiança dos consumidores, calculado através de inquéritos a particulares, "diminuiu significativamente" entre Setembro e Novembro, atingindo os 59 pontos negativos. A

queda do consumo privado acentuou-se, com as compras das famílias a recuarem 6%, mais duas décimas do que no trimestre anterior. O clima económico caiu para mínimos históricos situando-se no mês de Novembro em - 5 pontos. De acordo com dados divulgados pelo Eurostat a taxa de desemprego atingiu o máximo histórico de 17,6% em Janeiro de 2013.

Fazendo a junção e a análise deste dados, constata-se que a conjuntura actual de crise económico-financeira leva a que se verifique uma redução no financiamento das acções de apoio social.

O flagelo do desemprego, essencialmente, provoca situações de grande carência e assistimos a uma diminuição real dos rendimentos com o aumento brutal de impostos. Esta situação tem significado um aumento das necessidades dos beneficiários das IPSS, o que resulta numa pressão acrescida do lado da procura e uma diminuição do lado da oferta.

3.8.3 Variável sócio - cultural

Estamos perante vários desafios demográficos advindos do aumento da esperança média de vida, envelhecimento activo e urbanização.

Os resultados finais dos Censos do ano transacto evidenciam que a população residente é de 10 562 178 habitantes, dos quais 5 046 600 são homens e 5 515 578 são mulheres. A percentagem de jovens recuou de 16% em 2001 para 15% em 2011, mas a de idosos aumentou de 16% para 19%. A estrutura etária da população em 2011 acentua os desequilíbrios já evidenciados na década passada. Diminui a base da pirâmide, a qual corresponde à população mais jovem e alarga-se o topo com o crescimento da população idosa. Consequência dessa realidade, o índice de envelhecimento da população no ano passado agrava-se para 128 (102 em 2001), o que significa que por cada 100 jovens há 128 idosos. Logo, verifica-se que o número de pessoas muito idosas é cada vez maior, o que provoca uma dupla pressão sobre a despesa, aumento das despesas com as pensões e aumento da procura de serviços para cuidar dessas pessoas. Este facto pode indicar fortes potencialidades de emprego nesta área. O índice de longevidade⁴ em 2011 era de 48, contra 41 em 2001 e 30 em 1991 o que espelha bem o aumento da esperança média de vida. O número de famílias

⁴ Relação entre a população mais idosa e a população idosa, definida habitualmente como o quociente entre o número de pessoas com 75 ou mais anos e o número de pessoas com 65 ou mais anos (expressa habitualmente por 100 (10²) pessoas com 65 ou mais anos). (metainformação – INE)

clássicas aumentou para 4 043 726, mas diminuiu o número médio de pessoas por família para 2,58, o que pode levar a um menor envolvimento das famílias na prestação de cuidados aos seus familiares que precisam.

Em relação à educação, Portugal progrediu muito nas últimas décadas, a taxa de analfabetismo manteve a tendência de decréscimo, em 2011. Portugal apresentou uma taxa de 5,2% (499 936 indivíduos), contra 9,0% verificada em 2001 e 11,0% em 1991. A proporção da população com formação superior, incidindo em idades compreendidas entre os 30-34 é de cerca de 29% em 2011 contra os 14% de 2001, o que indica que é tempo das IPSS apostarem mais em recursos qualificados e em rejuvenescer os seus quadros.

3.8.4 Variável tecnológica

As TICs desempenham um papel fundamental no seio das IPSS, uma vez que servem como meio de comunicação, interacção e colaboração e contribuem para uma redução de custos. Porém, a era actual é marcada, entre outras coisas, pelo bombardeamento de informação a que somos constantemente expostos. Como tal, é capital saber extrair o melhor partido das potencialidades das tecnologias TIC como por exemplo o *e-mail*, páginas web, newsletter, redes sociais, blogues entre outras. Com o surgimento, desenvolvimento e expansão da Internet surge o potencial das comunidades virtuais e dá-se o combate à info-exclusão. De destacar algo notável, assistimos a algumas IPSS que já desenvolveram processos altamente inovadores que vão desde a utilização do Help Phone, pulseira, ou sistemas de controlo dos serviços prestados aos utentes através de código de barras. No entanto, em certas zonas do país nem sequer existe cobertura telefónica, fixa ou móvel, o que provoca grandes desigualdades.

Não podemos esquecer que os sistemas de informação baseiam-se em tecnologias tendo em vista o aumento da eficácia e da eficiência em contexto organizacional que permitam agilizar processos e diminuir custos.

3.8.5 Variável ambiental

Segundo a norma ISO 26000 que aborda as directrizes da responsabilidade social, são 7 os princípios da responsabilidade social que passamos a enumerar: prestação de contas, transparência, comportamento ético, respeito pelos interesses das partes interessadas (*stakeholders*), respeito pelo estado de direito, respeito pelas Normas Internacionais de Comportamento e por último, mas não mais importante o princípio dos direitos humanos. Os benefícios que a responsabilidade social pode alavancar para a instituição são óbvios e pode originar entres outros, melhorias nas práticas de gestão de risco da instituição, melhoria da reputação da instituição, melhoria da competitividade incluindo acesso a financiamento e *status* de parceiro preferencial, melhoria do relacionamento da instituição com os seus *stakeholders*, aumento da fidelidade, envolvimento, motivação, participação e moral dos empregados, melhoria da saúde e segurança dos trabalhadores, eficiência no uso de recursos, maior confiabilidade e prevenção ou redução de possíveis conflitos com consumidores referentes a produtos ou serviços.

No que toca ao meio ambiente a norma supracitada abrange um conjunto de iniciativas de directrizes a ter em conta para as organizações relativamente à responsabilidade ambiental. Destacam-se a prevenção da poluição, uso sustentável de recursos, mitigação e adaptação às mudanças climáticas; protecção do meio ambiente e da biodiversidade e restauração de habitats naturais.

3.8.6 Variável legal

Em relação ao regime fiscal estas organizações têm obrigações e isenções fiscais. No que toca a obrigações fiscais é necessário logo à partida uma declaração de inscrição, de alteração ou cessação, nos termos dos art.110.º e 111.º do CIRC (Código do Imposto do rendimento colectivo). Seguidamente é obrigatória uma declaração periódica de rendimentos, nos termos do art. 112.º e uma declaração anual de informação contabilística e fiscal, nos termos do art.113.º.

Estão ainda sujeitas a uma taxa de imposto de 20% incidente sobre o rendimento global, deduzidos os custos comuns e outros encargos.

Em termos de isenções fiscais, o Código do Rendimento das Pessoas

Colectivas, com as alterações introduzidas pelo orçamento do estado para 2012 e cuja última alteração ocorreu com a publicação e entrada em vigor da Lei 20/2012 de 14 de Maio, estabelece que a isenção de IRC não contempla os rendimentos empresariais derivados do exercício de actividades comerciais ou industriais desenvolvidas fora do âmbito dos fins estatutários, assim como os rendimentos de títulos ao portador, não registados nem depositados, sendo a isenção condicionada à observância dos seguintes requisitos:

a) exercício efectivo, a título exclusivo ou predominante de actividades dirigidas à prossecução dos fins que justificaram o reconhecimento da qualidade de utilidade pública.

b) afectação aos fins anteriormente referidos, de pelo menos, 50% do rendimento global líquido que seria sujeito a tributação nos termos gerais, até ao fim do 4º período de tributação posterior àquele em que tenha sido obtido.

c) Inexistência de qualquer interesse directo ou indirecto dos membros dos órgãos estatutários, por si mesmos ou através de terceira pessoa, nos resultados de exploração das actividades económicas por elas prosseguidas.

Em relação ao IMI beneficia-se de isenção relativamente aos prédios destinados directamente à realização dos seus fins. A isenção do IMT verifica-se na isenção na aquisição de prédios destinados directamente à realização dos seus fins.

Relativamente ao imposto sobre veículos ocorre isenção do imposto condicionado ao tipo de viatura e finalidade. No que concerne ao imposto único de circulação concede-se isenção definitiva de veículos. No que respeita aos encargos patronais sujeitos à Segurança Social as taxas contributivas são reduzidas. Assiste-se ainda à consignação do IRS Liquidado – 0,5% do IRS liquidado aos sujeitos passivos que indicarem o NIF. Convém ainda aludir ao estatuto do mecenato (Decreto – Lei 74/1999, de 16 de Março), que se trata de uma política fiscal de incentivos para as organizações receptoras de donativos e de benefícios para os doadores por forma a influenciá-los a ajudar aquelas Instituições a manter e prosseguir as suas causas. No caso do IRC, encontra-se prevista a majoração do custo associado ao donativo (para efeitos fiscais) em 120%, 130%, 140% ou 150%, estando a percentagem de majoração dependente do objecto da entidade beneficiária, da causa promovida e da forma como o donativo é concedido.

Comparativamente ao regime jurídico a que estão sujeitas, conforme o

estabelecido no artº 8 do Decreto-Lei 119/83 de 25 de Fevereiro, trata -se de entidades que adquirem automaticamente a natureza de pessoas colectivas de utilidade pública, sendo lhe aplicáveis todos os deveres e regalias previstos no DL n.º 460/77 de 7 de Novembro.

No que alude à prestação de contas o n.º1 do art. 123.º do Código do Imposto sobre o Rendimento Colectivo (CIRC), institui que:

[...] as sociedades comerciais ou civis sob forma comercial, as cooperativas, as empresas públicas e as demais entidades que exerçam, a título principal, uma actividade comercial, industrial ou agrícola, com sede ou direcção efectiva em território português, bem como as entidades que, embora não tendo sede nem direcção efectiva naquele território, aí possuam estabelecimento estável, são obrigadas a dispor de contabilidade organizada [...].

Com o objectivo de fazer uma súmula do que foi exposto em cima, apresentamos resumidamente na tabela que se segue os benefícios atribuídos às IPSS.

Tabela 6 - Benefícios IPSS

Imposto	Não tributação	Isonção de Imposto e Redução de Taxa	Benefícios fiscais	Obrigações acessórias menos exigentes
IRC	X	X		X
IVA			X	X
IMI		X	X	
IS	X	X		
Donativos			X	
IUC		X		
Consignação Fiscal			X	
TSU		X		
IMT		X		

Fonte : Autor

3.9 Diagnóstico da Situação actual

A matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) é um instrumento de gestão que permite avaliar o ambiente interno e externo. A relação entre os pontos fortes, as fraquezas e as tendências identificadas no seu meio envolvente vai permitir um alinhamento entre o interior e o exterior da organização para atingir os seus objectivos estratégicos. Os resultados desta análise encontram-se detalhados na tabela que se segue.

Tabela 7 - Matriz SWOT

SWOT	<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Instituição secular com vasto conhecimento na sua área de actividade (know-how); ▪ Qualidade médica; ▪ Marca Trindade; ▪ Central de preços; ▪ Qualidade do serviço prestado; ▪ História/tradição/valores; ▪ Equipas de excelência; ▪ Localização. 	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexistência de uma estratégia de comunicação; ▪ Site é pouco dinâmico e interactivo; ▪ Não possui um Sistema de Informação de Marketing (SIM).
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da esperança média de vida; ▪ Crescente interesse e participação de empresas privadas na área da responsabilidade social. 	<p style="text-align: center;">Sugestões Estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de uma prestação de serviços na residência do Irmão; ▪ Realização de eventos para as partes interessadas. 	<p style="text-align: center;">Sugestões Estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construção de um novo site; ▪ Definir acções que potenciem a Internet; ▪ Elaboração de uma newsletter; ▪ Criação de um SIM;
<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diminuição de contribuições/donativos; ▪ Crise económica e conjuntura nacional; ▪ Concorrência geográfica. 	<p style="text-align: center;">Sugestões Estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar notoriedade para aumentar as receitas provenientes da captação de recursos; ▪ Promover a sua missão recorrendo a diversos meios comunicacionais. 	<p style="text-align: center;">Sugestões Estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manter uma relação de maior proximidade com todos os stakeholders; ▪ Aposta na inovação. (equipas de excelência)

Fonte: Autor.

3.10 Segmentação de mercado e públicos - alvo

Os mercados não são homogéneos e é possível identificar grupos de utilizadores com características específicas e diferenciadas. Deste modo, segmentar mercados é um processo de agregação juntando pessoas com necessidades, percepções e desejos semelhantes para um segmento de mercado.

A **segmentação de mercado** vai permitir à Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade obter uma imagem o mais clara e completa possível de qual a melhor maneira de chegar até junto de cada Irmão, contribuindo para uma maior eficiência e eficácia na alocação dos seus recursos. É de suma importância referir que procuramos nos direccionar essencialmente para os Irmãos (**target**) da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade Os principais critérios utilizados para a segmentação de um nicho de mercado foram geográficos, demográficos, comportamentais e psicográficos (ver tabela em baixo).

Tabela 8 - Critérios de definição de segmentação

Critérios		Características predominantes
Geográfico	Localização física do target: cidade, código postal e junta de freguesia	Cidade do Porto, Junta de freguesia Santo Ildefonso.
Demográfico	Variáveis de base: idade, género, tamanho do agregado familiar, ocupação principal, classe social.	Pouco jovens, faixa etária avançada, masculino, 3 - 4 membros trabalhadores e reformados, classe baixa e classe média-alta.
Comportamental	Benefício esperado, status de utilizador.	Qualidade do serviço, utilizador pouco regular.
Psicográfico	Estilo de vida, personalidade.	Seguidores da Irmandade, cultos, tradicionais, orientados para a cultura.

Fonte: Autor.

A segmentação vai-nos permitir uma maior adequação da oferta por meio da diferenciação dos produtos/serviços e escolher as melhores estratégias para servir o público-alvo, neste caso os Irmãos, tudo em função de alcançar os objectivos que foram estabelecidos. Por fim, utilizamos a segmentação como uma estratégia para optimizarmos a comunicação com o target, não esquecendo que devemos compreender e procurar satisfazer as necessidades quer dos Irmãos que são fonte de recursos, quer dos Irmãos que usufruem dessa atracção de recursos.

4 - METODOLOGIA

Face aos objectivos acima identificados, procurou-se adoptar a metodologia investigação-acção, uma vez que este relatório de estágio propunha-se reformular práticas, melhorar a qualidade e entender a realidade (Easterby-Smith et al., 2008) e, porque pretendia "a resolução de importantes questões sociais ou organizacionais juntamente com aqueles que vivenciam estas questões directamente" (Coghlan e Brannick, 2010, p. 5).

Na visão de Koshy, 2011, a investigação-acção é um método que se baseia no contexto específico e do que tende a ser utilizado para melhorar a prática através da avaliação, acção e reflexão crítica. Neste seguimento, Bryman e Bell (2007) por exemplo, acrescentam que, investigação-acção implica não só uma pesquisa sobre os verdadeiros problemas da organização mas também envolve um processo interactivo de identificação do problema, planeamento de acções, e avaliação. Assim sendo, através de uma observação participante foi nos possível identificar os problemas na realidade que vivenciamos o que nos facilitou imenso no planeamento das acções e na avaliação.

Há que salientar ainda que Kemmis et al (2005) concebem a investigação-acção como uma espiral de ciclos de auto-reflexão: planeamento, acção e observação; reflexão; análise e planeamento, e início de um novo ciclo. Na opinião de Coughlan e Coughlan (2009), uma das características-chave da investigação-acção é considerar todos os tipos de métodos para recolha de dados, ou seja, ferramentas qualitativas ou quantitativas.

Por conseguinte, ao procedermos à recolha de dados, adoptamos tanto ferramentas qualitativas, neste caso o focus group, como ferramentas quantitativas, utilizando para o efeito um questionário online para uma fonte primária de pesquisa.

No que toca à fonte secundária de pesquisa foi feita uma revisão de literatura existente utilizando para o efeito artigos científicos, consultaram-se livros e estudos publicados sobre o tema em análise.

5 - PROPOSTAS DE ACÇÃO A IMPLEMENTAR

O repto lançado neste estágio baseava-se em atingir 4 objectivos traçados no Plano Individual de Estágio delineado em conjunto pela Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade e pela Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica.

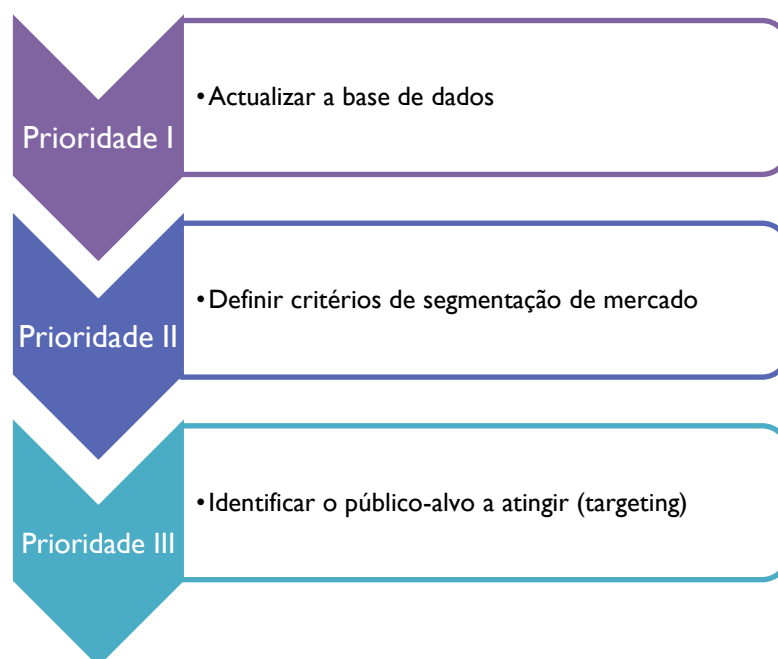
Os objectivos pretendidos passavam por:

1. fazer o levantamento dos Irmãos existentes;
2. envolver os Irmãos na actividade social da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade;
3. divulgar a actividade social da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade;
4. aumentar o número de benfeitores.

O desafio foi de imediato aceite de bom grado e entusiasmo. Assim, nesta perspectiva e depois de concluída a análise interna, a análise externa, o diagnóstico da situação e a segmentação do mercado e públicos-alvo procurou-se partilhar ideias, a visão dos problemas, depois de vivenciados dentro da própria organização e traçar propostas para a sua resolução.

Nesta lógica, para cada objectivo a atingir apresentamos propostas de acção, algumas já efectuadas no contexto de estágio, outras a implementar futuramente, se assim for o entendimento da instituição. Importa ainda referenciar que se dividiu cada objectivo estabelecido por um esquema de prioridades. Assim, para o primeiro objectivo traçamos as prioridades que podem ser consultadas na figura 3.

Figura 3 - Esquema de Prioridades para o Objectivo I – Fazer o levantamento dos Irmãos existentes



Fonte: Autor.

É intenção da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade desenvolver nos Irmãos o sentimento de pertença. Para retomar esta ligação é condição *sine qua non* actualizar a base de dados.

Tal como Lake (2008) afirmou, as organizações sem fins lucrativos, devem manter bases de dados de “clientes” e usá-los para correspondências especiais, chamadas de follow-up de telefone, convites para eventos, desenvolvimento de alianças, perfis de pesquisa e segmentação de mercado.

Esta tarefa não se afigurou nada fácil, uma vez que na base de dados que nos foi facultada, verificamos que muitos dados estavam incompletos, ou desactualizados, quer em termos de dados de identificação, quer em termos de dados telefónicos. Para já, procedemos a uma actualização tão fidedigna, quanto possível, através do cruzamento de vários dados e com o contributo do site dos CTT usado para validar moradas e obter os códigos postais actuais. Estabelecemos também contactos com alguns Irmãos tendo em vista obter o seu contributo nesta tarefa. Porém, não nos foi possível completar totalmente esta tarefa, julgamos que o caminho a seguir será proceder continuamente à actualização da base de dados.

Uma vez que a instituição dificilmente conseguirá servir bem todos ou atrair eficazmente todos, optamos por dividir os Irmãos em pequenos grupos de acordo com critérios geográficos e demográficos. Esse processo designa-se por **segmentação**.

Com a segmentação do mercado previa-se obter não só um maior conhecimento do mercado mas também obter uma maior adequação da oferta por meio da diferenciação dos produtos e serviços.

Importa referir que do levantamento efectuado apuraram-se 3168 Irmãos da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade e que ao apresentarmos os resultados da segmentação pelos critérios acima indicados o total de Irmãos não será sempre o mesmo, fruto da não existência de dados, para já, que nos permitissem elaborar uma segmentação completamente incisiva.

Posto isto, na figura e tabela que se seguem são mencionados os critérios adoptados e os resultados apurados da segmentação.

Figura 4 - Esquema de Segmentação

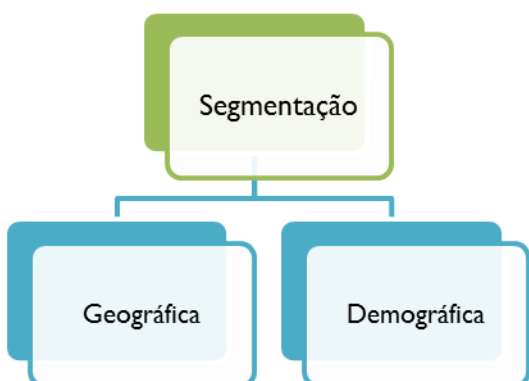


Tabela 9- Critérios de Segmentação

Critérios de Segmentação	Geográficos	
	Distrito	Porto - 2928
	Outros - 86	
Demográficos	Idade	Até 65 – 1299 65 ou mais - 971
	Género	Masculino – 1688 Feminino - 1480
	Núcleo familiar	98

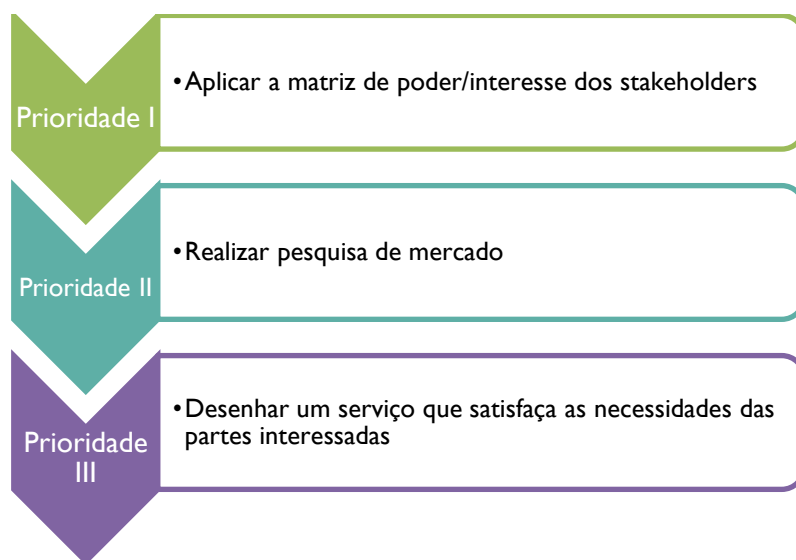
Fonte: Autor.

Depois de apresentados os resultados da segmentação, o passo seguinte centrou-se em identificar o público-alvo dos seus serviços. No desenho das estratégias de marketing é essencial ter a noção que as organizações sem fins lucrativos têm a dupla função de ir ao encontro de dois grandes grupos, de um lado o público-alvo que afecta recursos, de outro lado o público-alvo que atrai recursos.

Conhecer estes factores contribui para o desenvolvimento de uma estratégia eficaz de marketing.

Dando sequência ao rumo escolhido expomos de imediato as prioridades que estabelecemos para dar cumprimento ao próximo objectivo (Figura 5).

Figura 5- Esquema de Prioridades para o Objectivo 2 – Envolver os Irmãos na actividade social da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade



Fonte: Autor.

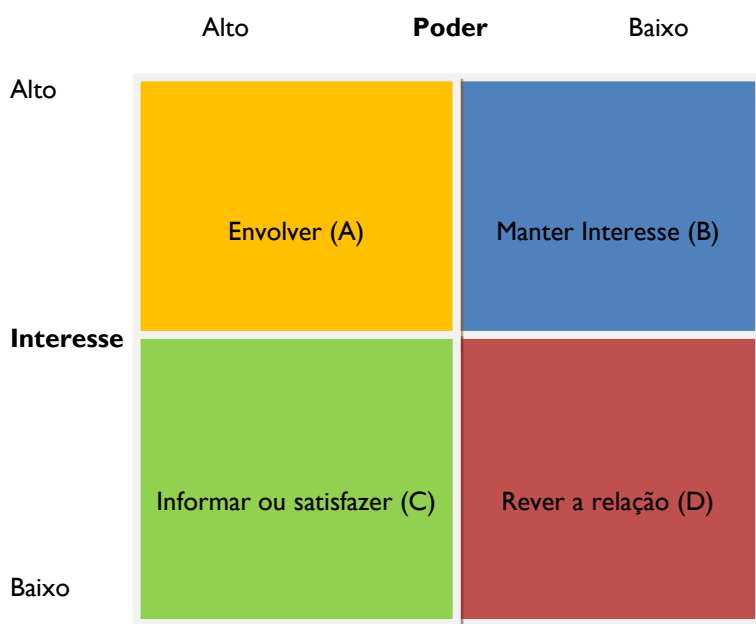
Há características intrínsecas que são exclusivas para o *marketing* das organizações sem fins lucrativos.

Interagir com uma série de partes interessadas é uma delas e passa por abarcar um conjunto de valores e ideologias distintas. Um irmão tanto pode ser utilizador, voluntário, ou beneficiário, como doador, o que torna a tarefa do *marketing* ainda mais complexa.

É relevante para as organizações sem fins lucrativos determinar quais as partes interessadas que têm maior interesse nas suas actividades e maior poder que possa influenciar o seu desempenho.

Então, ao analisarmos a matriz de poder/interesse (Figura 6) dos diferentes *stakeholders* podemos observar as partes interessadas com maior ou menor poder e interesse e as funções que será necessário realizar.

Figura 6 - Matriz de poder/interesse



Fonte: Autor

As organizações sem fins lucrativos têm uma diversidade de partes interessadas nas suas actividades, o que pode provocar algumas tensões entre as partes interessadas. Portanto, as abordagens deveriam ser diferenciadas consoante o interesse e o poder de cada parte interessada. Logo, mapear os *stakeholders* seria algo muito útil. Ao fazermos este exercício deparamos que o grupo A (por ex: entidades reguladoras da saúde, ou órgãos sociais) deveria ser continuamente envolvido dado o seu poder e interesse, o grupo B (por ex: doadores e voluntários) deveria ser continuamente informado sobre as actividades realizadas, o grupo C (potenciais doadores) representa o grupo que é necessário desenvolver estratégias para ir de encontro às suas necessidades para que intercedam favoravelmente pela instituição. Finalmente, o grupo D seria a parte cuja relação organizacional teria que ser ponderada.

Entende-se que auscultar os pontos de vista dos Irmãos, as suas necessidades e interesses é vital para a construção de um relacionamento que se deseja frutífero para ambas as partes. Ao debruçarmo-nos no significado “envolver” o pensamento leva-nos à palavra compromisso, construir algo com alguém...Logicamente que para construir algo, para manter uma relação de confiança e a longo prazo, o primeiro passo será

escutar as partes interessadas, ouvi-las, chamá-las à discussão. Para dar início ao estabelecimento desta “relação” incorporando uma prática de diálogo e de pesquisa recorreu-se a duas abordagens, uma quantitativa outra qualitativa. No que diz respeito à técnica qualitativa privilegiou-se o *focus group*, o intuito destes debates em grupo foi numa fase inicial criar uma empatia, interesse, envolver, apresentar-me, começar um caminho, caminho esse, que me permitisse um entendimento mais profundo sobre a forma mais eficaz de solucionar o objectivo em questão. Depois de criada esta “relação”, o objectivo era extrair das atitudes e respostas dos participantes do grupo, sentimentos, opiniões e reacções que se constituiriam num novo conhecimento.

De forma sucinta, fica uma curta descrição do que sucedeu no *focus group*, foi constituído por 8 elementos, com idades distintas, com experiências pessoais e profissionais diferenciadas e muito ricas em termos de experiência profissional das diferentes áreas e dos diferentes contextos em que estão inseridos.

Na primeira sessão, o Exmo. Sr. Provedor procedeu a uma declaração de boas vindas e apresentação de todos os elementos constituintes do focus group.

Esta oportunidade de debate foi efectuada em contexto de “brainstorming”. Porém, uma oportunidade não é logo sinónimo de uma solução. De realçar que à partida tentou-se dar resposta a questões como: quem somos? O que queremos? O que é que cada irmão deseja da Ordem?

Depois de obtidas algumas respostas, chegou-se à conclusão que devíamos aprofundar o sentimento de pertença, procurar descobrir a essência da irmandade e utilizar estratégias que visassem uma maior aproximação do Irmão à Ordem Celestial Terceira da Santíssima Trindade. No essencial, procurou-se desenvolver vias que levassem a uma maior política de fidelização por parte dos Irmãos pertencentes à Ordem. O *focus group* permitiu também aferir a possibilidade de criar ou não um novo serviço, nomeadamente uma prestação de serviços na residência do Irmão, servindo para testar ideias para as características do serviço e ideias para o seu posicionamento. Para o efeito, integrou-se uma pergunta num **questionário online** já anteriormente elaborado, para medir a opinião dos Irmãos em relação à possível criação do novo serviço: a prestação de serviços na residência do Irmão.

Por último, destacar que a viabilidade deste método só foi possível graças à condução perspicaz de um moderador já bastante experiente e ao entusiasmo e

motivação dos restantes elementos. O *focus group* realizou-se na instituição nos dias 20 de Outubro, 08, 20 de Novembro, 04, 13 de Dezembro de 2012, 10 de Janeiro e 22 de Fevereiro de 2013, às 15 h e em média com a duração de 1h:30 min. Desta forma, com a realização do *focus group* firmaram-se laços de confiança, proporcionando um estímulo à participação activa, tendo em vista o aumento das expectativas dos envolvidos.

Em relação ao método quantitativo para a recolha de dados foi desenhado um **questionário online**. A amostra seleccionada para o envio do questionário deu-se através do critério demográfico, utilizando para o efeito o núcleo familiar de alguns irmãos. Para a composição do questionário online foi utilizado o programa *Qualtrics online Survey* e o envio de um *link* para o preenchimento online do questionário verificou-se após o envio de uma carta do Exmo. Provedor (anexo II) onde apela à colaboração dos Irmãos para o preenchimento do questionário e mostra ainda abertura para a construção de uma proposta de valor para ir de encontro às suas necessidades e em consonância com os valores da instituição.

Após o envio da enunciada carta, foi enviado um *email* a todos os irmãos que o disponibilizaram e que se integravam no segmento escolhido com a indicação do *link* para o acesso ao questionário e instruções de preenchimento (anexo III).

Falta acrescentar que o questionário online antes de ser facultado o *link* para o seu preenchimento foi devidamente pré-testado sendo endereçado aos elementos que constituem o *focus group*. As primeiras ilações retiradas do pré-teste (anexo IV) foram essencialmente as seguintes:

- Era de fácil preenchimento e em média demorava 5-7 minutos;
- Na pergunta 6, para aferir a regularidade com que os irmãos recorriam aos serviços consideramos que o espaço temporal deveria ser menor, ou seja, foi sugerido não passar directamente do período de 1 vez por mês para de 6 em 6 meses. Assim, no questionário final foi colocado um período de 3 em 3 meses pelo meio;
- Na pergunta 14, classifique, de acordo com o grau de importância, quais os serviços/actividades que o Serviço de Apoio Domiciliário deveria incluir, foi sugerido retirar algumas opções. Assim, de 17 opções de escolha à partida, restaram 14 no questionário final.

A ideia com a realização do questionário online foi traçar o perfil dos utilizadores do serviço, verificar as suas percepções, determinar porque estão ou não a usufruir dos serviços prestados e analisar as competências distintivas da instituição.

Posto isto, divulgam-se os resultados obtidos com o inquérito online:

Caracterização dos Indivíduos

- 27 respondentes

1. Idade

Tabela 10 - Idade

Idades	Respostas
18	1
27	1
38	1
42	2
43	2
45	1
46	1
47	1
48	1
50	3
51	1
52	1
53	1
57	1
58	2
60	1
61	2
62	2
63	1
66	1
Total	27

2 . Género

- 59% sexo masculino; 41% do sexo feminino

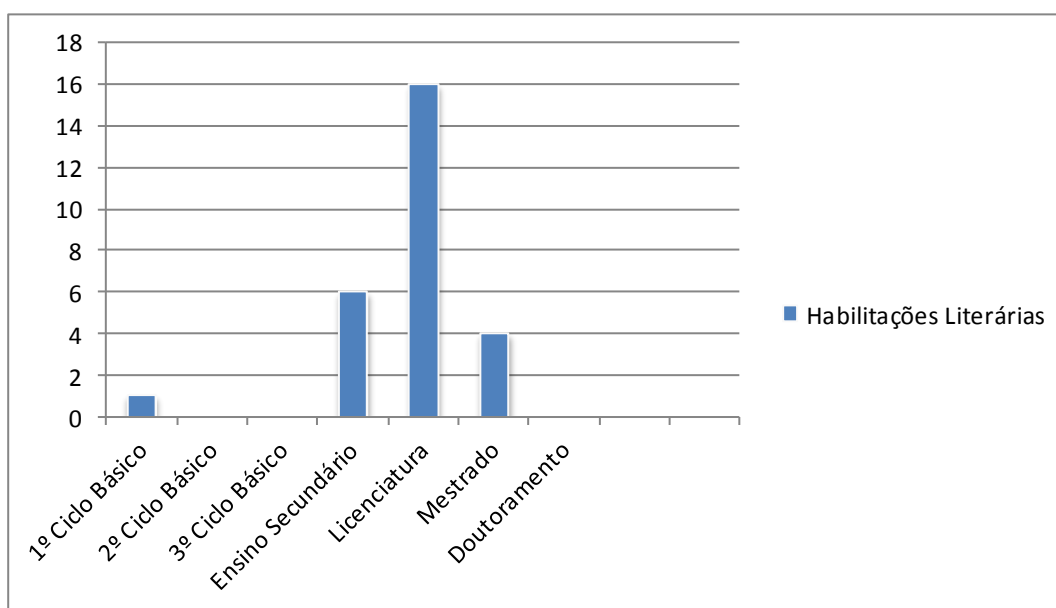
3. Estado Civil

Tabela 11- Estado Civil

Opções	Respostas	%
Solteiro/a	4	15%
Casado/a	20	74%
Divorciado/a	3	11%
União de facto	0	0%
Viúvo/a	0	0%
Total	27	100%

4. Habilitações Literárias

Gráfico 1- Habilitações Literárias



5. Situação Profissional

Gráfico 2- Situação Profissional

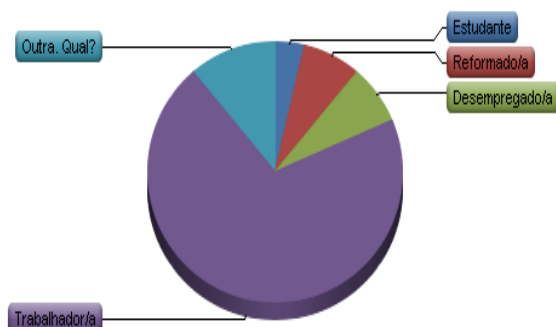


Tabela 12- percentagem da Situação Profissional

Opções	%	Respostas
Estudante	4%	1
Reformado/a	7%	2
Desempregado/a	8%	2
Trabalhador/a	70%	19
Outra. Qual?	11%	3

Tabela 13 - Outras Situações Profissionais

Outra. Qual?
Empresário
Profissional liberal
Doméstica

6. Com que regularidade recorre aos nossos serviços?

Tabela 14 - Regularidade aos serviços

Opções	Respostas	%
Todas as semanas	1	4%
Uma vez por mês	1	4%
De 3 em 3 meses	2	8%
De 6 em 6 meses	3	12%
Uma vez por ano	7	27%
Raramente	12	46%
Nunca (salte, por favor, a questão que se segue)	0	0%
Total	26	100%

7. Com que frequência se desloca aos serviços/departamentos que a seguir se encontram listados?

Tabela 15 - Frequência aos Serviços

Serviços	Muito frequentemente	Frequentemente	Pouco frequente	Raramente	Nunca	Total
Hospital	0	6	1	12	6	25
Farmácia	2	8	0	8	7	25
Laboratório de Análises Clínicas	0	3	8	8	6	25
Consultas Clínicas	0	7	9	5	4	25
Imagiologia	0	3	6	10	6	25
Policlínica	1	2	2	12	8	25

8. Como avalia em termos pontuais, os serviços oferecidos pela Organização em comparação com a Concorrência?

Tabela 16 - Comparação de serviços com a concorrência

Opções	Média da Pontuação	Respostas
Qualidade do serviço	73.81	26
Qualidade médica	78.19	26
Acordos com seguradoras	42.77	26
Horário de funcionamento	64.58	26
Imagem	58.15	26
A Ordem da Trindade ser uma instituição de referência	66.50	26
Estratégia de comunicação	33.19	26

9. Na qualidade de Irmão/Irmã, indique-nos se faz favor, o seu grau de satisfação dos serviços de acordo com os seguintes critérios...

Tabela 17 - Grau de satisfação

Opções	Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Não sabe	Total
Acessibilidades	7	16	2	0	1	26
Horário de funcionamento	5	18	2	0	1	26
Higiene e Limpeza	9	16	0	0	1	26
Comodidade das instalações	4	12	8	1	1	26
Qualidade do atendimento	3	21	1	0	1	26
Clareza da informação	3	14	4	4	1	26
Celeridade na decisão	0	17	3	3	3	26

10. No seu entender, quais são os principais factores diferenciadores (atributos/benefícios) da Marca Trindade?

Tabela 18 - Principais factores diferenciadores da Marca Trindade

Respostas
1. Tradição e solidez;
2. Tradição, confiança;
3. A qualidade dos Médicos;
4. Qualidade do corpo Clínico, prestígio e notoriedade do Hospital;
5. Qualidade do serviço;
6. Historial ;
7. História da Instituição, tradição de qualidade nos internamentos, simpatia do pessoal.
8. Segurança e personalização
9. A qualidade médica, o atendimento ao público e a prestação de serviços de enfermagem nos serviços de ambulatório
10. Qualidade do serviço prestado, atendimento diferenciado, qualidade médica.
11. Confiança ;
12. Prestígio, tradição;
13. Experiência longa na sua área de actuação;
14. Confiança, qualidade;
15. Prestígio, credibilidade, confiança;
16. Estou ligada à Ordem de Trindade por razões históricas e familiares, pois o meu Pai desempenhou funções, como médico, na Ordem da Trindade, até há pouco tempo;
17. Continuidade ao longo das gerações. Imagem de qualidade;
18. Tradição/valores/história;
19. É uma instituição centenária que tem profissionais de saúde extremamente competentes;
20. A sua Identidade. É uma marca credível e de confiança;
21. Tradição, qualidade;
22. Ser uma instituição de referência na cidade do Porto;
23. É uma marca de prestígio , com muita tradição e com serviços prestados com muita qualidade e rigor.

11. Com a finalidade de contribuir para a melhoria da sua qualidade de vida e familiares, julga que seria importante criar um Serviço de Apoio Domiciliário?

Tabela 19 - Importância do Serviço de Apoio Domiciliário

Opções	Resposta	%
Sim	21	84%
Não (passe, se faz favor, para a pergunta final)	4	16%
Total	25	100%

12. Classifique, de acordo com o grau de importância, quais os serviços/atividades que o Serviço de Apoio Domiciliário deveria incluir?

Tabela 20 - Serviços do Apoio Domiciliário

Serviços	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Total
Acompanhamento médico (clínica geral, outras especialidades)	6	13	3	0	0	22
Cuidados de enfermagem	12	6	4	0	0	22
Reabilitação (cuidados de fisioterapia, etc)	3	11	4	3	0	21
Apoio psicossocial (apoio técnico do serviço social; informações facilitadoras do acesso a serviços da comunidade, encaminhamento)	4	2	11	5	0	22
Apoio psicológico	2	5	7	8	0	22
Podologia	1	6	8	7	0	22
Cuidados de higiene pessoal e conforto (banho, vestir, mudança de fralda, ajuda na locomoção, etc.)	4	11	7	0	0	22
Fornecimento de refeições e apoio durante a refeição	3	8	8	3	0	22
Higiene da habitação (quarto)	3	4	8	6	1	22
Tratamento de roupas	2	2	9	8	1	22
Acompanhamento ao exterior	1	5	7	7	2	22
Pequenas reparações no domicílio	2	2	9	4	3	20
Apoio a situações de emergência (recurso ao telealarme)	4	10	5	3	0	22
Companhia	2	4	8	7	1	22

13. Recomendaria os serviços prestados pela Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade a outro Irmão/Irmã, utente, entidade?

Tabela 21 - Recomendações

Opção	Respostas	%
Sim	26	100%
Não	0	0%
Total	26	100%

14. Que motivos o levaram a "Pertencer" à Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade?

Tabela 22 - Motivos para Pertencer à Ordem da Trindade

Motivos	Respostas	%
Familiares	24	100%
Afectivos	1	4%
Desejo de contribuir para o bem social	0	0%
Aprofundar o sentimento de Pertença	0	0%

15. Comentários/Sugestões de melhoria

Tabela 23 - Comentários/Sugestões

Respostas
▪ Rejuvenescimento, para sobreviver a Ordem tem que rejuvenescer a sua base de clientes. Façam uma análise à média de idades.
▪ Publicitação do serviço.
▪ A Ordem da Trindade deveria ter um <i>site</i> oficial, onde todas as valências pudessem ser consultadas. Deveria ainda ser publicitada em jornais, conforme outras entidades semelhantes têm feito
▪ Não tenho. A não ser este do Apoio domiciliário, sobretudo para doentes dependentes, pessoas de terceira idade, doentes com limitações de locomoção.
▪ Maior proximidade
▪ Mais informação sobre os serviços da Ordem para irmãos que apenas utilizam os serviços muito pontualmente (por exemplo via e-mail)
▪ A publicidade e contacto são quase inexistentes.
▪ A Ordem deveria aproximar-se dos Irmãos.

Visualizando as respostas obtidas, analisamos os resultados e retiramos as conclusões que julgamos mais pertinentes. De imediato verificamos que dos 74 *emails* enviados obtivemos 27 respostas, o que perfaz uma percentagem de 36,5% de taxa de resposta o que se apresenta como um bom resultado.

Os respondentes apresentaram idades muito variáveis, maioritariamente do sexo masculino e casados. A maioria da amostra é licenciada, seguindo-se pessoas com o ensino secundário. Mais de metade dos respondentes encontra-se actualmente empregado.

Em relação à questão com que regularidade recorre aos serviços/departamentos, no que respeita ao hospital a maioria dos respondentes assinalou a resposta raramente. Na farmácia os respondentes assinalaram frequências díspares (frequentemente e raramente) respectivamente 8 pessoas para cada uma. Por sua vez o laboratório de análises clínicas é apontado pela maioria dos respondentes com a frequência de pouco frequente e raramente. As consultas clínicas também apresentam frequências díspares, onde 9 respondentes referiram que pouco frequentemente se deslocam às consultas e 7 respondentes referiram que frequentemente se deslocam a consultas. No que concerne ao serviço de imagiologia, este apresentou com um número maior de respostas a frequência de raramente. Por último, a Policlínica obteve como maioria de respostas a frequência de raramente e nunca.

Relativamente à avaliação dos serviços disponibilizados pela organização em comparação com a concorrência, os que tiveram melhor avaliação foram a qualidade médica, qualidade do serviço e o facto de a Ordem da Trindade ser uma instituição de referência. No que se refere ao grau de satisfação dos serviços de acordo com os diferentes critérios apresentados, a opção satisfeito foi a mais assinalada por parte dos respondentes.

Em relação aos principais factores diferenciadores da marca trindade os mais referidos foram a tradição, qualidade do serviço, prestígio e confiança.

Por sua vez, no que respeita aos serviços/actividades que deveriam ser incluídos no serviço de apoio domiciliário os que foram considerados extremamente importantes são os cuidados de enfermagem, seguindo-se o acompanhamento médico (clínica geral e outras especialidades). Como considerados muito importantes surgem novamente o acompanhamento médico e cuidados de enfermagem, seguindo-se os cuidados de higiene pessoal e conforto e, apoio a situações de emergência (recurso ao tele-alarme). Como importante surge em evidência o serviço de apoio psicossocial, tratamento de roupas e pequenas reparações no domicílio. Por outro lado é considerado como pouco importante o apoio psicológico e o tratamento de roupas

por 8 respondentes respectivamente. Em último, como algo importante surge o serviço de pequenas reparações no domicílio e acompanhamento ao exterior.

Todos os respondentes referem que recomendariam os serviços prestados pela Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade e a apresentam como principal motivo para a pertença à Irmandade, a família.

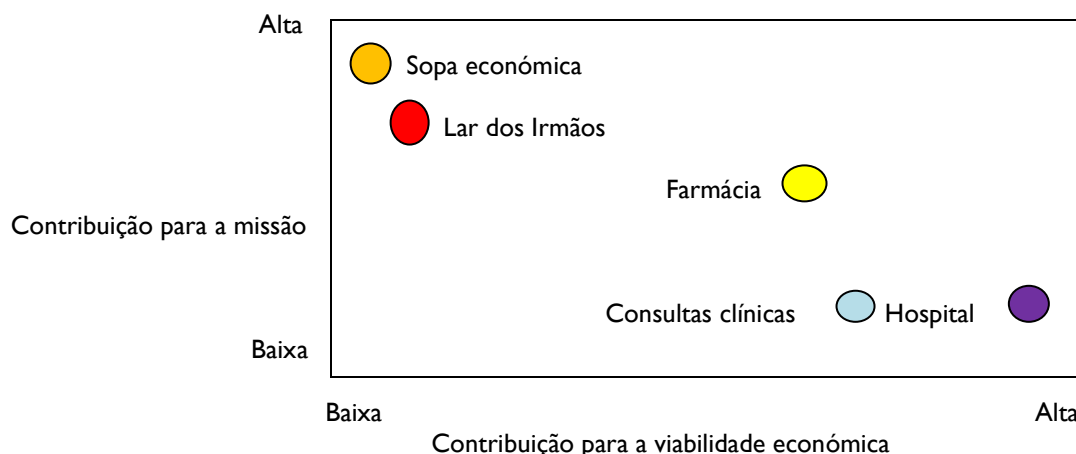
No término do questionário surgem as seguintes melhorias: rejuvenescimento da base de clientes, publicitação/divulgação dos serviços e maior proximidade com os Irmãos.

A realização do **inquérito online** possibilitou-nos fazer uma avaliação que nos serviu de bússola. Traçamos o perfil dos irmãos, auscultamos a sua opinião, medimos o seu grau de frequência e satisfação dos serviços prestados, analisamos competências distintivas da organização em relação à concorrência, identificamos as áreas de serviços que se destacam, entendemos as motivações que os levaram a pertencer à Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade e levamos em consideração as suas recomendações.

Levando em consideração os resultados recolhidos com os métodos utilizados, ou seja, com a realização do **focus group** e do **inquérito online** sugerimos propostas de acção para irmos de encontro às necessidades dos irmãos mas permanecendo coerentes com a missão e os valores da instituição.

Parece-nos importante, e uma vez que a instituição tem várias áreas de serviços, desenhar um mapa de serviços que englobe os serviços, por um lado, que mais contribuem para a missão social da instituição, por outro, os serviços que mais contribuem para a viabilidade económica. Com este desenho de uma mapa de uma carteira de serviços da instituição em baixo (Figura 7) é nossa pretensão descobrirmos respostas que tenham contribuído para a eventual possibilidade ou não, da instituição alargar o leque de prestação de serviços, concretamente, com o lançamento de uma prestação de serviços na residência do irmão.

Figura 7 - Mapa de uma carteira de serviços da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade



Fonte: Autor, com base em Oster, 1995.

Assim sendo, entendemos que a escolha por prestar um novo serviço na residência do irmão pode ser uma escolha acertada, para um serviço adicional com capacidade de ir ao encontro das necessidades dos seus “clientes”, podendo contribuir não só para a missão social mas também para a viabilidade económica.

A nossa opinião fundamenta-se também na evolução demográfica que assistimos. Ou seja, estamos perante uma população cada vez mais idosa. Não esquecendo também razões de eficiência, uma vez que a instituição já dispõe de alguns recursos humanos e materiais necessários para a prestação do serviço e pode capitalizar esses recursos possibilitando um maior retorno.

De salientar ainda que dispõe de infraestruturas que podem suportar algumas das actividades desse serviço. Por fim, com a criação de uma Unidade de Cuidados de Saúde Continuados ao abrigo do Programa Operacional Regional do Norte, vai dotar a Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade de 26 camas, refeitório, sala de convívio, área médica e de enfermagem, assim como um espaço destinado à medicina física e reabilitação. Com o apoio concedido vai permitir manter a prestação de serviços de saúde com elevados padrões de qualidade e excelência como é seu apanágio.

Por conseguinte, e tendo em conta os desafios advindos de uma implementação de um novo serviço, quisemos antes de tudo auscultar os irmãos. Para o efeito, delineamos uma **proposta de valor**, construimos o **marketing mix** do serviço e partimos em busca de testar a sua aceitação no público-alvo.

O **marketing mix** engloba quatro variáveis que é necessário ter em consideração, produto, neste caso é um serviço, preço, distribuição e comunicação. Tentamos na construção destas variáveis apostar na diferenciação para demonstrar as competências distintivas da instituição.

Em termos de **produto/serviço**, pretendemos implementar uma prestação de cuidados individualizados e personalizados na residência do irmão, a prestação será antecedida de uma avaliação e diagnóstico de necessidades e incluirá serviços básicos de vida, serviços clínicos e complementares que detalhadamente observamos na tabela em baixo.

Tabela 24 - Tipologia de serviços a incluir na prestação de serviços na residência do irmão

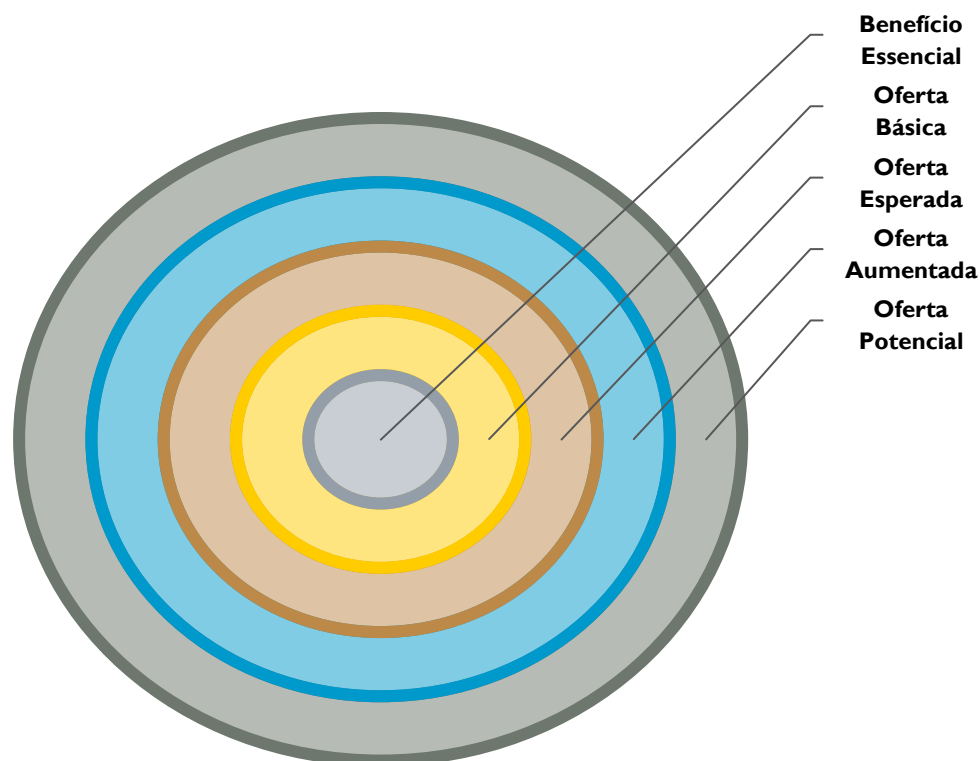
Serviços básicos de vida	Serviços clínicos	Serviços complementares
Cuidados de higiene e conforto (banho, vestir, mudança de fralda, ajuda na locomoção);	Acompanhamento médico (clínica geral e outras especialidades);	Acompanhamento ao exterior (consulta médica, para fins administrativos, aquisição de bens e serviços, cabeleireiro e barbeiro);
Auxílio na preparação ou fornecimento de refeições (auxílio na confecção das refeições no domicílio, confecção na Ordem da Trindade e em caso de necessidade apoio durante a refeição);	Cuidados de enfermagem básicos (controlo tensão arterial, glicemia e medicamentoso, posicionamento, apoio no banho e algáliação) e especializados (aspiração de secreções, úlceras de pressão) etc;	Adaptação das habitações às necessidades sentidas pelas pessoas idosas e/ou incapacidades (pequenas reparações no domicílio, eliminação das barreiras arquitectónicas, ajudas técnicas);
Higiene da habitação (limpeza e arrumação do quarto/ casa de banho e recolha de lixo);	Reabilitação (cuidados de fisioterapia);	Apoio em situações de emergência (recurso ao telealarme);
Tratamento de roupas (no domicílio e em outsourcing);	Apoio psicológico (apoio psicoterapêutico).	Companhia.
Apoio/ administração de medicação;		
Pequenas compras;		
Apoio técnico do serviço social, informações facilitadoras do acesso a serviços da comunidade.		

Fonte: Autor.

Ao auscultarmos a opinião dos irmãos e verificar o grau de adesões, apontamos os **níveis de serviços** que entendemos ser os mais adequados. No entanto, é nossa intenção melhorar e trabalhar o serviço em conjunto com a parte interessada. Neste

sentido, apresentamos os níveis de serviço que consideramos mais adequados (ver figura 8)

Figura 8 - Níveis de Serviço



Fonte: Franco, 2012.

A aplicação do esquema dos níveis de serviço remete para o facto de o **benefício essencial** advir da avaliação e diagnóstico de necessidades, realizada por uma equipa multidisciplinar e de forma gratuita. A **oferta básica** do serviço consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados na residência do irmão com a modalidade de serviços básicos da vida diária. O irmão espera a prestação de um serviço com qualidade, com eficiência, com a garantia da marca Trindade.

Relativamente à **oferta aumentada**, podemos evidenciar a qualidade médica, tratamento especializado e total disponibilidade. Por fim, o nível de **oferta potencial** foca-se com a criação de um novo cartão de irmão que vai permitir aos irmãos ter acesso com desconto a esta prestação de serviços na sua residência.

Em relação ao **preço**, apostamos em modalidades que inclui um pacote de serviços básicos de vida diária, sendo os serviços clínicos e complementares calculados, caso a caso. Para os irmãos que não precisem ainda desta prestação de serviços sugerimos a adesão a um cartão de irmão diferenciado que lhes permitirá no futuro aderir a esta prestação de serviço.

No aspecto da **comunicação**, nesta primeira fase, decidimos optar pelo envio de uma carta personalizada a 647 irmãos com idades compreendidas entre 65 e 85 anos, (anexo V) que descreve sucintamente no que irá consistir a provável prestação de serviços na residência do irmão com um destacável com picoto para posterior devolução (vide em baixo).

(**Destacável** - recortar pelo picotado e devolver pelos meios indicados)



Identificação do Irmão

Nome: _____

Morada completa: _____

Contacto _____ Email: _____

Penso aderir Não vou aderir

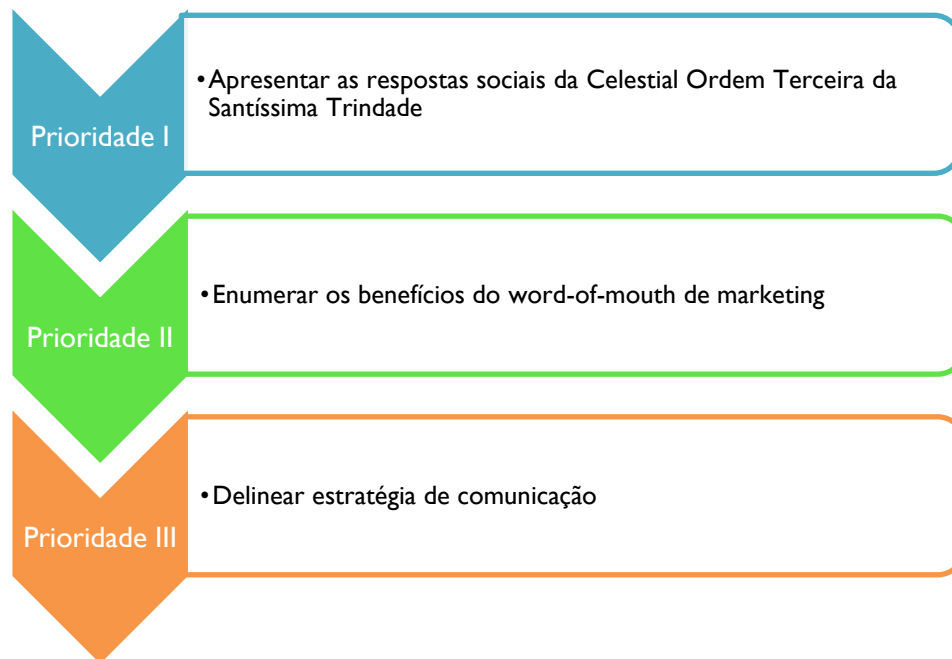
Obs: poderá visualizar ainda em anexo a apresentação detalhada do serviço e respectivo preçário.

Finalizamos, com a referência à **distribuição**, que claro está, será feita na residência do irmão, não estando ainda de momento definido se esta prestação funcionará em parceria ou não, se a escolha recairá por *outsourcing* na realização de algumas actividades, etc. Esta prestação de serviços funcionará nas áreas exclusivas do concelho do Porto, Gaia, Gondomar, Matosinhos, Maia e Valongo porque em termos de capacitação dos nossos recursos nos parece o mais correcto.

Em suma, podemos visualizar mais detalhadamente o plano de acção respectivamente à implementação da prestação de serviços na residência do Irmão (anexo VI).

Na figura em baixo, deparamo-nos com as prioridades tidas como convenientes para mais facilmente respondermos à contenda de divulgarmos a actividade social da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade.

Figura 9 - Esquema de Prioridades para o Objectivo 3 – Divulgar a actividade Social da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade



Fonte: Autor.

O ponto de partida para dar resposta a este objectivo, é identificar o que é feito em termos de actividade social na Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade, as respostas sociais são essencialmente duas que passaremos a descrever.

Assim, o lar dos Irmãos tem a denominação de *Lar José Pinto Leite* em homenagem ao seu benemérito foi fundado em 1930 e é uma resposta social que permite acolher Irmãos carenciados de meios, sendo providos de habitação, cama, roupa lavada, alimentação e cuidados médicos desde que haja vaga.

A distribuição de refeições denominada “*Sopa Económica*” é outra resposta social que foi instituída por legado do benfeitor Joaquim José Gomes da Silva e consiste na concessão de uma refeição diária aos mais carenciados da cidade do Porto. Para além da refeição, por vezes, é facultada roupa e cobertores.

O horário de servir a refeição está estipulado para as 11h da manhã. Contudo, na rotina diária comprova-se que manhã cedo, a fila é já longa à espera da abertura do refeitório social.

Esta é servida todos os dias sem excepção, sendo que no Natal e Páscoa é também concedido jantar. Visualiza-se que se deslocam ao refeitório da solidariedade, pessoas de todos os quadrantes, seja grupos de risco (toxicodependentes, alcoólicos, sem-abrigos) seja pessoas que são frutos do maior flagelo nacional, o desemprego que grassa sem parar e origina cada vez “novos pobres”, gente que até há bem pouco tempo pertencia à classe média e hoje depara-se nesta situação. Dialogando com algumas pessoas que usufruem desta refeição transcrevem-se alguns testemunhos recolhidos:

“senão fosse esta ajuda estaria todo o dia sem comer”, Pessoa X

“ a Ordem da Trindade é ainda uma luz que ilumina vagamente a minha vida” Pessoa Y

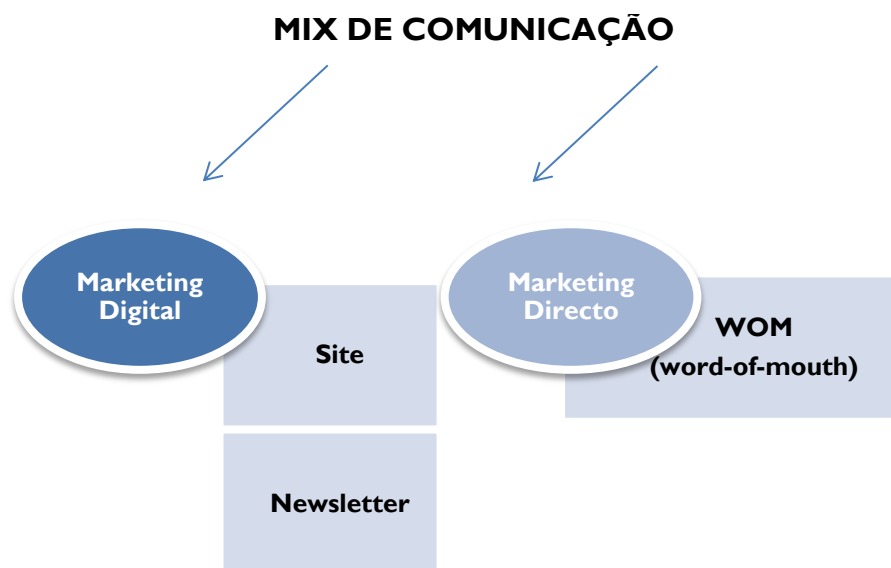
“aqui, sinto por breves instantes, o calor de um lar”.. Pessoa W

Os testemunhos foram transmitidos por pessoas que preferiram não dizer o nome mas que o olhar reflecte o que lhes vai na alma. Através da observação participante verifica-se que em grande parte a divulgação desta actividade social divulga-se a ela própria, uma vez que a instituição encontra-se localizada no centro do Porto e a fila diária não deixa ninguém indiferente, o que leva ao fenómeno boca-a-boca que será mais abaixo pormenorizado.

Julga-se conveniente que a **estratégia de comunicação** para divulgar a actividade social da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade seja feita através de acções “on” e “offline”.

Desta forma, esquematicamente apresentamos o mix de comunicação (figura 10) sugerido para atingir o objectivo e as as ferramentas comunicativas recomendadas.

Figura 10 - Mix de comunicação



Fonte: Autor.

No caso de acções “on” pensamos ser primordial investir no **marketing digital** e potencializar as vantagens que a Internet pode oferecer a estas organizações, que vão desde, maior rapidez, agilidade, interacção real até a uma redução efectiva de custos. Logo, a criação de um novo *site* (é oportuno aludir que está já a ser construído), vai permitir à instituição projectar a sua **notoriedade**, apresentar a sua missão, posicionar-se no mercado, apresentar os seus valores, difundir as ofertas de serviços e divulgar o que a instituição faz em termos de actividade social.

Porém, seria importante saber tirar o melhor partido da criação do site, ou não fosse o cartão de visitas da instituição.

Entende-se que antes de o site ser lançado online haja aspectos que seria útil ter em consideração, como desenhar uma lista inicial de palavras-chave para quando se fizesse uma pesquisa nos motores de busca se conseguisse um melhor direccionamento, testá-lo num curto período, recolhendo por exemplo alguns comentários dos visitantes para um aperfeiçoamento à posteriori.

Com o site, seria importante utilizar uma ferramenta gratuita como o Google Analytics que iria fornecer estatísticas do número de visitantes, localização geográfica, conteúdo mais vezes visualizado e iria indicar a forma como se chegou à página web, através de links de outros sites, directamente pelo endereço ou pelo motor de busca.

Ainda dentro das táticas “on” recomendaria-se a criação de uma *newsletter* (anexo VII) que permitisse não só acompanhar de perto todos os *stakeholders* mas também comunicar de forma assertiva. O **target** da *newsletter* seria o público em geral, em termos de orçamentação, esta acção não implicaria custos fixos, apenas custos indirectos.

O **controlo e avaliação** destas medidas seria medido através do número de inscrições, de forma trimestral e teria como meta atingir 50 inscrições no 1º trimestre.

Para o desenho da *newsletter* a sugestão passaria por um *layout* simples mas apelativo, pensada para ter o formato de uma única página que possibilitasse ser colocada no email como imagem. Tal iria facilitar imenso, uma vez que não iria ser preciso efectuar qualquer download para visualizar a *newsletter*. Seria dividida em 4 secções, a saber: editorial, notícias, divulgação de actividade social e informação sobre eventos a realizar.

Ter consistência e conteúdo oportuno é capital para criar confiança que potencialize um maior número de subscrições. Para divulgação da *newsletter* seria utilizada a base de dados existentes com alguns emails, sendo igualmente possível subscrever a *newsletter* através do site da instituição.

Para o apelo à subscrição da *newsletter* colocaríamos “Entre na Trindade”, o formulário de inscrição tende a ser de fácil utilização.

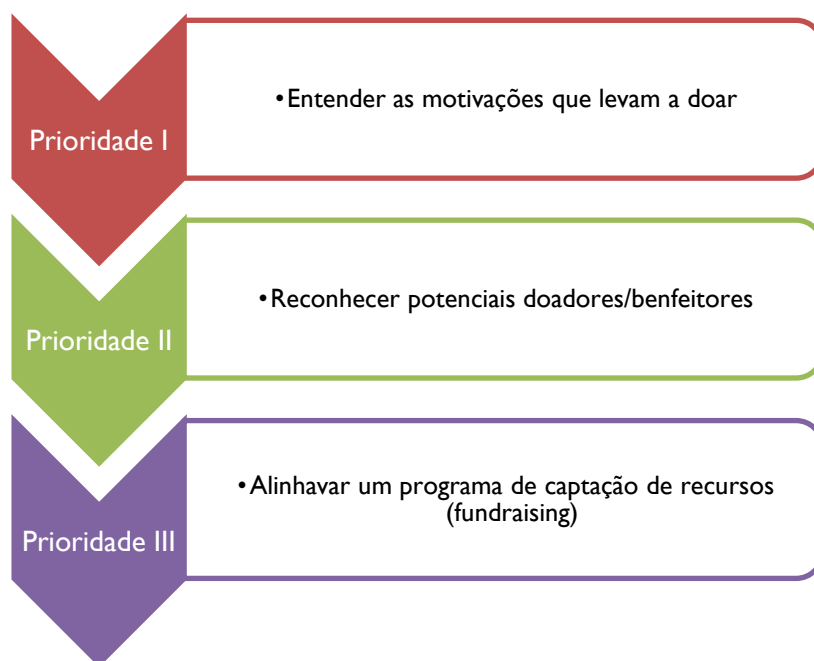
No que toca a táticas “off” para a divulgação da actividade social recomendaria o uso de **marketing directo** que tem como foco de interacção a instituição/utilizador. A aposta passaria pelo fenómeno boca-a-boca, fenómeno este, que sendo positivo funciona como um meio poderoso de divulgação. Ao analisarmos o trade-off custo/benefício, o *marketing* boca-a-boca ou o **word-of-mouth**, traz efectivamente muitas vantagens à instituição, atrai atenção e cria valor. É ideia quase unânime que o **marketing boca-a-boca** positivo contribui significativamente para que a Imagem que as pessoas têm da instituição saia engrandecida. Em tempos de crise e desânimo estas respostas sociais são ainda mais vitais e leva a que este fenómeno aumente exponencialmente.

Em suma, o emprego de diversas táticas de comunicações seria bastante enriquecedor, visto que as organizações sem fins lucrativos são frequentemente alvo

de múltiplos públicos e nem todos respondem da mesma forma às táticas de comunicação.

Enumeramos por fim, a lista de prioridades que julgamos as mais adequadas para chegarmos ao objectivo final de angariar novos benfeitores, consultar figura 10.

Figura 11 - Esquema de Prioridades para o objectivo 4 – Angariar novos benfeitores



Fonte: Autor.

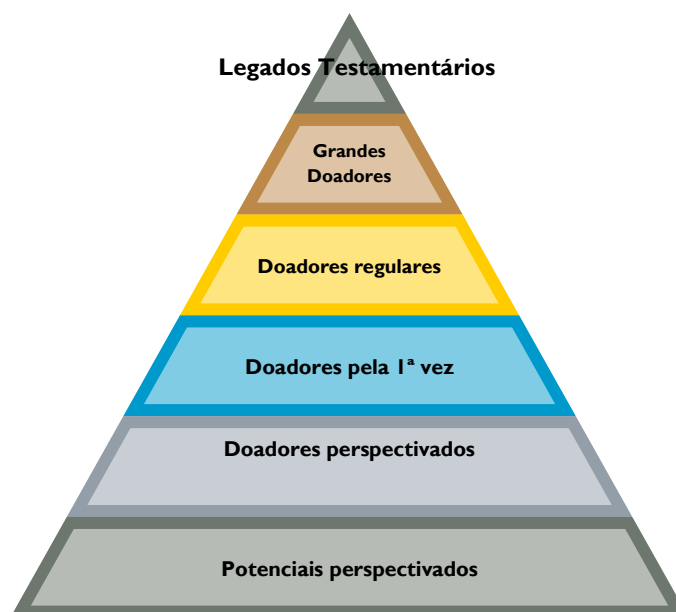
Sendo óbvio que a conjuntura actual não é propícia à disponibilidade financeira das pessoas mas a solidariedade com o próximo, com aquele que mais precisa não pode jamais acabar, partimos para este grande desafio, que é captar recursos, cheios de esperança. É primordial, acima de tudo, construir bons relacionamentos entre os doadores, a organização e as pessoas que servimos.

Nesta lógica, procuramos adoptar o modelo da pirâmide de captação de recursos, este modelo intenta ilustrar a reciprocidade ou o movimento de troca que ocorre na construção de relações entre doadores e organizações sem fins lucrativos.

É importante desenvolver relações fortes quando há abertura, respeito, honestidade, paciência, compromisso e dar-e-receber de ambas as partes.

Seguir este modelo de captação de recursos (ver figura 12) à risca significa procurar obedecer à regra 80/20. Esta regra guia-se pelo princípio que cerca de 80% dos recursos que eventualmente entrem na instituição serão provenientes de 20% dos doadores do topo da pirâmide.

Figura 12 - Pirâmide de captação de recursos



Fonte: Autor com base em Abumanssur e Hardwick, 2011.

Esta escalada da base para o cume da pirâmide deve verificar-se quando são criados laços de confiança entre as partes envolvidas, quando a instituição sem fins lucrativos é percebida por ter tido um impacto sobre a causa e pela manutenção de comunicações apropriadas com o doador.

No entanto, este modelo de captação de recursos num contexto de profunda mudança, onde o ambiente externo é cada vez mais complexo, competitivo e exigente sobre a responsabilidade e capacidade de resposta das organizações sem fins lucrativos por si só não chega e não é tão linear quanto isso.

Não basta pedir dinheiro para que o processo de captação de recursos atinja sucesso, é fundamental procurar seguir um ciclo de actividades que se encontram ilustradas na figura seguinte. (ver figura 13)

Figura 13 - Ciclo de Actividades de Captação de Recursos



Fonte: Autor, baseado em Abumanssur e Hardwick, 2011.

Este ciclo de actividades deve ser contínuo e interligado para que o processo de captação de recursos tenha êxito. Este ciclo envolve análise, planeamento, pesquisa, cultivo e educação, pedido e por último valorização e agradecimentos.

É fundamental, na nossa opinião efectuar uma análise, por exemplo, através da realização de um questionário direccionado para o processo de captação de recursos que nos permitisse aferir a predisposição para doar, o vinculo com a instituição e a missão. Depois de compilados os dados recolhidos com a análise o passo seguinte centra-se em elaborar um plano e alocar recursos necessários para a sua execução e considerar um plano de contingência caso o plano inicial não seja viável.

Posteriormente partimos para a pesquisa de benfeitores/doadores, uma vez que este plano de captação de recursos, quando utilizamos o termo recursos em vez de fundos é com base que pretendemos captar não só fundos mas também voluntários que se identifiquem com a missão e que acrescentem valor à organização através das competências adquiridas.

Salvaguardamos ainda que este plano é desenhado para pessoas e não para empresas que possam doar, por exemplo, equipamentos que já não utilizam.

Com a segmentação que levamos a cabo vai-nos permitir trabalhar estratégias diferenciadas para os diversos níveis do modelo de captação de recursos para que melhor consigamos atingir os nossos objectivos.

Trabalhamos com o pressuposto que o mercado-alvo são os Irmãos da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade, logicamente que ao tornarem-se Irmãos “celebraram” um vínculo com a Irmandade que os acolheu, o nosso papel passa por revitalizar esse vínculo e despertá-los para o sentimento de pertença. Relativamente ao cultivo e educação, é necessário desenvolver o sentimento de compromisso com a causa. Nas organizações não lucrativas a “causa” deve ser vendida a um benfeitor como é vendido um produto ou um serviço a um cliente, no sector lucrativo.

Esta noção de troca nos tempos que correm é essencial, uma vez que devido à conjuntura que vivemos a disponibilidade financeira das pessoas para doarem é afectada e de que maneira..

Um programa de captação de recursos adquire “vida”, isto é, ganha forma através do pedido. Por último, mas não mais importante, valorizar e agradecer a quem contribui, quem dá em prol dos outros não deve jamais ser esquecido.

Nesta sequência e tentando ter em conta o que já foi mencionado, enumeram-se em seguida, propostas de acção para cada nível do modelo de Abumanssur e Hardwick (2011) da pirâmide de captação de recursos. Para os níveis inferiores da pirâmide confrontar a tabela 25,

Tabela 25 - Plano de acção para os níveis inferiores da pirâmide

Acção	Período a ser desenvolvida	Responsável e equipa	Recursos materiais	Controlo e avaliação
Realização de evento: “ Cuidar da Saúde do Irmão”	Maio	responsável área de marketing; 1 médico; 1 elemento da direcção;	pasta do evento; material de promoção do evento; lista de participantes;	nº de participantes; nº de contribuições.
Colocar um link no website para fazer doações online	Jul/Ago	departamento de marketing; departamento de Informática.	Computador para o desenho do formulário de doação	nº de visualizações; nº de doações online.

Fonte: Autor.

Com a realização de um evento que se poderia chamar “Cuidar da Saúde do Irmão” consistindo num rastreio gratuito, a trabalhar em conjunto com os profissionais de Saúde, iria permitir à instituição dar a conhecer melhor as suas equipas de excelência e angariar potenciais utilizadores dos serviços.

A escolha por doações online iria permitir poupar dinheiro e tempo, quer para a instituição, quer para o potencial doador bastando para o efeito clicar no *link*, preencher um formulário de doação, indicar o montante que pretendesse doar e proceder à doação através do cartão de crédito. O sistema em seguida procederia à emissão do recibo. Como as pessoas gostam de saber exactamente como as suas doações, quer sejam de tempo ou dinheiro, ajudaram ainda mais a causa da organização sem fins lucrativos que confiam, seria pertinente publicar fotos, vídeos ou depoimentos que evidenciassem a diferença que os esforços dos doadores permitiram realizar.

Por sua vez, para os níveis superiores da pirâmide elaboramos um plano de acção que pode consultar na tabela 26.

Tabela 26 - Plano de acção para os níveis superiores da pirâmide

Acção	Período a ser desenvolvida	Responsável e equipa	Recursos materiais	Controlo e avaliação
Envio de uma carta personalizada	Jun	responsável pelo marketing; 1 elemento da direcção.	caneta, papel, selos, envelopes e etiquetas.	nº de respostas;
Batismo de uma sala (marketing de causas)	Set/Out/Nov	órgãos de direcção e departamento de <i>marketing</i>		qtd. participantes; qtd licitações;

Fonte: Autor.

Neste plano propomos duas acções: o envio de uma carta personalizada e o batismo de uma sala da instituição.

A carta deverá comunicar a história da instituição, a missão, os valores, os seus objectivos, descrever o que se pretende efectuar com a possível contribuição que possam dar, não esquecendo de referir também os objectivos e as metas que se pretendem com esta captação de recursos, ficando ainda comprometidos a enviar a avaliação do que foi conseguido fazer com os recursos com a respectiva orçamentação.

Por último, ao apoiarem uma causa específica, como dotar de melhores equipamentos um espaço de um lar dos irmãos carenciados, vendo, em contrapartida, o seu nome inscrito na placa identificativa dos benfeitores responsáveis por esse gesto, iria permitir acompanhar de perto os resultados da sua doação e potenciava uma identificação imediata com a pessoa ou causa apoiada.

Em anexo podemos observar não só o cronograma das actividades de captação de recursos (anexo VIII) mas também a sua orçamentação que falta definir (anexo IX).

6 - CONCLUSÃO

As organizações sem fins lucrativos confrontam-se mais do que nunca com o seguinte dilema: por um lado, garantir a sustentabilidade económica, por outro, deparam-se com o imperativo moral de responder aos ditames das necessidades sociais que são cada vez mais permentes nos dias que correm.

A questão central parece ser a necessidade de construir uma instituição sustentável que possa continuar a entregar valor social através da prossecução da sua missão social, porque embora o fim último das organizações sem fins lucrativos não seja a distribuição do lucro, também não é nem pode ser ficar com prejuízos.

Sabendo de antemão que as principais fontes de financiamento das OSFL são o Estado, Prestação de Serviços e Donativos e uma vez que o Estado se depara com uma dificuldade enorme para manter os apoios prestados, é de suma importância as OSFL caminharem para a profissionalização de diversas áreas de gestão.

Nesta lógica, e dadas as competências a mobilizar se localizarem na área do marketing e da gestão, aproveitamos a oportunidade de construirmos este relatório sob esta perspectiva, colocando o saber adquirido ao serviço da resposta a esta problemática.

Como em qualquer negócio, uma organização sem fins lucrativos precisa de recursos e de apoio para garantir a sua sobrevivência. A função do marketing não se limita às actividades de captação de recursos, mas tem um papel activo na atracção de clientes e voluntários de diversos sectores, não nos devendo esquecer que por vezes as crises podem também ser profícuas em oportunidades. Também devemos ter presente que do marketing se espera, agora cada vez mais, que tenha um impacto positivo na sociedade como um todo, contribuindo também, no espírito da nova definição da American Marketing Association de 2007, para o aumento do bem-estar social.

No caso específico do estágio realizado na Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade, inicialmente elaboramos uma abordagem teórica dos temas a tratar, procedemos a um diagnóstico da situação da organização, apostando numa variedade de métodos, como seja o caso de grupos de discussão (focus group), inquérito *online* e observação participante. Julgamos que estes métodos nos permitiriam recolher dados que servissem de suporte às nossas propostas de acção.

Posto isto, desenvolvemos um sistema de informação de marketing que possibilita à organização trilhar o seu rumo. Efectuamos uma segmentação de mercado, identificamos o público-alvo dos serviços da organização sob estudo e construímos uma proposta de marketing-mix para um potencial serviço a implementar. Sugerimos ainda uma variedade de meios comunicacionais e planeamos actividades de angariação de fundos.

Aferimos a receptividade e a vontade da organização em atrair novos clientes, numa aposta inequívoca por uma filosofia de marketing. No entanto, verificamos também as dificuldades que ainda persistem na implementação do marketing no seio destas organizações. Estas dificuldades passam pela existência de poucos dados que melhor auxiliem a tomada de decisões, no sentido de optar por uma estratégia em detrimento de outra e pela falta de experiência para empregar determinadas técnicas de marketing. De referir ainda, a visão tradicional que o papel do marketing continua a desempenhar, onde é tido como uma opção estratégica secundária. E por último, existe ainda o constrangimento a nível orçamental que provoca limitações na hora de contratar um profissional da área.

Retiramos desta “viagem”, que o principal objectivo de uma organização sem fins lucrativos é entender as expectativas, necessidades e exigências de todos os seus stakeholders e desenvolver esforços sinceros para orquestrar propostas de valor que tenham em consideração o que acabámos de enunciar e que permitam estabelecer relações de troca sustentadas.

A opção estratégica pela implementação de ações de marketing vai permitir à organização conhecer as pessoas e os seus problemas, definir estratégias para a sua satisfação, para conceber serviços adequados às suas necessidades, levando sempre em linha de conta as especificidades da razão de ser da instituição. Esta opção vai permitir ainda, na nossa opinião, otimizar os recursos e comunicar de forma mais eficiente e eficaz.

Posto isto, reforçamos a importância de estreitar relacionamentos ao longo do tempo com as partes interessadas, com a finalidade de melhorar o desempenho organizacional, de alinhar a missão e os valores sociais de acordo com as suas percepções. Verificamos também que na área de prestação de serviços é intenção da instituição procurar activamente novas formas de oferecer serviços de valor agregado para os seus públicos-alvo. É disso testemunha o propósito da implementação de

prestação de serviços na residência do irmão e a criação de novas equipas de excelência. Julgamos ainda ser necessário dar passos em frente para que a instituição consiga ganhar mais visibilidade. Na realidade trata-se de uma instituição secular, com uma identidade única, com competências distintivas únicas e com um *know-how* elevadíssimo na área de prestação de serviços, mas que deve dar a conhecer o que faz e saber elencar as suas competências distintivas.

No que toca à captação de recursos, não existe uma estratégia única na instituição, sendo que é todavia nossa opinião que, cada organização deve procurar desenhar um programa de captação de recursos de acordo com as suas especificidades. Ainda assim, a análise de mercado efectuada contribuiu para delinear estratégias diferenciadas com vista à captação de recursos.

Temos consciência que no modelo de que fomos beber para construirmos a nossas propostas de acção, teria sido determinante entender também as motivações que levam as pessoas a entregar recursos a uma instituição em detrimento de outra. Não nos foi possível colmatar esta brecha por falta de tempo, pelo que queremos deixar aqui esse reparo. Mesmo assim, tentamos apresentar as propostas de captação de recursos que no nosso entendimento seriam as mais adequadas à instituição em causa. No término deste relatório expomos, resumidamente, na tabela que se segue os objectivos que nos propusemos atingir e as propostas de acção delineadas.

Tabela 27 - Compilação de objetivos e propostas de acção

Objectivos a atingir	Propostas de acção
1 – Fazer o levantamento dos Irmãos existentes	Segmentação, definição do público-alvo.
2 – Envolver os Irmãos na actividade social da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade	Pesquisa de mercado, proposta de valor com criação de uma prestação de serviços na residência do irmão,
3 - Divulgar a actividade Social da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade	Desenvolvimento de estratégias de comunicação on e offline
4 – Angariar novos benfeitores	Desenho de programas de angariação de fundos

Fonte: Autor.

Uma das máximas deste estágio foi, o caminho faz-se caminhando. Na hora de procedermos a um balanço final do estágio, entendemos que trilhamos parte do caminho que nos propusemos e partimos com a gratidão pela oportunidade concedida e com a esperança que o nosso contributo tenha valido a pena.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abumanssur, H., & Hardwick, M. 2011. Captação de recursos: da teoria à prática. Acedido a 10 de Dezembro de 2012 em: <http://www.sosma.org.br/files/pFiles/6.pdf>

Akchin, D. 2001. Nonprofit Marketing Just How Far Has It Come? *Nonprofit World*, Vol.19 (1), pp. 33-35

Andrade, A., & Franco, R. 2007. *Economia do Conhecimento e Organizações Sem Fins Lucrativos*. (Ed. 1.) Porto: SPI

Andreasen, A., & Kotler, P. 2003. *Strategic Marketing in Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Pearson Prentice Hall

Andreasen, A., & Kotler, P. 2008. *Strategic marketing for nonprofit organizations* (Ed.7). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall

Andreasen, A., & Kotler, P. 2009. *Strategic marketing for nonprofit organizations* (Ed.7). New Delhi : PHI Learning Private Ltd

Andreasen, A., Goodstein, R., & Wilson, J. 2005. Transferring Marketing knowledge to the Nonprofit Sector. *California Management Review*. Vol.47 (4), pp. 46-67

Arnett, D. B., German, S. D., & Hunt, S. D. 2003. The identity salience model of relationship marketing successes: the case of nonprofit marketing. *Journal of Marketing*, 67, pp. 89–105

Azevedo, C., & Franco, R. Menezes, J. 2012. *Gestão das Organizações Sem Fins Lucrativos - Desafio da Inovação Social” Parte II – Marketing nas OSFL* (Ed. 3) Porto: Editora Grupo Editorial Vida Económica

Blery, E.K., Katseli, E., Tsara, N. 2010. Marketing for a Non-profit Organization. *International Review On Public And Nonprofit Marketing*, Vol. 7, N. 1, pp. 57-68

Bryman, A. & Bell, E. 2007. *Business Research Methods*. USA: Oxford University Press.

Bryman, A. 2008. The end of the paradigm wars?. In P. Alasuutari, L. Bickman, and J. Brannen (Eds), *The Sage Handbook of Social Research Methods*. London: Sage

Carneiro, R., Chau, F., Soares, C., Fialho, J., & Sacadura, M.J. 2012. O envelhecimento da população. Dependência, activação e qualidade: Relatório final. Lisboa: Centro de Estudos dos Povos e Culturas de Expressão Portuguesa, Universidade Católica Portuguesa.

Carta Social – Rede de Serviços e Equipamentos: Relatório 2011. 2011. Gabinete de estratégia e planeamento (GEP). Ministério da Solidariedade e da Segurança Social (MSSS). Acedido a 18 de Dezembro de 2012 em <http://www.cartasocial.pt/pdf/csosocial2011.pdf>

Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade (1973) – *Regulamento Geral Interno*.

Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade (1991) – *Estatutos*. 1ª Edição.

Censos 2011 Resultados Definitivos – Portugal. 2012. Instituto Nacional de Estatística. Lisboa: INE.I.P. Acedido em 18 de Novembro de 2012 em : <http://mediaserver2.rr.pt/NEWRR/census2011resultadosdefinitivosportugal-d20no352116e9.pdf>

Código do imposto sobre o rendimento das pessoas colectivas. (s.d) Acedido a 12 de Dezembro de 2012 em : http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/circ/

Coghlan, D., & Brannick, T. 2010. *Doing action research in your own organization* (Ed. 3). Thousand Oaks, CA: Sage.

Conta Satélite da Economia Social 2010 Resultados Preliminares. Acedido a 20 de Fevereiro de 2013 em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=150318107&DESTAQUESmodo=2

Coughlan, P., & Coghlan, D. 2009. Action Research. In Karlsson C. *Researching Operations Management*. (Ed.1). New York: Routledge. pp. 236-262

Decreto-Lei n.º 119/83 (1983.Fev. 25). DIÁRIO DA REPÚBLICA-I-Série. n.º 46 pp. 643-656

Decreto-Lei n.º74/1999 (1999.Mar.16). DIÁRIO DA REPÚBLICA-I-Série-A- n.º 63 pp.1430-1432

Dolnicar, S., & Lazarevski, K. 2009. Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International Marketing Review*, 26 (3), pp. 275-291

Drucker, P. F. 1997. *Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e Práticas*. São Paulo: Pioneira

Duque, L.C., & Schneider, U. 2008. Market orientation and organizational performance in the nonprofit context: Exploring both concepts and the relationship between them. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 19 (2), pp. 25-47

Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. & Lowe, A. 2008. *Management Research* (Ed. 3). London: Sage.

Franco, R., Sokolowski S., Hairel E. & Salamon, L. 2005, *O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada*. Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University. Porto: Uniarte Gráfica

Gainer, B., & Padanyi, P. 2005. The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research*. 58. pp. 854-862

Garcia, M., González. L, & Acebrón, L. 2012.The untapped potential of marketing for evaluating the effectiveness of nonprofit organizations: a framework proposal. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*.

Helming, B.,& Thyler, J. 2010. *Nonprofit Marketing*. In Taylor, R. *Third Sector Research: Nonprofit Marketing*. New York: Springer

Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas – Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Colectivas. Acedido a 10 de Dezembro de 2012 em http://info.portaldasfinancas.gov.pt/NR/rdonlyres/DB0D5898-6686-41CA-A750-3498D9BCB579/0/CIRC_01_2013.pdf

Instituto Nacional de Estatística, I.P. 2011. *Conta Satélite das Instituições sem fim lucrativo 2006 – projecto-piloto*. Acedido a 07 de Janeiro de 2013 em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=121187746&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt

Kara, A., Spillan J. E., & DeShields Jr, O. W. 2004. An Empirical Investigation of the link between Market Orientation and Business Performance in Non-Profit Service Providers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.12 (2) (Spring), pp. 59-72

Kemmis, S., McTaggart, Robin D., Norman K., & Lincoln, Y. 2005. *The Sage handbook of qualitative research* (Ed 3.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Kohli, A., & Jaworski, B. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1 – 18.

Kohli, A.K., Jaworski, B.J., & Kumar, A. 1993. Markor: A Measure of Market Orientation. *Journal of Marketing Research*, Vol.30. pp. 467-77

Koshy, E., Koshy, V. & Waterman, H. 2011. *Action Research in Healthcare*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Kotler, P. 1979. Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations. *Journal of Marketing* (pre-1986), Vol.43, pp. 37-44

Kotler, P., & Levy, S.J. (1969). Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing* (pre-1986), Vol.33, pp. 10-15

Kotler, P.1991. *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control* (Ed. 7). Englewood Cliffs, N J: Prentice Hall,

Lake. L .2008. Basic Steps to Marketing Your Non-profit Organizations, Acedido a 2 de Dezembro de 2012 em: <http://marketing.about.com/cs/nonprofitmrktg/a/8stepnonprofit.htm>

Lei n.º 4/2007 (2007.Jan.16). DIÁRIO DA REPÚBLICA-I-Série. n.º 11 pp. 345-356

Lei nº20/2012 (2012.Mai.14). DIÁRIO DA REPÚBLICA-I-Série. n.º 93 pp. 2481-2516

Macedo, I., & Pinho, J. 2006. The Relationship Between Resource Dependence and

Market Orientation: The Specific Case of NonProfit Organizations. *European Journal of Marketing*, Vol.40 (5-6), pp. 533-53

McLeish, B. 2011. A New Way Of Doing Business For The Nonprofit Organization. In *Successful Marketing Strategies for Nonprofit Organizations: winning in the age of the elusive donor*. Hoboken, NJ : Wiley

Modi, P. (2012), Market Orientation in Nonprofit Organizations: Innovativeness, Resource Scarcity, And Performance. *Journal Of Strategic Marketing*, Vol. 20, Issue 1, pp. 55-67

Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(2), pp.20 – 35.

Oster, S. (1995). *Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases*. New York: Oxford University Press

Pope, J. A., Sterrett I, E., & Tutu, F, A. 2009. Developing a Marketing Strategy for Nonprofit Organizations: An Exploratory Study. *Journal Of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(2), 184-201

Portal do Instituto Nacional de Estatística – INE – Acedido a 09 e 18 de Dezembro de 2012 em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main

Salamon, L., & Anheier, H. 1992. In search of the non-profit sector II: the problem of classification. *Voluntas: Internacional Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 3, n. 3, pp. 267-309

Salamon, L., & Anheier, H. 1997. *Defining the Nonprofit Sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press

Sargeant, A, Foreman, S. & Liao Mei-Na. 2002. Operationalizing the Marketing Concept in the Nonprofit Sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 10:2, 41-65

Sargeant, A. 2009. *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. (Ed 3). *Scope, Challenges and Development of the Nonprofit Sector*. New York: Oxford University Press

Sargeant, A. 2009. *Marketing Management for Nonprofit Organizations*. (Ed. 3). New York: Oxford University Press

Shapiro, B. 1973. Marketing for nonprofit organizations. *Harvard Business Review*, 51, 223–232.

Shoham A, Ruvio A, Vigoda-Gadot E, Schwabsky N. 2006. Market orientation in the nonprofit and voluntary sector: a meta-analysis of their relationship with organizational performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly - Nonprofit Volunt Sect Q* , vol. 35, n. 3, pp. 453-476, 2006

Silveira, B. 2001. *A Ordem Terceira da Trindade e a sociedade portuguesa – séculos XVIII, XIX e XX*. Porto: Ordem Terceira da Trindade

Sousa, S. et al. 2012. *As Instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica*. Acedido a 15 de Janeiro de 2013 em:

http://www.ipiconsultingnetwork.com/files_upload/documentation/201205081611030.Estudio_CNIS-BCP_Parcial.pdf

Stater, K. 2009. The Impact of Revenue Sources on Marketing Behavior: Examining Web-Promotion and Place-Marketing In Nonprofit Organizations, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21:2, pp. 202-224

Vázquez, R., Alvarez, L.I., & Santos, M. L. 2002. Market Orientation and Social Services in Private Nonprofit Organizations. *European Journal of Marketing*, Vol.36 (9-10), pp. 1022-46

Wright, G., Chew, C. & Hines, T. 2012. The Relevance and Efficacy of Marketing in Public and Non-Profit Service Management. *Public Management Review*. 14:4. pp. 433-450

Wymer, W., Knowles, P., & Gomes, R. 2006. *Nonprofit Marketing: Marketing Management For Charitable And Nongovernmental Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

ANEXOS

Nos Anexos encontram-se todos os documentos que serviram de suporte à realização do presente relatório:

- Estatutos da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade
 - Carta/*Email* do Exmo. Provedor aos Irmãos
 - *Email* com o link para preenchimento do inquérito online
 - Relatório dos dados recolhidos no Pré-Teste
 - Carta prestação de serviço na residência do Irmão
- Plano de acção de implementação de prestação de serviço na residência do Irmão
 - Proposta de Newsletter
- Cronograma de acção das actividades de captação de recursos
 - Orçamentação das actividades de captação de recursos

Anexo I- Estatutos da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade



Dom Júlio Tavares Rebelmas
Arcebispo Bispo do Porto

fazemos saber que tendo-Nos sido presentes e requerida a aprovação dos novos Estatutos da "Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade", Cidade, Diocese e Distrito do Porto. –

Havemos por Bem:

- Renovar a erecção canónica e confirmar em pessoa moral eclesiástica a "Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade",
- Aprovar os seus novos Estatutos agora apresentados, pelas quais fica a reger-se a Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade e que constam de onze capítulos e sessenta e um artigos, dactilografados em treze folhas, rubricadas por Pe. Alves Correia, Secretário-Geral das Associações Religiosas, por força do Decreto Canónico Geral e Português e de harmonia com os art.os 1 e 51 dos Estatutos presentes e com os art.os 34 e 36 do Regulamento Geral das Associações Religiosas dos Fiéis de 23 de Maio de 1937.

Júlio Tavares Rebelmas, Arcebispo do Porto

Dada no Porto, Paço Episcopal, aos 28 de Janeiro de 1991

Em 28 de Janeiro de 1991, o Sr. *Alves Correia*, Secretário-Geral das Associações Religiosas a subscri-
vi.



Anexo II - Carta/Email do Exmo. Provedor aos Irmãos

Caro Irmão:

Dirijo-me a V. Ex.cia na minha qualidade de Provedor da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade para lhe anunciar uma proposta de valor que estamos disponíveis para lhe apresentar visando aproximá-lo da sua Irmandade.

V. Ex.cia é Irmão de longa data e assumimos como nosso dever convidá-lo a estabelecer uma nova relação com a nossa Instituição capaz de despertar em si um sentimento de pertença através das nossas capacidades em qualidade e em prontidão admitindo levá-las à sua residência.

Nesse sentido, estamos a realizar um inquérito, por via electrónica, utilizando a colaboração de mestrando da Universidade Católica do Porto, o Sr. Dr. Francisco Capelas que lhe irá solicitar, brevemente, a disponibilidade de alguns minutos.

Agradecemos, desde já, a sua participação a qual, estamos certos, constituirá uma boa base de trabalho no estabelecimento de uma relação, reciprocamente proveitosa, que apelará à sua qualidade de Irmão. Com toda a estima,

O Provedor

(Dr. Pinto Brandão)

Anexo III – *Email* com o link para preenchimento do inquérito *online*

Na sequência da carta do Exmo. Sr. Provedor, venho por este meio solicitar que se digne a dispor 5 minutos do seu precioso tempo para o preenchimento de um simples e breve questionário. O objectivo não é medir a quantidade de respostas certas nem erradas, é apenas auscultar a sua opinião pessoal e sincera.

O questionário é de natureza anónima e confidencial, bastando apenas clicar no *link* em baixo para o seu preenchimento.

Se entender que outro Irmão da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade tiver gosto e achar pertinente responder ao questionário, indique-lhe se faz favor o *link*.

O caminho faz-se caminhando, com a sua colaboração e disponibilidade tornar-se-á menos moroso.

Com os melhores cumprimentos,
Mestrando Francisco Capelas

PS. Se tiver dúvidas não hesite em contactar-me.

Anexo IV – Relatório dos dados recolhidos no Pré-Teste

1. Idade

Idade	Resposta
29	1
44	1
52	1
66	1
71	1
73	1
83	1
Total	7

2. Género

Opção	Resposta	%
Masculino	6	86%
Feminino	1	14%
Total	7	100%

3. Estado Civil

Opções	Resposta	%
Solteiro/a	1	14%
Casado/a	6	86%
Divorciado/a	0	0%
União de facto	0	0%
Viúvo/a	0	0%
Total	7	100%

4. Habilitações Literárias

Opções	Resposta	%
1º Ciclo Básico	0	0%
2º Ciclo Básico	0	0%
3º Ciclo Básico	0	0%
Ensino Secundário	2	29%
Licenciatura	4	57%
Mestrado	1	14%
Doutoramento	0	0%
Total	7	100%

5. Situação Profissional

Opções	Resposta	%
Estudante	0	0%
Reformado/a	4	57%
Desempregado/a	1	14%
Trabalhador/a	2	29%
Outra. Qual?	0	0%
Total	7	100%

6. Com que regularidade recorre aos nossos serviços?

Opções	Resposta	%
Todas as semanas	0	0%
Uma vez por mês	4	57%
De 3 em 3 meses	1	14%
De 6 em 6 meses	0	0%
Uma vez por ano	0	0%
Raramente	2	29%
Nunca (salte, por favor, a questão que se segue)	0	0%
Total	7	100%

7. Com que frequência se desloca aos serviços/departamentos que a seguir se encontram listados?

Serviços	Muito frequentemente	Frequentement e	Pouco frequent e	Rarament e	Nunc a	Resposta s
Hospital	0	0	1	2	2	5
Farmácia	4	0	0	1	1	6
Laboratóri o de Análises Clínicas	0	2	1	0	3	6
Consultas Clínicas	1	1	2	0	2	6
Imagiologi a	0	1	1	1	3	6
Policlínica	0	1	0	0	4	5

8. Como avalia em termos pontuais, os serviços oferecidos pela Organização em comparação com a Concorrência?

Opções	Pontuação média	Respostas
Qualidade do serviço	74.00	7
Qualidade médica	81.43	7
Acordos com seguradoras	55.00	7
Horário de funcionamento	61.29	7
Imagem	71.00	7
A Ordem da Trindade ser uma instituição de referência	77.00	7
Estratégia de comunicação	41.57	7

9. No seu entender, quais são os principais factores diferenciadores (atributos/benefícios) da Marca Trindade?

Respostas

- É uma instituição centenária que fez da arca e dos seus atributos um dos seus principais activos; os atributos distintivos mais significativos são a ligação muito próxima dos seus médicos à Universidade e, em consequência, ter estado, na sua génese, uma forte componente hospitalar. Desde a sua fundação, há alguns séculos atrás, assumiu o seu compromisso com a causa dos pobres da cidade.
- Serviços de saúde de qualidade.
- Qualidade, simpatia e eficiência do pessoal médico, de enfermagem, administrativo e auxiliar. Um certo "calor humano" que sente na Trindade, diferente do de outros locais similares.
- Credibilidade, o corpo clínico, os acessos fáceis e a proximidade do local de trabalho
- É uma Instituição muito antiga, muito conhecida, com médicos de prestígio em várias áreas e oferece instalações e serviços satisfatórios.
- Bons médicos, pessoal razoavelmente eficiente, boas instalações.
- Qualidade dos profissionais da área da saúde.

10. Que motivos o levaram a "Pertencer" à Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade?

Motivos	Resposta	%
Familiares	1	14%
Afectivos	4	57%
Desejo de contribuir para o bem social	4	57%
Aprofundar o sentimento de Pertença	1	14%

11. Na qualidade de Irmão/Irmã, indique-nos se faz favor, o seu grau de satisfação dos serviços de acordo com os seguintes critérios...

Opções	Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Não sabe	Total de respostas
Acessibilidades	3	4	0	0	0	7
Horário de funcionamento	0	7	0	0	0	7
Higiene e Limpeza	2	4	0	1	0	7
Comodidade das instalações	0	6	0	1	0	7
Qualidade do atendimento	2	3	1	1	0	7
Clareza da informação	2	3	2	0	0	7
Celeridade na decisão	2	3	1	1	0	7

12. Recomendaria os serviços prestados pela Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade a outro Irmão/Irmã, utente, entidade?

Opções	Resposta	%
Sim	7	100%
Não	0	0%
Total	7	100%

13. Com a finalidade de contribuir para a melhoria da sua qualidade de vida e familiares, julga que seria importante criar um Serviço de Apoio Domiciliário?

Opções	Resposta	%
Sim	4	80%
Não (passe, se faz favor, para a pergunta final)	1	20%
Total	5	100%

14. Classifique, de acordo com o grau de importância, quais os serviços/actividades que o Serviço de Apoio Domiciliário deveria incluir?

Serviços	Extremamente importante	Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante
Acompanhamento médico (clínica geral, outras especialidades)	1	0	0	0	0
Cuidados de enfermagem	1	0	0	0	0
Reabilitação (cuidados de fisioterapia, etc)	0	1	0	0	0
Apoio psicossocial (apoio técnico do serviço social; informações facilitadoras do acesso a serviços da comunidade, encaminhamento)	0	0	1	0	0
Apoio psicológico	0	0	1	0	0
Podologia	0	0	0	1	0
Cuidados de higiene pessoal e conforto (banho, vestir, mudança de fralda, ajuda na locomoção, etc.)	0	1	0	0	0
Fornecimento de refeições e apoio durante a refeição	0	0	1	0	0
Higiene da habitação (quarto)	0	0	1	0	0
Tratamento de roupas	0	0	1	0	0
Acompanhamento ao exterior	0	0	1	0	0
Pequenas reparações no domicílio	0	0	1	0	0
Apoio a situações de emergência (recurso ao telealarme)	0	1	0	0	0
Companhia	0	0	1	0	0

15. Comentários/Sugestões de melhoria

Opiniões

- **Maior capacidade de conhecimento mútuo dos Irmãos. Contactos regulares, através de um periódico pequeno "boletim informativo" dirigido a todos, no sentido de se conseguir atingir a realidade de um corpo único, que todos saibam que pertencem ao "mesmo clube" Isto, aliado à eventual entrada de gente nova, poderia abrir as portas, até, a um serviço de voluntariado - tão necessário e tão útil hoje em dia.**
- **Dar formação no atendimento e orientar os utentes em primeiro lugar para que utilizem os restantes serviços que a Ordem da Trindade pode oferecer se a prescrição médica o solicitar, evitando que o utente vá fazer exames complementares noutra local.**
- **Partirem do princípio de que o que é mais relevante para a procura da Ordem é um Corpo Clínico forte qualificado.**
- **Melhorar a comunicação com os utilizadores dos serviços.**

Celestial Ordem Terceira



da Santíssima Trindade

Porto, 24 de Janeiro de 2013

Assunto: Prestação de Serviços na Residência do Irmão

Caro/a Irmão/ã,

No âmbito de uma preocupação dos órgãos dirigentes da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade e indo ao encontro das necessidades dos Irmãos, estamos numa fase de avaliação sobre a implementação de um serviço de prestação de cuidados no domicílio dos irmãos. Este serviço consistirá na prestação de cuidados individualizados e personalizados na residência, a indivíduos e famílias, quando por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente a satisfação das suas necessidades básicas e/ou actividades da vida diária. A prestação de serviços será antecedida de uma avaliação e diagnóstico de necessidades, realizada por uma equipa multidisciplinar, permitindo encontrar em conjunto com a família, o plano de cuidados e acompanhamento que melhor se adapte à situação do irmão. Esta prestação de cuidados no domicílio funcionará todos os dias (inclusive feriados e fins-de-semana) e incluirá serviços básicos de vida diária, serviços clínicos e serviços complementares.

Assim, tendo em vista auscultar a sua opinião solicitamos o preenchimento do destacável, agradecendo que nos faça chegar a sua resposta, através do contacto telefónico, *email* ou devolvendo o destacável para a Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade até ao dia 11 de Fevereiro de 2013.

Cordialmente,

O Provedor

(**Destacável** - recortar pelo picotado e devolver pelos meios indicados)



Identificação do Irmão

Nome: _____

Morada completa: _____

Contacto _____ Email: _____

Penso aderir Não vou aderir

Obs: poderá visualizar ainda em anexo a apresentação detalhada do serviço e respectivo preçário.

ANEXO I

1. Esta prestação de cuidados no domicílio tem como objectivos:

- ✓ Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e famílias;
- ✓ Prevenir situações de dependência e promover a autonomia;
- ✓ Prestar cuidados de ordem física e apoio psicossocial aos clientes e pessoas próximas de modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar;
- ✓ Apoiar clientes e famílias na satisfação das necessidades básicas e actividades da vida diária;
- ✓ Contribuir para a manutenção do cliente no seu meio sócio-familiar;
- ✓ Assegurar o acesso à prestação de cuidados de saúde.

2. Tipologia de Serviços:

a. Serviços básicos da vida diária:

- ✓ Cuidados de higiene e conforto (banho, vestir, mudança de fralda, ajuda na locomoção);
- ✓ Auxílio na preparação ou fornecimento de refeições (auxílio na confecção das refeições no domicílio, confecção na Ordem da Trindade e em caso de necessidade apoio durante a refeição);
- ✓ Higiene da habitação (limpeza e arrumação do quarto/ casa de banho e recolha de lixo);
- ✓ Tratamento de roupas (no domicílio e em outsourcing);
- ✓ Apoio/ administração de medicação;
- ✓ Pequenas compras;
- ✓ Apoio técnico do serviço social, informações facilitadoras do acesso a serviços da comunidade.

b. Serviços clínicos:

- ✓ Acompanhamento médico (clínica geral e outras especialidades);
- ✓ Cuidados de enfermagem básicos (controlo tensão arterial, glicemia e medicamentoso, posicionamento, apoio no banho e algaliação) e especializados (aspiração de secreções, úlceras de pressão) etc;
- ✓ Reabilitação (cuidados de fisioterapia);
- ✓ Apoio psicológico (apoio psicoterapêutico).

c. Serviços complementares:

- ✓ Acompanhamento ao exterior (consulta médica, para fins administrativos, aquisição de bens e serviços, cabeleireiro e barbeiro);
- ✓ Adaptação das habitações às necessidades sentidas pelas pessoas idosas e/ou incapacidades (pequenas reparações no domicílio, eliminação das barreiras arquitectónicas, ajudas técnicas);
- ✓ Apoio em situações de emergência (recurso ao telealarme);
- ✓ Companhia.

3. Condições de admissão dos clientes:

- ✓ O estado físico, mental e social do indivíduo;
- ✓ O meio familiar e social;
- ✓ A data da pré-inscrição;
- ✓ A não existência de dívidas.

4. Formas de pagamento

O pagamento da mensalidade é efectuado até ao dia 8 do mês a que respeita, no seguinte período: nos dias úteis das 10:30 horas às 12:30 horas e das 15:00 horas às 17:30 horas, na sede da instituição ou por multibanco.

5. Preçário

Para os irmãos que ainda não necessitam destes serviços, existirá um cartão de irmão que permitirá no futuro (quando o irmão realmente necessitar destes cuidados) ter acesso com desconto a estes serviços no domicílio. O valor do cartão tem um custo mensal de 3 euros.

Para os irmãos que já necessitam destes serviços, a mensalidade inclui os Serviços básicos da vida diária. No que se refere aos Serviços clínicos e complementares, estes serão calculados caso a caso e o seu pagamento será efectuado ou previamente ou no período imediatamente posterior à sua realização. Será elaborado um estudo prévio gratuito de avaliação da situação familiar e delineadas as propostas de intervenção, com soluções específicas dirigidas às necessidades do irmão e de cada família.

ANEXO II

Tabelas de Preços

- a) **Modalidade 1 – Pacote Serviços Básicos da Vida Diária** (inclui: cuidados de higiene e conforto, auxílio na preparação ou fornecimento de refeições, higiene da habitação, tratamento de roupas, apoio na administração de medicação, pequenas compras e apoio técnico do serviço social, informações facilitadoras do acesso a serviços da comunidade/ encaminhamentos).

Horas	Valor/ Hora (dias úteis)	Valor/ Hora (dias úteis + fds)	Valor/ Hora (fim-de-semana)
1	9,00 €	9,00 €	10,00 €
2	8,00 €	8,50 €	9,00 €
3-5	7,00 €	8,00 €	8,70 €
6	6,50 €	7,50 €	8,50 €
7	6,20 €	7,20 €	8,00 €
8-9	6,00 €	6,50 €	7,50 €
10-12	5,00 €	5,50 €	6,60€

Tabela n.º 1 – Valor à hora consoante os dias úteis/ dias úteis+ fins-de-semana/ fins-de-semana.

- b) **Modalidade 2 – Só Higiene Pessoal**

Horas	Valor/ serviço (dias úteis)	Valor/ serviço (dias úteis + fins-semana)	Valor/ serviço (fim-de-sem.)
08h00 – 20h00	12,00€	13,00€	16,00€

Tabela n.º 2 – Valor ao serviço consoante os dias úteis/ dias úteis+ fins-de-semana/ fins-de-semana.

- c) **Modalidade 3 – Só Fornecimento de refeições**

N.º de refeições	Valor/ refeição (dias úteis)	Valor/ refeição (dias úteis + fins-de-semana)	Valor/ refeição (fim-de-semana)
I	8,00€	10,00€	14,00€

Tabela n.º 3 – Valor ao serviço consoante os dias úteis/ dias úteis+ fins-de-semana/ fins-de-semana.

Nota: É de realçar que os serviços serão prestados para as áreas exclusivas do Concelho do Porto, Gaia, Gondomar, Matosinhos, Maia e Valongo.

Anexo VI - Plano de acção de implementação de prestação de serviço na residência do Irmão

OBJECTIVO ESPECIFICO	ACTIVIDADES	METAS	CALENDARIZAÇÃO	INDICADORES DE AVALIAÇÃO	ORÇAMENTAÇÃO
Desenhar modelo de negócio de prestação de serviço na residência do irmão	Fazer um levantamento dos recursos necessários; Definir o marketing mix do serviço; Construir uma proposta de valor.		1 de Dezembro a 31 de Dezembro 2012	número de actividades realizadas; número de elementos envolvidos;	
Auscultar a opinião dos Irmãos com idades compreendidas entre os 65-85 anos com vista à Implementação de um novo serviço	Envio de Carta com proposta de adesão à prestação de serviços na residência do irmão	Conseguir o maior número de adesões	24 de Janeiro a 11 Fevereiro de 2013	número de cartas entregues; número de cartas devolvidas; número de respostas.	277.04 € (divididos em papel picoto e selos para o envio de 647 cartas numa 1ª fase.
Analisar as respostas obtidas com a carta enviada aos Irmãos	Apresentar os resultados e tirar as ilações devidas		11 de Fevereiro a 22 de Fevereiro	número de adesões positivas	

Newsletter da Celestial Ordem Terceira da Santíssima Trindade



Principais Serviços

- Hospital
 - Farmácia
 - Laboratório de Análises Clínicas
 - Consultas Clínicas
 - Imagiologia
 - Bloco Operatório
- **Principais eventos**
-

Editorial



Este debruça-se sobre os acontecimentos mais marcantes da actualidade ou da edição, comentando, analisando, exortando – em suma, fazendo opinião; não uma opinião qualquer, mas a opinião dos elementos da Celestial Ordem da Santíssima Ordem da Trindade.

Notícias

Neste campo são divulgadas as principais notícias acerca dos serviços prestados na Celestial Ordem da Santíssima Trindade.

Por exemplo a apresentação do novo serviço de apoio domiciliário

Divulgação da Actividade Social



Colocar imagem de alguma actividade da Instituição

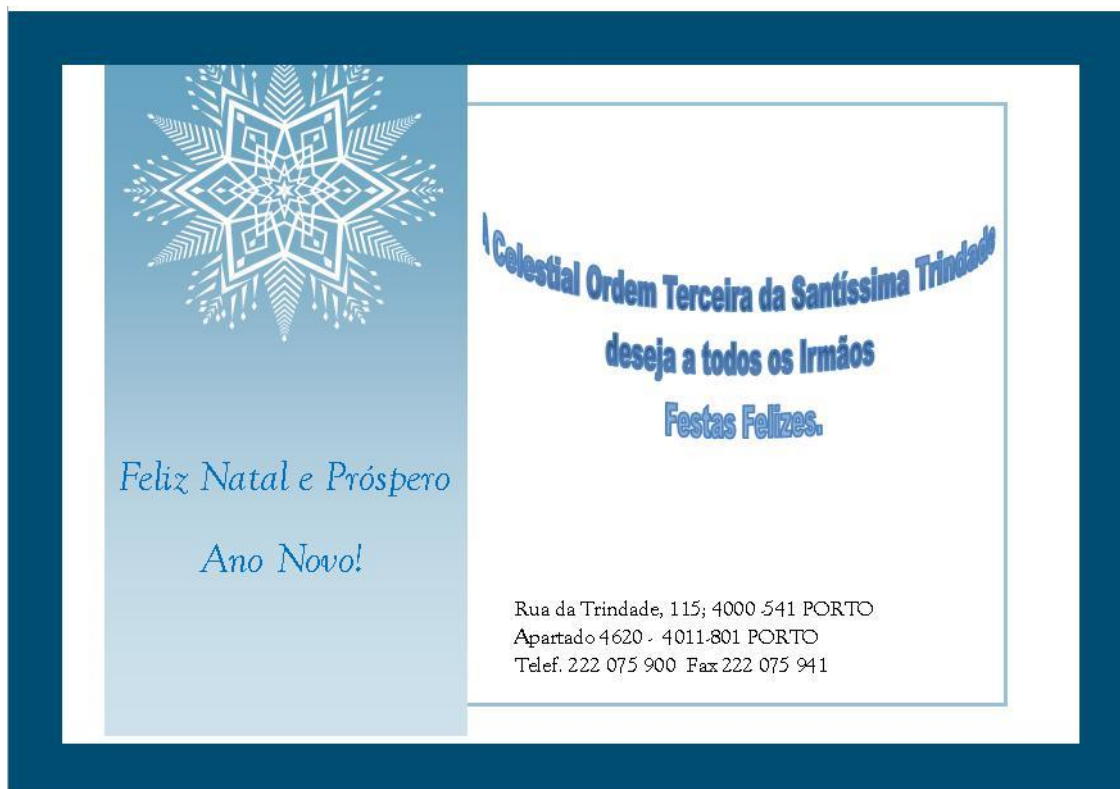
Anexo IX – Orçamentação das actividades de captação de recursos

Actividades de Captação de Recursos	Total de receitas de actividades	Total de receitas líquidas (despesas fixas + despesas indirectas)
Nível inferior da pirâmide		
Realização de evento		
Doações online		
Nível superior da pirâmide		
Carta		
Batismo/ leilão de uma sala		

Orçamentação (a definir)

APÊNDICE

- I - Postal de Boas Festas enviado aos irmãos.



Nota: o postal foi enviado a todos os Irmãos que disponibilizaram o *email*.