



Empreendedorismo Social numa IPSS

Modelo de Organização e Funcionamento de um Lar Residencial

Carlos José de Bessa Santos

Projeto apresentado ao Instituto Politécnico do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em
Gestão das Organizações, Ramos de Gestão de Unidades de Saúde

Orientado por Professor Doutor António José Pereira da Silva Marques

Porto, dezembro de 2014



Empreendedorismo Social numa IPSS

Modelo de Organização e Funcionamento de um Lar Residencial

Carlos José de Bessa Santos

Orientado por Professor Doutor António José Pereira da Silva Marques

Porto, dezembro de 2014

A deficiência é, antes de mais, uma construção social.

David Rodrigues (2004)

À Matilde,
À Obra de Assistência Social da Freguesia de Sobrosa,

Agradecimentos

O presente trabalho não seria possível sem o apoio e disponibilidade de todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a sua concretização.

Ao Professor Doutor António Marques, pela sua disponibilidade e apoio na orientação deste projeto. Agradeço todo o estímulo, a partilha dos seus conhecimentos e do seu rigor científico ao longo deste percurso.

Ao Instituto Politécnico do Porto, pela oportunidade de ensino e formação e a todos os docentes pelos conhecimentos transmitidos.

Ao Miguel Simões, pela prontidão, disponibilidade e colaboração na elaboração das prospeções económicas, sem ele não teria sido possível elaborar um plano tão detalhado e fidedigno.

Aos meus amigos, de forma particular ao Alberto, ao André, ao Cristiano, à Emília e à Liliana, pela nossa amizade, pelo apoio contínuo e pelos momentos de partilha no percurso da minha vida.

E em especial, aos meus pais, à minha filha, à minha companheira, a quem dedico este trabalho. Obrigado pelo carinho e apoio incondicional, pelos incentivos constantes e por acreditarem sempre em mim.

A todos, o meu sincero agradecimento.

Carlos Santos

Resumo

Este projeto tem como objetivo implementar um modelo de funcionamento para um Lar Residencial de pessoas portadoras de multideficiências ou outros handicaps. Numa lógica de empreendedorismo social, como campo de ação e investigação que tem vindo a ganhar maior relevância nas diversas áreas de intervenção, em particular para as ciências sociais e humanas, pretendemos dar resposta a uma necessidade, sinalizada pela IPSS – Obra de Assistência Social da Freguesia de Sobrosa: a falta de resposta para pessoas em idade adulta, portadoras de uma deficiência/handicap, sem suporte familiar (missão social) e que necessitam de uma estrutura que lhes faculte o acesso a determinados serviços de reabilitação que gerem qualidade de vida (impacto social). Espera-se com esta estrutura potenciar e alargar as ofertas (cuidados) para os diversos públicos que apresentam necessidades específicas e que não são compatíveis com as unidades que prestam serviços a idosos (inovação social).

Partimos de uma análise das necessidades e dos requisitos legais para a implementação da resposta social, definindo a estrutura, os equipamentos e os recursos humanos, fulcrais para o desenvolvimento da atividade da organização com vista à integração de 16 residentes que usufruirão de serviços especializados que lhes proporcionam qualidade de vida. O estudo de viabilidade económica e a sua sustentabilidade é fator determinante para o sucesso desta resposta empreendedora. Com a verificação da funcionalidade desta iniciativa, após uma medição dos indicadores de resultados alcançados, da análise da eficiência dos processos, da viabilidade económica, demonstramos o potencial de crescimento ou de replicação deste projeto noutras instituições ou contextos.

Palavras-chave: **empreendedorismo, IPSS, organização, viabilidade económica;**

Abstract

The main objective / goal of the presented Project is to implement a model for the operation of a residential home for people with multiple disabilities and other impairments. From a social entrepreneurship point of view, as a scope for action and research that has become more relevant within the different areas of action, in particular the social sciences and humanities, we aim to give an answer to a specific need identified by the IPSS - Obra de Assistência Social da Freguesia de Sobrosa (a private social Welfare entity): the lack of answer for adult people with multiple disabilities and other impairments without family's support (social mission), in need of access to rehabilitation that will improve life's quality (social impact), through a social structure. It is expected, through this structure, the increase and expansion of the offer (primary care) to other groups with specific needs, not met by nursing homes (social innovation).

The starting point is the analysis of needs and legal requirements for the implementation of a social answer, defining the structure, equipment's and human resources, key to the development of the structure operation in order to host 16 residents that will benefit from the specialized care, improving life's quality. The feasibility study and its sustainability is a key element for the success of this entrepreneurial answer. By the verification of the feasibility of this initiative, based on the efficiency of the process's analysis, measurement of results' indicators, economic and financial feasibility, it will be demonstrated the growth potential or the replication of this process to other institutions or contexts.

Key words: **entrepreneurial, IPSS, organization, economic feasibility;**

Resumen

Este proyecto tiene como objetivo / meta la implementa de un modelo de funcionamiento de un Lar Residencia para personas con minusvalías u otras necesidades especiales. En una lógica de emprendorismo social, como campo de acción y investigación que sigue ganando relevancia en las distintas áreas de intervención, particularmente las ciencias sociales y humanidades, pretendemos encontrar una respuesta a una necesidad señalizada por la IPSS - Obra de Assistência Social da Freguesia de Sobrosa. (Entidad de bienestar social): la inexistencia de una respuesta para personas adultas con minusvalías u otras necesidades especiales, sin apoyo familiar (misión social) y que demuestren necesidad de una estructura que les de acceso a determinados servicios de rehabilitación generando calidad de vida (impacto social). Se espera con esta estructura potenciar e incrementar las ofertas (cuidados) para los distintos públicos que presenten necesidades específicas no compatibles con las prestadas en residencias de ancianos (innovación social).

Hemos partido de una análisis de las necesidades y de los requisitos legales para la implementación de la respuesta social, definiendo la estructura, los equipos y los recursos humanos, fundamentales para el desarrollo de la actividad de la organización por forma a integrar 16 residentes que beneficiarán de los servicios especializados que les proporcionarán calidad de vida. El estudio de la viabilidad económica y la sustentabilidad es un factor determinante para el suceso de esta respuesta emprendedora. Con la verificación de la funcionalidad de esta iniciativa, después de una valoración de los indicadores de resultados, de la análisis de la eficacia de los procedimientos, de la viabilidad económica, demostraremos el potencial de crecimiento o de re - utilización de este proyecto en otras instituciones o contextos.

Palabras clave: **emprendedor, IPSS, organización, viabilidad económica;**

Lista de Abreviaturas

ADER-SOUSA - Associação de Desenvolvimento Rural das Terras do Sousa

AS – Animador Sociocultural

AVD – Atividades da Vida Diária

AVP – Atividades da Vida Prática

CAF – Componente de Apoio à Família

CAO - Centro de Atividades Ocupacionais

CATL – Centro de Atividades de Tempos Livres

CESPU – Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário

CIF – Classificação Internacional de Funcionalidades

CNIS – Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

CPS – Cuidados Pessoais e de Saúde

EMES - European Research Network

EQUASS - Sistema de Certificação da Qualidade dos Serviços Sociais

ESTSP – Escola Superior de Tecnologias da Saúde do Porto

F – Fisioterapeuta

HACCP - Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controlo

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

IRC – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas

ISS – Instituto de Segurança Social

IT – Intervenção Terapêutica

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

NA – Nutrição e Alimentação

OASFSobrosa – Obra de Assistência Social da Freguesia de Sobrosa

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

P – Psicólogo

PAS – Planeamento de Atividades Socioculturais

PAS – Plano de Atividades Socioculturais

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

PI – Plano Individual

PI – Projeto Individual

PRODER – Programa de Desenvolvimento Rural

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

RSI – Rendimento Social de Inserção

SAD – Serviço de Apoio ao Domicílio

TF – Terapeuta da Fala

TO – Terapeuta Ocupacional

TR – Técnico de Reabilitação

UE – União Europeia

Índice

| | |
|---|-----------|
| INTRODUÇÃO | 1 |
| CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO AO PROJETO | 4 |
| 1.1. Empreendedorismo e Inovação Social – Posicionamento conceptual e técnico..... | 5 |
| 1.2. Caracterização da IPSS – Obra de Assistência Social da Freguesia de Sobrosa..... | 14 |
| 1.3. Problema em estudo | 21 |
| CAPÍTULO II. PLANEAMENTO DO PROJETO | 34 |
| 2.1. Objetivos da construção do modelo de organização e funcionamento | 38 |
| 2.2. Modelo de Funcionamento do Lar Residencial..... | 40 |
| 2.2.1. Plano de Gestão Organizacional | 40 |
| 2.2.1.1. Equipamentos e Instalações..... | 41 |
| 2.2.1.2. Gestão de Compras e Aprovisionamento..... | 43 |
| 2.2.1.3. Recursos Humanos..... | 44 |
| 2.2.1.3.1. Estimativa dos recursos humanos..... | 44 |
| 2.2.1.3.2. Atividades dirigidas aos Recursos Humanos..... | 45 |
| 2.2.2. Organização dos Processos-chave na prestação de serviços ao cliente no Lar Residencial | 48 |
| 2.2.2.1. Acolhimento, Candidatura e Admissão..... | 49 |
| 2.2.2.2. Projeto Individual | 49 |
| 2.2.2.3. Cuidados Pessoais e de Saúde..... | 50 |
| 2.2.2.4. Nutrição e Alimentação | 51 |
| 2.2.2.5. Apoio nas Atividades Instrumentais da Vida Diária | 51 |
| 2.2.3. Atividades e a sua calendarização | 51 |
| 2.2.4. Aspectos Financeiros..... | 57 |
| Capítulo III. EXECUÇÃO DO PROJETO | 60 |
| 3.1. Modelo de funcionamento..... | 61 |
| 3.1.1. Plano de gestão Organizacional..... | 61 |
| 3.1.2. Recursos Humanos e conteúdo funcional | 66 |
| 3.1.2.1. Organograma da Valência Lara Residencial | 66 |
| 3.1.2.2. Equipa Técnica..... | 67 |
| 3.1.2.3. Colaboradores | 69 |
| 3.1.3. Medidas organizacionais a adotar como ações de melhoria..... | 71 |

| | |
|--|------------|
| 3.2. Serviços a Prestar aos clientes | 72 |
| 3.2.1. Acolhimento, Candidatura e Admissão | 74 |
| 3.2.2. Projeto Individual | 75 |
| 3.2.3. Cuidados Pessoais e de Saúde | 76 |
| 3.2.4. Nutrição e Alimentação | 76 |
| 3.2.5. Apoio nas Atividades Instrumentais da Vida Diária | 77 |
| 3.2.6. Planeamento e Acompanhamento das Atividades Socioculturais..... | 77 |
| 3.3. A gestão económica do modelo..... | 78 |
| Capítulo IV. CONCLUSÕES..... | 88 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 97 |
| ANEXOS..... | 101 |
| Anexo 1: Ficha de Inscrição | i |
| Anexo 2: Ficha de Avaliação Inicial de Requisitos..... | ii |
| Anexo 3: Cartas de Admissibilidade e Não Admissibilidade..... | iii |
| Anexo 4: Relatório de Análise, Hierarquização e Aprovação dos Candidatos | iv |
| Anexo 5: Carta de Aprovação e Não Aprovação | v |
| Anexo 6: Lista de Candidatos | vi |
| Anexo 7: Ficha de Avaliação Diagnóstica | vii |
| Anexo 8: Lista de Bens do Cliente..... | viii |
| Anexo 9: Programa de Acolhimento do Cliente..... | ix |
| Anexo 10: Relatório do Programa de Acolhimento do Cliente | x |
| Anexo 11: Avaliação das Necessidades e Potenciais do Cliente | xi |
| Anexo 12: Plano Individual | xii |
| Anexo 13: Cuidados Pessoais e de Saúde – Cronograma | xiii |
| Anexo 14: Cuidados Pessoais e de Saúde – Registo | xiv |
| Anexo 15: Situações de Emergência – Regras Gerais de Atuação | xv |
| Anexo 16: Cuidados em Situações de Emergência | xvi |
| Anexo 17: Medicação e Indicação Terapêutica..... | xvii |
| Anexo 18: Indicação Terapêutica – Informação Genérica | xviii |
| Anexo 19: Lista de Necessidades Alimentares Especiais | xix |
| Anexo 20: Controlo de Receção de Matérias-Primas | xx |
| Anexo 21: Controlo de Validade dos Produtos..... | xxi |
| Anexo 22: Registo de Equipamento Entregue/Recebido..... | xxii |
| Anexo 23: Controlo dos Óleos de Fritura..... | xxiii |

| | |
|--|--------|
| Anexo 24: Recolha de Amostras de Testemunho | xxiv |
| Anexo 25: Atividades Instrumentais da Vida Quotidiana..... | xxv |
| Anexo 26: Ficha de Incidentes Críticos no Exterior..... | xxvi |
| Anexo 27: Ficha de Registos da Lavandaria..... | xxvii |
| Anexo 28: Lista de Necessidades de Atividades Sócio-culturais..... | xxviii |
| Anexo 29: Plano de Atividades Sócio-culturais | xxix |
| Anexo 30: Registo de Presenças..... | xxx |

Índice de Esquemas, Figuras, Fluxogramas e Tabelas

| | |
|--|----|
| Esquema 1 - Organograma do Lar Residencial..... | 66 |
| Figura 1 - Receitas obtidas pela OASFSobrosa no Ano 2013 | 17 |
| Figura 2- Localização geográfica do Lar Residencial (Rua da Lomba - Sobrosa) – fotografia aérea..... | 29 |
| Figura 3 - Maqueta da estrutura Lar Residencial..... | 29 |
| Figura 4 - Lar Residencial - exterior..... | 30 |
| Figura 5 - Lar Residencial - interior..... | 30 |
| Figura 6 - Planta de Implantação do Lar Residencial..... | 31 |
| Figura 7 - Planta de Implantação do Lar Residencial..... | 32 |
| Fluxograma 1 - Etapas de organização e funcionamento proposto para o Lar Residencial | 48 |
| Fluxograma 2 - Etapas de funcionamento para o Lar Residencial..... | 72 |
| Tabela 1 - Empreendedorismo Social versus Empreendedorismo Empresarial (adaptado de Dees, 2001)..... | 9 |
| Tabela 2 - Respostas Sociais promovidas com acordo de cooperação – Ano 2013..... | 16 |
| Tabela 3 - Respostas Sociais promovidas sem acordo de cooperação – Ano 2013 | 16 |
| Tabela 4 - Quadro de Pessoal e Gastos anuais - 2013..... | 17 |
| Tabela 5 - População portadora de deficiência no concelho de Paredes | 25 |
| Tabela 6 - Resposta Social de Lar Residencial no distrito do Porto (Fonte: http://www.cartasocial.pt/) | 26 |
| Tabela 7 - Quadro de Pessoal | 45 |
| Tabela 8 - Atividades dirigidas aos Recursos Humanos | 46 |
| Tabela 9 - Atividades dirigidas aos clientes..... | 53 |
| Tabela 10 - Comparticipações Familiares 2014/2015 (SMN - 505€)..... | 58 |
| Tabela 11 - Escala de serviço 1.º Turno Semana | 62 |
| Tabela 12 - Escala de serviço 2.º Turno Semana | 62 |
| Tabela 13 - Escala de serviço 3.º Turno Semana | 64 |
| Tabela 14 - Escala de serviço 1.º Turno Fim de Semana..... | 65 |
| Tabela 15 - - Escala de serviço 2.º Turno Fim de Semana | 65 |

| | |
|---|----|
| Tabela 16 - Escala de serviço 3.º Turno Fim de Semana..... | 65 |
| Tabela 17 - Fases do Processo de Integração de um Cliente..... | 73 |
| Tabela 18 - Balanço da OASFSobrosa a 31 de dezembro de 2013..... | 78 |
| Tabela 19 - Demonstração de Resultados da OASFSobrosa a 31 de dezembro de 2013 | 80 |
| Tabela 20 - Rácios calculados com base no exercício de atividade de 2012 e 2013 da OASFSobrosa | 80 |
| Tabela 21 - Prestação de Serviços previsional para o Lar Residencial..... | 82 |
| Tabela 22 - Mapa de Fornecedores previsional para o Lar Residencial..... | 83 |
| Tabela 23 - Mapa de Remunerações previsional dos Custos com o Pessoal para o Lar Residencial..... | 84 |
| Tabela 24 - Mapa de Investimento previsional do Lar Residencial..... | 85 |
| Tabela 25 - Mapa de Amortizações previsional do Lar Residencial..... | 86 |
| Tabela 26 - Mapa de Necessidades de Fundo de Maneio previsional do Lar Residencial..... | 86 |
| Tabela 27 - Mapa de Financiamento do Investimento no Lar Residencial..... | 87 |
| Tabela 28 - Mapa de Cash-Flow previsional do Lar Residencial..... | 92 |
| Tabela 29 - Balanço previsional do Lar Residencial | 93 |
| Tabela 30 - Demonstração de Resultados previsional do Lar Residencial..... | 94 |

INTRODUÇÃO

E sou já do que fui tão diferente
Que, quando por meu nome alguém me chama,
Pasma, quando conheço
Que ainda comigo mesmo me pareço.

Luis Vaz de Camões

Os momentos de crise económica, como o que estamos a atravessar atualmente, enfatizam a importância e papel das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) na nossa organização social, na medida em que não raras vezes, são a única ou principal resposta de suporte às populações mais carenciadas e vulneráveis, assegurando de forma personalizada e adequada o seu bem-estar e necessidades básicas.

A OASFSobrosa, alicerçada por valores que atualmente se inscrevem nos modelos de inovação e empreendedorismo social está a desenvolver uma iniciativa arrojada e inovadora no contexto em que está inserida, aumentando proactivamente as suas respostas de âmbito social, no sentido de satisfazer de forma sustentada, transparente e criativa, necessidades e expectativas de populações vulneráveis, no seu âmbito de influência.

A nossa investigação partindo desta conceptualização mais atual acerca dos pressupostos de estruturação de respostas sociais, pretende determinar um modelo de organização e funcionamento para a estrutura residencial para pessoas portadoras de deficiência que a instituição pretende constituir, no sentido de se garantir a sua sustentabilidade a médio e longo prazo, mas também de integrar práticas inovadoras de intervenção que contribuam para a prestação de um serviço de qualidade, diferenciado e inovador.

Enquadrando este projeto de investigação-ação no âmbito do Mestrado de Gestão de Unidades de Saúde, a sua utilidade prática está assegurada, pela sua contextualização na necessidade atual desta organização social, mas também pela relevância de se estar a contribuir para a criação de soluções personalizadas de gestão das instituições sem fins lucrativos, enquadradas por uma nova cultura institucional empreendedora e inovadora.

Assim, no capítulo I do nosso projeto apresentamos o nosso posicionamento conceptual, um breve enquadramento dos pressupostos que sustentam as práticas de empreendedorismo e inovação social, seguindo-se uma breve apresentação da Obra de Assistência Social da Freguesia de Sobrosa, adiante abreviada por OASFSobrosa e consequentemente o problema em estudo, que orientará todo o desenvolvimento do nosso projeto e a sua finalidade.

Num segundo capítulo (II) desenvolvemos uma estratégia concertada ao problema em estudo, através de um enquadramento das necessidades de resposta que a instituição apresenta. O planeamento do modelo de organização e funcionamento surge com base nos processos e procedimentos a implementar no decurso da atividade da resposta social a criar,

prevendo para tal recursos humanos, físicos e técnicos necessários ao seu funcionamento, uma vez que o edifício já se encontra construído.

Por fim, no capítulo III apresentamos a confirmação do modelo de organização e funcionamento proposto, com os processos de gestão das atividades de segunda a sexta-feira (turnos semanais) e com um pequeno conjunto de atividades da vida diária para o fim de semana, em consonância com as atividades descritas no capítulo anterior, com a ambição de verificar a viabilidade económica do modelo desenhado. Concluimos com uma tomada de posição, em relação aos resultados alcançados para o sucesso da criação de uma resposta social de Lar Residencial, única no concelho de Paredes e que minimiza a lista de espera das organizações semelhantes a operar no distrito do Porto.

CAPÍTULO I. INTRODUÇÃO AO PROJETO

O homem não é mais do que o seu próprio projeto
e só existe na medida em que o realiza.

Jean-Paul Sartre

1.1. Empreendedorismo e Inovação Social – Posicionamento conceptual e técnico

O termo empreendedorismo, surge do verbo francês ‘*entrepreneur*’ já em meados do século XVII, que pressupõe criar um projeto ou atividade, ou seja, identifica sujeitos que incentivam à evolução económico ou social, expondo novas formas de fazer as coisas (innovar) ou fazê-las de forma melhor (Duarte, 2008)

Quando assumimos que um projeto para a criação de uma resposta social é empreendedor, partimos do pressuposto que o empreendedorismo social está intrinsecamente ligado à procura de respostas sociais sustentadas, transparentes, criativas e inovadoras que potenciam a satisfação de necessidades comuns, procurando o bem comum ou a satisfação de carências ou problemas sociais por satisfazer (Portela, 2008). É nossa pretensão apoiar a OASFSobrosa na implementação de uma resposta social destinada a portadores de deficiência, designada de Lar Residencial (Despacho Normativo n.º 28/2006 – Regulamento das Condições de Organização, Instalação e Funcionamento das Estruturas Residenciais para Pessoas com Deficiência) que acolhe pessoas que se encontrem impedidas, temporária ou definitivamente, de residir num contexto familiar.

Consideramos que a OASFSobrosa é uma entidade empreendedora de cariz social, desde logo pela sua localização, pela sua natureza jurídica, pela sua intervenção junto de públicos e populações vulneráveis tão diversificadas (crianças, idosos, públicos desfavorecidos, etc.), pela criação de mecanismos e estratégias que possibilitam a constituição de respostas que vai ao encontro das necessidades e dificuldades da comunidade local e regional. Assim, partilhamos da definição de empreendedorismo social de Portela, que refere que o objetivo principal e missão do empreendedorismo social é criar riqueza para a satisfação das necessidades sociais (Portela, 2008).

Para um melhor enquadramento do nosso projeto, avançamos com uma clarificação do que entendemos sobre empreendedorismo social, baseando-nos na sua origem e seguindo alguns autores que refletem a nossa visão. O termo empreendedorismo tem origem nas ciências económicas, estando desde sempre associado à ideia de criar valor e de produtividade, procurando otimizar recursos e buscando a eficiência económica (Parente *et al.*, 2011). Já no início do século XX, J. Schumpeter reforçou um conceito que permanece latente no empreendedorismo, o conceito de inovação, uma vez que os empreendedores são indivíduos

que criam formas inovadoras de produção, explorando as várias possibilidades que lhes estão associadas. Mais tarde, P. Drunker, na década de 80, acrescenta um outro conceito de singular importância, o conceito de oportunidade, isto é, defende que o empreendedor explora as oportunidades existentes e concebidas pelas transformações socioeconómicas e tecnológicas (Parente *et al.*, 2011).

No final do século XX, assistimos a um forte impulso na promoção do empreendedorismo devido às modificações constantes no mercado de trabalho, fruto da crise económica da década de 80, tornando-se uma ferramenta das políticas económicas e de implementação de dinâmicas de desenvolvimento local (Parente *et al.*, 2011).

Face à dificuldade do Estado em organizar respostas sociais ajustadas às necessidades da população local e considerando a emergência de novos problemas, somos confrontados com uma realidade cada vez mais díspar, que fruto das restrições orçamentais leva a que as instituições/associações locais busquem respostas que reparem as desigualdades sociais que vivemos hoje, que muita das vezes não são atendidas pelo Estado (Dees, 2001; 2009; Mair & Marti, 2006).

Empreendedorismo deve ser visto como um processo e não como um evento isolado, identificando as seguintes fases: reconhecer oportunidades; decidir avançar e reunir os recursos necessários; prosseguir com o empreendimento; gerir e desenvolver o empreendimento tornando-o num negócio rentável; colher as recompensas do investimento realizado; e ponderar estratégias de saída, transferindo o empreendimento para outras pessoas. (Baron & Shane, 2008 cit. in Aleixo, 2012, p. 9)

Seguindo esta linha de observação/análise, podemos afirmar que atualmente o empreendedorismo se encontra num estado de emergência, como resultado do desenvolvimento da investigação sobre as empresas sociais e sobre o Terceiro Setor, sendo este denominador perspetivado como uma nova geração ou como parte integrante de um movimento de renovação do Terceiro Setor.

O designado Terceiro Setor caracteriza-se por uma unicidade teórica de correntes académicas, que confluem todas no mesmo sentido, apesar de os enquadramentos sociopolíticos, legislativos e normativos serem díspares, todos os modelos organizacionais visam o mesmo objetivo (Defourny & Borzaga, 2001; Evers & Laville, 2004). Ora, por um lado a economia social agrega diferentes tipologias organizativas (análise legal), são exemplo as associações, as cooperativas, as fundações e as mutualidades, por outro lado partilham os seguintes objetivos (análise normativa): servir a comunidade e os interesses sociais; fomentar uma gestão independente; proporcionar uma democracia nos processos de decisão; e promover a competência das pessoas e o trabalho.

A expressão do empreendedorismo social de acordo com Gaspar (2009) é a utilização inovadora de recursos disponíveis, explorando oportunidades com vista ao preenchimento das carências sociais de forma sustentada e apoiada. Nas mais diversas formas operantes do empreendedorismo social, podemos enfatizar a dimensão inovadora de lidar com as oportunidades e problemas sociais, decorridas de alterações políticas, sociais e económicas, no sentido de se encontrarem soluções com impacto social em larga escala.

Partindo para uma visão europeia sobre o conceito, a maioria dos académicos, procura apreender as práticas de empreendedorismo social, partindo de uma fonte histórica, social e económica. Como tal, observa-se que a economia social nasceu no século XIX, através da criação de movimentos associativos, como são exemplo os partidos operários, os sindicatos e cooperativas de trabalhadores, que procuram garantir a dignidade das condições de vida às populações mais desprotegidas. Posicionando-nos num contexto de agravamento dos tradicionais problemas de pobreza e emergência de novos problemas sociais, estas dinâmicas sociais emergem com novos formatos de organização económica, que difundem serviços e atividades diversas, como resposta a situações que se revelam, particularmente em contextos locais. Nos diversos países europeus, surgem iniciativas de resposta aos problemas dos jovens com famílias desestruturadas, com dificuldades no domínio escolar e profissional, aos adultos desempregados e com dificuldades de integração no mercado de trabalho, a pessoas com diversos problemas de saúde, a idosos, a crianças, pessoas com deficiência, minorias étnicas, etc. (Quintão, 2011).

Prosseguindo com uma visão de empreendedorismo social que sintetiza os objetivos anteriormente explanados, conforme refere Saraiva (2011) e de acordo com o conceito adotado nos programas do Babson College¹, o empreendedorismo social é corroborando Baron & Shane (2008), *“um processo de identificação de oportunidades, organização de recursos, disponibilização de liderança para resolver problemas de pessoas/da sociedade, ao mesmo tempo que se cria valor social/económico”* (Saraiva, 2011, p.45).

Na atualidade, a economia social tornou-se uma resposta à dificuldade que o Estado tem em promover emprego e na satisfação das necessidades sociais das diferentes faixas etárias da população, particularmente as crianças, idosos e os mais carenciados sem qualquer tipo de retaguarda familiar ou estrutura que lhes permita ter qualidade de vida ajustada às condições em que vive (Defourny, 2001, Defourny & Nyssens, 2010).

Considerando os desafios/estímulos económicos e sociais que vivenciamos, somos confrontados com a necessidade de criar novas respostas. Parece-nos importante que uma

¹ Babson College é uma das escolas de Empreendedorismo mais bem cotadas a nível mundial (<http://exceed.babson.edu/default.aspx>).

transferência de paradigma na configuração das organizações, na gestão das atividades e projetos e como respondem às mutações sociais, para que o crescimento e a competitividade sejam alargados. Assim, os empreendedores são considerados não só como produtores de valor económico e social, mas consideram-se também agentes passíveis de promover a mudança social.

Em diversas circunstâncias o empreendedorismo social é confundido com o empreendedorismo empresarial, ambos podem revelar fins específicos que se autoexcluem, mas ao mesmo tempo partilham a criação e desenvolvimento de novas ideias e/ou iniciativas. Se por um lado, o empreendedorismo empresarial tem como finalidade a criação de riqueza para criar valor, é condicionado pelas oscilações dos mercados e o principal objetivo é a obtenção de lucro e a satisfação dos consumidores, por outro lado, o empreendedorismo social tem como primordial função a resolução de problemas sociais e o fundamental objetivo é a promoção e capacitação das pessoas para a criação de capital social, inclusão e independência (Neto, 2002).

Podemos afirmar que a característica mais visível do empreendedorismo social está na capacidade de aproveitar oportunidades, de criar valor social para a comunidade envolvente, fomentando o emprego, minimizando a exclusão social e procurando aumentar os ganhos da comunidade, como referimos anteriormente.

Seguindo esta lógica, para a Escola de Inovação Social, o empreendedor social aponta tendências e traz soluções inovadoras para problemas sociais e ambientais, seja por vislumbrar um problema que ainda não é reconhecido pela sociedade e/ou por vê-lo através de uma perspetiva diferenciada. Através da sua atuação, ele acelera o processo de mudanças e inspira outros atores a envolverem-se em torno de uma causa comum.” (Ashoka², 2001)

As duas formas de empreendedorismo apresentadas e mais comuns, o empreendedorismo empresarial e o empreendedorismo social partilham a vontade de criar valor, económico e social, assim como enfrentam as mesmas dificuldades de meios e recursos para a concretização dos seus objetivos, preservando sempre uma atitude criativa e inovadora. Com esta premissa, consideramos como elementar uma coligação entre a área social e a área económica/empresarial, com vista a criar, não só valores e bens económicos, mas também valores e bens sociais passíveis de promover a mudança social. A emergência das empresas

2 A Escola da Inovação Social desenvolveu a sua identidade através do trabalho de Bill Drayton, fundador da Ashoka, em 1980. A Ashoka começou a apoiar "inovadores para o público" ou "empreendedores do público", pessoas que, de acordo com a descrição do economista Joseph Schumpeter (1950) reformam ou revolucionam os padrões de produção. Inspirado nesta definição, Bill Drayton entende os empreendedores sociais como aqueles que reformam ou revolucionam o modelo de produzir valor social nas áreas da educação, da saúde, do ambiente e do acesso ao crédito. Só no início dos anos 1990 do séc. XX é que o conceito de empreendedor social se tornou descritivo dos inovadores do setor social, em comparação com a atuação dos empreendedores de negócio, atores que transformam os modelos de produção.

sociais representa uma dinâmica de procura de alternativas institucionais e organizacionais às tradicionais organizações do Estado e do Mercado, inspirada numa lógica de articulação da ação económica e da ação social. Mais precisamente, no intuito de colocar a atividade económica de mercado a funcionar de forma eficiente para a eficácia de resultados sociais. Para clarificar as principais diferenças entre as duas formas de empreendedorismo supracitadas, apresentamos em seguida na tabela 1, um resumo dos principais aspetos que distinguem as duas formas de empreendedorismo mais comuns.

Tabela 1 - Empreendedorismo Social versus Empreendedorismo Empresarial (adaptado de Dees, 2001)

| Empreendedorismo Social | Empreendedorismo Empresarial |
|--|---|
| Produz bens e serviços para a comunidade. | Produz bens e serviços para o mercado. |
| Centra-se na procura de soluções para os problemas sociais e coletivos. | Centra-se no mercado e no indivíduo. |
| Desempenho baseado no impacto social. | Desempenho baseado no lucro. |
| Visa retirar pessoas de situação de risco/exclusão social e promove-las. | Visa satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio. |

Concluimos então, que o empreendedorismo social transporta uma solução com um objetivo social definido, associado maioritariamente às instituições sem fins lucrativos, com uma posição empreendedora, agrupada ao caráter dinâmico e inovador (Martin & Osberg, 2007).

A economia social harmoniza uma tentativa da sociedade civil, de forma organizada e no campo de ação do empreendedorismo social, descobrir soluções para os problemas e necessidades, sem resposta por parte do Estado, como já mencionamos, ou com o apoio do mesmo através de medidas políticas. A expansão do empreendedorismo social pode ser observado como um dos fundamentos de um novo paradigma de desenvolvimento, para o qual se tem trabalhado nas últimas décadas e que surgiu através do aparecimento de milhares de novas organizações da economia social. O desenvolvimento do Terceiro Setor e das empresas sociais na Europa está estreitamente associado à evolução das políticas públicas nos domínios do emprego e da proteção social.

Desde a década de 90, através da rede de investigação EMES³ (European Research Network) que estuda o aparecimento de novas entidades e/ou novas dinâmicas no Terceiro Setor (Defourny & Nyssens, 2010), podemos observar novos modelos organizativos das ditas empresas sociais, sendo analisadas sob uma perspetiva de inovação e de empreendedorismo social, em consonância com os modelos tradicionais e das estruturas de gestão organizacional sustentadas no trabalho cooperativo. Nesta linha de trabalho, a EMES estabelece critérios que retratam as dimensões empreendedoras e sociais num modelo ideal de empresa social (Defourny & Nyssens, 2010). Logo, para definir a sua natureza económica, deve ter:

1. uma atividade continua de planeamento de necessidades, de produtos e serviços;
2. ter independência, deve ser gerida de acordo com as bases de um projeto autónomo;
3. um nível considerável de perigo económico, implicando a exequibilidade financeira do trabalho prestado pelos membros da organização, em garantir os recursos adequados;
4. uma quantidade reduzida de trabalho contratado, sendo que as atividades podem ser desenvolvidas com diversos recursos e com trabalho de voluntariado, estando sempre presente um conjunto de trabalhadores especializados (Parente *et al.*, 2011).

Por seu turno, a dimensão social destas instituições, parafraseando Parente, deve preencher as seguintes condições:

- (1) *ter um objetivo específico de benefício à comunidade ou a um determinado grupo;*
- (2) *ser criada voluntariamente por parte de um grupo de cidadãos;*
- (3) *o poder de decisão não se basear na posse de capital mas no princípio de “um membro, um voto” (o poder de voto não é distribuído de acordo com as participações de capital pelo que é dada a prioridade ao fator trabalho sobre o fator capital);*
- (4) *ter uma natureza participativa e envolvente das partes interessadas, devendo ser fomentada a representação e participação dos beneficiários, dos trabalhadores e de outras partes interessadas na gestão e nos processos de decisão da organização;*
- (5) *ter uma distribuição limitada de lucros pondo em relevo o caráter central dos objetivos sociais.* (Parente *et al.*, 2011, p.11)

³ EMES significa ‘*Emergence des Entreprises Sociales en Europe*’, o título de um projeto francês conduzido por uma rede de investigação e que decorreu entre 1996 e 2000. A sigla EMES foi mantida quando a rede se tornou uma associação formal internacional e continuou a liderar outros projetos de investigação sobre empresas sociais e, de forma mais abrangente, sobre o terceiro setor.

Concluindo, as empresas sociais, de acordo com a EMES, são organizações privadas, com autonomia e que possuem um carácter empreendedor, uma vez que providenciam produtos ou serviços com a finalidade explícita de beneficiar a comunidade envolvente. São, na sua maioria, geridas por um grupo de cidadãos e o interesse material dos mecenas estar sujeito a limites, estando proibidas todas as ações que visam a distribuição de lucro (Borzaga, Galera & Nogales, 2008).

Se nos posicionarmos em relação às principais abordagens sobre o conceito de empreendedorismo, verificamos que a sua vertente social tem conseguido afirmar a sua autonomia, tanto pelas suas especificidades como pelo relevo e natureza das suas atividades e resultados. Não podemos deixar de assinalar que a sustentabilidade das organizações tornou-se crucial em ambos os contextos, impondo lógicas de mercado e estratégias de gestão cada vez mais próximas das empresas lucrativas. Com esta caminhada, o empreendedorismo social compreende um elevado potencial de inovação e coopera para a sustentabilidade da sociedade, através do desenvolvimento e do impulso das organizações de natureza social, de forma particular as IPSS.

A inovação social surge neste âmbito como uma ação que *“escapa à ordem estabelecida, implicando uma mudança clara, criativa e significativa, na forma como uma sociedade lida com um determinado problema social complexo, anteriormente sem respostas contundentes, como a pobreza, a violência ou a deterioração ambiental* (Nilsson, 2003 p.3).

Partimos do pressuposto que a inovação social torna possível uma alteração aos procedimentos e às estratégias de desenvolvimento social, uma vez que a abordagem da intervenção passa por *trabalhar com as pessoas*, deixando de lado o *trabalhar para as pessoas*, constituindo-se esta proposição como o primeiro requisito metodológico de um processo de inovação social. O segundo requisito é *o trabalho em rede*, uma vez que só quando *as organizações saem fora das suas paredes*, descobrindo modos de captar a colaboração de outras entidades, se promove a verdadeira mudança social (Monteiro, 2008). O desenvolvimento de uma iniciativa como o Lar Residencial para Pessoas portadoras de deficiência/handicaps, é um processo evolutivo que conhece avanços e recuos, mediante as empreendedoras atitudes de resiliência aos sistemas sociais, que é definida como uma capacidade de resposta dos sistemas aos problemas colocados constantemente e que resultam da sua própria evolução.

É nossa pretensão desenhar um modelo que equacione estas práticas sustentáveis ao nível da gestão de recursos: humanos e financeiros, para que a OASFSobrosa possa levar a cabo a implementação do funcionamento do Lar Residencial. As variáveis legislativas e

económicas, são determinantes para a conceção do modelo pretendido, uma vez que as primeiras regulam as atividades e as segundas tornam-nas exequíveis.

Neste enquadramento e no que reporta ao discurso legal, em Portugal, a Constituição da República Portuguesa legitima, através dos artigos 80º e 82º, a existência do Terceiro Setor, denominando-o de setor cooperativo e social. Mais, para clarificar as organizações que integram este setor, delimita as organizações através dos serviços prestados, em que podemos incluir: as organizações geridas por cooperativas e com os seus meios de produção, que obedecem aos princípios cooperativos; as organizações que possuem meios de produção comunitários, que são pertença das comunidades locais; as organizações coletivas de trabalhadores que possuem meios de produção; e, as organizações geridas por pessoas coletivas, sem carácter lucrativo, que têm por objetivo a solidariedade social (n.º 4, artigo 82º, AR, 2001).

Noutra perspetiva a defesa da responsabilidade social empresarial (RSE), é atualmente discutida a nível nacional e internacional. Importa aqui salientar esta preocupação especial das empresas com o ambiente e com a sociedade. Em termos internacionais, há que ressaltar o papel da União Europeia (UE), que com a publicação do *Green Paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility* (COM, 2001)⁴ No ano seguinte, depois de uma discussão dentro da Comissão, após auscultar os membros, foi publicado o resultado através de *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development* (COM, 2002), através do qual se apresenta uma nova visão sobre a RSE: “o conceito através do qual, de forma voluntária, as empresas integram as preocupações sociais e ambientais nas suas operações e na interação com os seus stakeholders” (COM, 2002, p.5). Já no início desta década, a UE publicou um novo documento intitulado *A renewed EU Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*, com o qual pretende reconhecer publicamente todas as empresas que possuem responsabilidade social, ajudando a difundir as boas práticas, fomentando a aprendizagem e a implementação destas atitudes nas suas abordagens estratégicas para a responsabilidade social. (COM, 2011)

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) também contribui de forma exemplar para a discussão da RSE, ao mostrar os princípios do *Corporate Governance* (OECD, 1999) e as diretrizes para as multinacionais – *Guidelines for multinational enterprises* (OCDE, 2000). A OCDE mantém uma posição de que um eficiente regime de corporativismo ajuda a garantir que as empresas utilizam o seu capital de forma eficiente,

⁴ A União Europeia (UE) através do Livro Verde procura promover e divulgar que as empresas e instituições adotem uma estratégia de Responsabilidade Social, indo de encontro ao objetivo estratégico delineado na ‘*Estratégia de Lisboa*’ de 2000, especificamente: “*tornar-se na economia baseada no conhecimento mais dinâmica e competitiva do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social*” (COM, 2000).

tendo em conta um ganho para sociedade na qual operam e dos seus *stakeholders* (OCDE, 1999).

Um segundo aspeto importante para as instituições ligadas ao terceiro setor e para todas as iniciativas de empreendedorismo social são as fontes de financiamento que constituem uma grande dificuldade para a sua sustentabilidade. Conforme refere Guimarães, *“o financiamento destas organizações constitui um problema crítico, uma vez que pela sua natureza, elas não são, em geral, autónomas na geração de fundos suficientes, tendo que recorrer a múltiplas fontes, internas e externas à organização”* (Guimarães, 2009, p.9). O mesmo autor, refere ainda, que estas organizações têm uma elevada dependência de outras entidades externas e do Estado, o que leva a que uma *“falta de previsibilidade e regularidade dos mesmos pode exigir à organização competências acrescidas na sua gestão organizacional”* (Guimarães, 2009, p.9).

No entanto, as instituições sociais, como é exemplo a IPSS em análise, podem candidatar-se à obtenção de recursos e de financiamentos de forma autónoma ou através de parcerias, designadamente, por intermédio de fundos públicos, de donativos, de programas europeus e/ou internacionais.

Os recursos obtidos de forma autónoma, surgem através das mensalidades dos seus clientes e da prestação de serviços em áreas de atividade que lhe estão subjacentes. Por outro lado, o financiamento público é obtido através de subsídios do Instituto de Segurança Social (acordos de cooperação) devido ao reconhecimento público da prestação de serviços à população devidamente identificada.

As candidaturas a programas de financiamento privado (associações mutualistas, bancos, programas de financiamento de carácter privado no âmbito da responsabilidade social), são uma das formas mais utilizadas para combater os problemas de ordem social (Guimarães, 2009).

Concluindo, as IPSS que procuram fornecer verdadeiras melhorias sociais aos seus beneficiários e à comunidade em que estão inseridas, assim como buscam um retorno social e/ou financeiro (com vista ao reinvestimento social), que avaliam os progressos em termos de resultados financeiros, de gestão e sociais alcançados, e não somente em termos de dimensão, processos e produtos obtidos, estão a ser empreendedoras sociais, sendo que podem ainda utilizar a informação recolhida para realizar ações de melhoria e cobrir as necessidades assinaladas (Dees, 2001). No ponto seguinte iremos apresentar precisamente uma entidade que se enquadra neste perfil e que para efeitos do nosso estudo, elegemos como o caso em análise.

1.2. Caracterização da IPSS – Obra de Assistência Social da Freguesia de Sobrosa

A Obra de Assistência Social da Freguesia de Sobrosa, fundada em 1945, teve os seus primeiros Estatutos aprovados a 27 de outubro daquele ano. Foi instituída com base na disposição testamentária do Padre António Moreira de Meireles (1840-1898), residente na Casa da Igreja, Pároco e Presidente da Junta de Sobrosa por diversas vezes.

No seu testamento, redigido a 13 de dezembro de 1877, pode ler-se nas páginas onze e doze do referido documento, a vontade do benemérito Padre António Moreira de Meireles:

“Quero que as propriedades de que ainda não dispuz, se não do seu usufructo, e salvo este, sejam no fim dos usufructos aqui dispostos applicados à instituição de um azilo, na Casa da Igreja, para n'elle serem recolhidos, sustentados e tratados os pobres da freguesia de Sobroza que por suas idades ou molestias não poderem trabalhar. A administração deste azilo ficara a cargo da Junta de Parochia.” (Treslado do Testamento do Pe. António M. Meireles, fls.12 v.)

Após o falecimento da última usufrutuária dos bens do Padre António, em 1944, a Junta de Freguesia constituiu uma Fundação, com o património das Quintas da Igreja e das Lages, em Sobrosa, e da Quinta de Vila Nova, em Ferreira (Paços de Ferreira). Hoje, a instituição é também uma IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social), gozando do estatuto de Pessoa Coletiva de Utilidade Pública, sendo a administração da responsabilidade da Junta de Freguesia.

A OASFSobrosa tem por missão responder às necessidades das crianças, idosos e carenciados prestando um serviço qualificado e diversificado de referência. Neste enquadramento possui um conjunto muito diversificado de resposta sociais que iremos descrever de forma muito sucinta:

Lar de Idosos – Conforme determinado pelo doador, em 1945 entra em funcionamento o “Asilo”, na Casa da Igreja. Na década de 1980 é iniciada a cooperação com a Segurança Social. A Casa da Igreja foi remodelada e ampliada, passando a valência a designar-se por "Lar de Idosos". Em 24 de maio de 1997 foi inaugurada a obra de ampliação das instalações do Lar, pelo Ministro da Solidariedade Social, Dr. Ferro Rodrigues, que permite acolher 25 residentes.

Centro de Dia e SAD – Na década de 90 entra em funcionamento a valência de Centro de Dia, na Casa da Igreja, para 10 residentes. No mesmo período seguiu-se a implementação da valência de Serviço de Apoio ao Domicílio, com 10 residentes.

CATL – Em meados da década de 90 entra em funcionamento a valência de Centro de Atividades de Tempos Livres, na Casa da Eira. Tem Acordo de Cooperação para 60 crianças do 1.º Ciclo do Ensino Básico.

Creche – Em março de 2007 é inaugurada a Creche, construída no âmbito de uma candidatura ao programa PARES (Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais), para 33 crianças.

CAF – Com o prolongamento do horário do Jardim de Infância, a OASFSobrosa assumiu com o Município de Paredes a Componente de Apoio à Família, num total de 26 crianças em idade pré-escolar.

Formação e Estudos – A OASFSobrosa estabeleceu parcerias com entidades formadoras, para proporcionar oferta formativa financiada e não-financiada aos seus colaboradores, população local e das freguesias limítrofes, com a missão de fomentar a aprendizagem ao longo da vida e promover ofertas qualificantes para a população ativa desempregada reconverter a sua situação face ao emprego. Com este novo espaço, é também promovida uma resposta de acompanhamento ao estudo, para os alunos dos 2.º e 3.º ciclos de ensino básico, por forma a dar suporte às famílias que trabalham durante os períodos não letivos dos seus descendentes.

Habitação Social – Em meados da década de 60 é construído o Bairro Padre António Moreira de Meireles, com 10 habitações, de forma a responder às necessidades das famílias mais carenciadas.

Jardim Soverosa e Parque de Alvites – Em outubro de 2007 foi inaugurado o Jardim Soverosa, um pequeno parque de lazer, contíguo às instalações do Lar, aberto a toda a comunidade. Possui um parque infantil, casas de banho e um bar de apoio. Brevemente irá ser dotado de um parque geriátrico, a implementar no âmbito de uma candidatura a um concurso promovido pela Fundação Gulbenkian. Mais tarde, em setembro de 2009 foi inaugurado o Parque de Alvites, com zona de merendas e um pequeno espaço dedicado à atividade desportiva, junto a uma linha de água da zona Sul da freguesia.

Mostra de Artesanato – A OASFSobrosa organiza, desde 2006, uma Mostra de Artesanato, no primeiro fim de semana de setembro, no Jardim Soverosa. Esta iniciativa junta cerca de meia centena de artesãos, com um cartaz de animação cultural diversificado.

De forma geral, apresentamos um quadro resumo relativo à distribuição do número de clientes por cada uma destas respostas sociais, sendo que uma grande parte dos utentes usufruem de respostas com acordo de cooperação com a Segurança Social, conforme podemos observar na tabela seguinte. Em função do número de clientes, estão associados um conjunto de colaboradores, tal como é definido nos regulamentos das diferentes tipologias, bem como os montantes unitários de acordo com cada resposta social promovida. Esta é, sem dúvida, a grande fonte de receita da OASFSobrosa para fazer o seu orçamento em conjugação com as participações familiares. Podemos observar que as vagas para cada resposta instalada estão todas preenchidas, é de salientar a procura que é dirigida à instituição, havendo lista de espera sobretudo para Lar de idosos e Creche.

Tabela 2 - Respostas Sociais promovidas com acordo de cooperação – Ano 2013

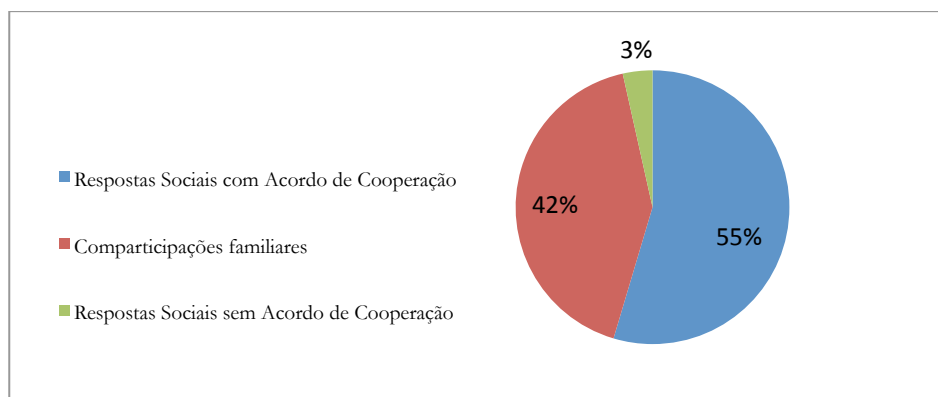
| RESPOSTAS SOCIAIS - Com acordos de cooperação - | 2013 | | | | | |
|--|----------------|-------------------------------------|-------------------|---------------------------------|--|---------------------------------------|
| | Nº Clientes | Rendimentos anuais | | Nº Colaboradores Remunerados | Valor unitário do acordo por utente | Capacidade Instalada Nº Utentes |
| | | Acordos de Cooperação [Euros] | Outros [Euros] | | | |
| Creche | 33 | 102 805,32 | 37 042,50 | 7 | 3 115,31 | 33 |
| Centro de Atividades de Tempos Livres | 60 | 30 232,80 | 21 856,49 | 4 | 503,88 | 60 |
| Serviço de Apoio Domiciliário | 10 | 28 964,40 | 10 411,05 | 2 | 2 896,44 | 10 |
| Lar Idosos | 25 | 99 041,76 | 150 054,71 | 11 | 3 961,67 | 25 |
| Cantina Social | 30 | 51 938,61 | 0,00 | 0 | 1 731,29 | 30 |
| Centro de dia | 10 | 12 579,60 | 30 458,87 | 2 | 1 257,96 | 10 |
| Totais | 168 | 325 562,49 | 249 823,62 | 26 | 13 467 | 168 |

Por outro lado, a promoção de outras respostas sociais, que englobam menos encargos é também uma aposta da instituição, que através de quotas ou rendas de utilização obtém receita, reúne recursos que permitem satisfazer as necessidades da população local.

Tabela 3 - Respostas Sociais promovidas sem acordo de cooperação – Ano 2013

| RESPOSTAS SOCIAIS - Sem acordos de cooperação - | 2013 | | | | |
|--|---------------|--------------------|--|---------------------|---------------------------------------|
| | Nº Utentes | Rendimentos anuais | | Nº Colaboradores | Capacidade Instalada Nº Utentes |
| | | Outros [Euros] | | | |
| Centro de convívio | 31 | 2 939,32 | | 1 | 31 |
| Componente de Apoio à Família | 23 | 13 871,88 | | 1 | 23 |
| Habitação social | 10 | 4 050,00 | | 0 | 10 |
| Totais | 64 | 20 861,20 | | 2 | 64 |

Figura 1 - Receitas obtidas pela OASFSobrosa no Ano 2013



Como podemos observar no gráfico, o acordo de cooperação constitui 55% do valor total de receitas obtidas pela OASFSobrosa.

Considerando a dimensão da OASFSobrosa, a sua carteira de clientes, podemos referir que os colaboradores associados a cada reposta são insuficientes, desenvolvem atividades em diferentes valências, mas que permitem à instituição rentabilizar as respostas, permitindo ter uma maior capacidade de intervenção, o que exige muito dos colaboradores. Apresentamos seguidamente um quadro resumo dos recursos humanos e dos custos que lhe estão associados para que possamos visualizar o peso que os encargos com o pessoal têm no orçamento geral.

Tabela 4 - Quadro de Pessoal e Gastos anuais - 2013

| CATEGORIAS | 2013 | | | | | |
|--------------------------|------------------|----------|--|------------------|---------------|---------------------------|
| | Nº Colaboradores | | Gastos com o Pessoal (Valores Anuais) | | | Vencimento médio bruto |
| | Média Anual | Dezembro | Remuneração Bruta | Encargos Sociais | Outros gastos | |
| Diretores Técnicos | 1,00 | 1 | 16 702,00 | 3 474,02 | 778,63 | 1 391,83 |
| Auxiliares | 6,00 | 6 | 45 729,51 | 9 511,74 | 2 631,86 | 3 810,79 |
| Educadores | 3,00 | 3 | 33 894,00 | 7 049,95 | 2 136,10 | 2 824,50 |
| Animador sócio-cultural | 3,00 | 3 | 29 353,62 | 6 105,55 | 1 932,44 | 2 446,14 |
| Outros (.....) | 1,00 | 1 | 30 382,67 | 5 522,65 | 1 543,32 | 2 531,89 |
| Motorista | 1,00 | 1 | 1 386,00 | 267,50 | 61,47 | 115,50 |
| Cozinheira | 1,00 | 1 | 9 795,92 | 2 037,55 | 148,93 | 816,33 |
| Ajudante Cozinha | 2,00 | 2 | 12 919,07 | 2 687,17 | 607,66 | 1 076,59 |
| Ajudantes de ação direta | 8,00 | 8 | 69 837,07 | 14 526,11 | 1 093,04 | 5 819,76 |
| Totais | 26 | 26 | 249 999,86 | 51 182,24 | 10 933,45 | |

Se compararmos os valores obtidos com os gastos com o pessoal, este último representa cerca de 52% das despesas anuais. Ou seja, os encargos com o pessoal são

consideráveis, o que leva a instituição a procurar dar mais respostas com menos recursos, mas garantindo sempre a qualidade das mesmas.

Quanto aos seus recursos humanos, a OASFSobrosa aposta na formação e qualificação de pessoal, através de diversas ações de formação contínua, estimulando o aumento da escolaridade dos seus 27 colaboradores. Destaca-se a formação especializada em transporte de crianças.

Em termos de comunicação interna e com o exterior a OASFSobrosa possui desde abril de 2010, uma publicação trimestral, intitulada “Tempos de Vida”, que tem como finalidade divulgar as diversas valências da instituição. Este periódico está registado na Entidade Reguladora para a Comunicação Social e é distribuído na região envolvente de forma gratuita. Atualmente a OASFSobrosa tem parcerias estabelecidas com a Segurança Social – Acordos de Cooperação; Segurança Social – Rendimento Social de Inserção; IEFEP – Centro de Emprego de Penafiel; Município de Paredes – Componente de Apoio à Família; Freguesia de Sobrosa; Rede Social do Concelho de Paredes; Agrupamento Vertical de Escolas de Cristelo; Conselho Geral da Escola EB 2,3 de Cristelo; Ágito – Formação e Serviços; Ambisousa - Projeto “Tampinhas”; ADERSOUSA e Fundação Calouste Gulbenkian.

Com vista a enquadrar devidamente a situação desta instituição, efetuamos uma análise SWOT⁵ (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças), que nos permite analisar o ambiente organizacional e o contexto, sendo uma boa ferramenta para a gestão, sobretudo para planear uma estratégia de intervenção.

No ambiente interno, exploramos os pontos fortes - Vantagens internas da entidade em relação às entidades concorrentes e os pontos fracos - Desvantagens internas da entidade em relação às entidades concorrentes.

Assim, enumeramos os seguintes Pontos Fortes:

- Localização Geográfica;
- Esforço constante para diversificação de serviços oferecidos;
- Qualidade das instalações, com amplos espaços;
- Qualidade e diversidade alimentar;
- Cozinha e refeitórios próprios com HACCP implementado;
- Certificações necessárias para transporte;
- Competência técnica dos colaboradores;

⁵ SWOT é a sigla dos termos ingleses *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) que consiste numa metodologia bastante utilizada na gestão das organizações.

- Forte ligação e mérito reconhecido na comunidade onde está inserida;
- Boas relações com entidades públicas com quem se relaciona;
- Empenho e polivalência da equipa;
- Solidez económica e financeira;
- Acesso a meios de financiamento para projetos de investimento (meios próprios e instituições financeiras);
- Património;
- Envolvimento das famílias na intervenção direta.

Por seu lado, também identificamos um conjunto de Pontos Fracos:

- Elevada dependência dos acordos de cooperação;
- Organização funcional pouco estruturada;
- Imóveis a necessitarem de conservação;
- Fraca envolvimento das famílias nas atividades (sem ser de intervenção direta);
- Inserção numa comunidade rural onde os rendimentos médios das famílias são relativamente baixos;
- Informática (Hardware e software).

No que concerne ao ambiente externo, aferimos as oportunidades - Aspectos positivos da envolvente com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da entidade e equacionamos as ameaças - Aspectos negativos da envolvente com potencial de comprometer a vantagem competitiva da entidade.

Portanto, se nos posicionarmos em relação aos programas de financiamento e aos parceiros da rede, podemos considerar as seguintes oportunidades:

- A instituição vive num sistema aberto;
- Acolhe estágios curriculares e estágios profissionais;
- Acolhe programas ocupacionais (SEI);
- A contínua negociação com a entidade de tutela (SS) no sentido de atingir o alargamento do Acordo de Cooperação;
- Área elegível no Portugal 2020 (QREN2);
- Parcerias;
- Existência de mecanismos que permitem a formação dos recursos humanos;
- Hipótese de trabalhar em rede com outras instituições similares.

Por outro lado, identificamos um conjunto de fragilidades que a instituição tem de considerar uma ameaça para a sua atividade de promoção social:

- Alterações de leis sociais por parte do governo (diminuição dos valores dos subsídios);
- Abertura de serviços idênticos na área envolvente;
- Conjuntura económica geral com reflexo na quebra do poder de compra.
- O aumento da taxa de desemprego e endividamento das famílias, dificultando o cumprimento da comparticipação privada;
- Dispersão geográfica dos cliente.

Partindo deste cenário, é expectativa da OASFSobrosa através do Lar Residencial, contribuir para melhorar a resposta dada às pessoas com deficiência do concelho. Defendem que a área da deficiência necessita de grandes investimentos e esse é o objetivo que a instituição quer levar a cabo, em articulação com este projeto. Esta, é uma atividade nova para a instituição, pois a população que neste momento apoia são idosos, jovens e crianças, mas é de salientar, que no Lar, já apoiam pessoas portadoras de deficiência e esta é uma área que se enquadra na missão da organização, pois pretende fornecer serviços polivalentes e que abrangem toda a população que necessita de apoio.

A valência de Lar Residencial procurará oferecer às pessoas necessitadas de cuidados especiais (essencialmente jovens a partir dos 16 anos portadores de deficiência e/ou handicaps) uma alternativa de vida válida e plena de sentido, com qualidade de vida, contribuindo para a integração social, humana e económica dessas pessoas e procurando esforçar-se por criar para os seus potenciais clientes, condições de vida o mais “normais” e reais possíveis, numa perspetiva biopsicossocial.

Como seguidamente apresentamos, é através da sinalização deste problema que procuraremos identificar um modelo de organização e funcionamento para esta nova estrutura a introduzir no conjunto de respostas aqui apresentadas.

1.3. Problema em estudo

Para apresentar e configurar devidamente o problema apresentado pela IPSS e justificar a necessidade deste projeto, torna-se imprescindível apresentar o enquadramento legal da resposta social Lar Residencial, para que se possa delimitar o caráter da nossa intervenção.

Com base em informação de diagnóstico de necessidades da região e considerando as tipologias de resposta social apoiadas pelo Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social, a OASFSobrosa candidatou-se ao PRODOR, e construiu de raiz um Lar Residencial para pessoas portadoras de deficiência, com capacidade para 14 residentes. Do conjunto de vagas disponíveis, duas vagas são para alojamento temporário. A população alvo deste projeto são jovens/adultos com idades iguais ou superiores a 16 anos que se encontrem impedidas de, temporária ou definitivamente, residir no seu meio familiar, sendo que o primeiro critério de admissão destina-se a residentes na Freguesia de Sobrosa e/ou nas freguesias vizinhas, não podendo esquecer as suas famílias. Os jovens/adultos provenientes de famílias numerosas e mais carenciadas terão prioridade de resposta.

O enquadramento legal desta resposta foi definido pelo Despacho Normativo nº 28/2006, de 3 de maio, em que o XVII Governo Constitucional definiu uma estratégia para implementar uma política mais inclusiva, que previna, habilite, reabilite as pessoas portadoras de deficiência, fomentando o acesso a serviços de apoio e da promoção da igualdade de oportunidades. Assim, a importância de garantir os direitos das pessoas portadoras de deficiência exige a criação de serviços e apoio que contribuam para a sua integração social e profissional, assim como a criação de recursos de complementaridade, ou mesmo uma alternativa às questões familiares, contribuindo para a autonomia, a valorização pessoal e para o desenvolvimento de competências. O referido despacho salienta que a qualidade e a segurança das respostas sociais para as pessoas portadoras de deficiência são os pilares estruturantes para o progresso de obtermos uma sociedade mais justa, desenvolvida e solidária. Podemos ainda observar que, dada a inexistência de regulamentação sobre o licenciamento e a fiscalização da prestação de serviços, que envolve a criação de equipamentos que contribuem para a realização de atividades de apoio social a esta população com necessidades especiais, o Governo decidiu estabelecer um conjunto de condições mínimas para a sua conceção e implementação.

Estipula o despacho que o *Lar Residencial* é um equipamento para acolhimento de pessoas com deficiência, que se encontram impedidas, temporária ou definitivamente, de residir no seu meio familiar. Os destinatários destas respostas sociais são

(...) pessoas com deficiência, de idade igual ou superior a 16 anos:

a) Que frequentem estruturas de ensino, programas e formação profissional ou se encontrem abrangidas por programas ou projetos cujo local não se compatibilize com o da respetiva residência;

b) Cujos familiares não as possam acolher;

c) Cujas famílias necessitem deste apoio em determinadas situações, tais como em caso de doença ou de necessidades de descanso da respetiva família, devidamente justificados.

O lar residencial pode admitir temporariamente candidatos com idades inferiores a 16 anos cuja situação sócio-familiar o aconselhe e se tenham esgotado as possibilidades de encaminhamento para outras respostas sociais mais adequadas. (Despacho Normativo nº 28/2006, de 3 de maio, p. 3218)

Clarificado o âmbito de enquadramento desta resposta social, importa agora observar que os objetivos estabelecidos pelo Despacho Normativo nº 28/2006, de 3 de maio, estão em harmonia com os preconizados pela OASFSobrosa, uma vez que se pretende disponibilizar habitação e suporte residencial estável ou provisório. Outro objetivo que se destaca é proporcionar condições de vida e de ocupação que promovam o bem-estar e a qualidade de vida, assim como estratégias que fomentam a autoestima e a valorização pessoal e social. A resposta de Lar Residencial pretende garantir condições de segurança aos seus clientes, reforçando as competências pessoais para a organização das atividades da vida diária, sempre que seja possível. Em condições de integração escolar e/ou profissional, procurará desenvolver estratégias que promovam a sua integração, em articulação com atividades ocupacionais, formação profissional ou emprego protegido. É de salientar que a interação com a família e a comunidade envolvente terá particular importância, procurando sempre a integração social.

Sendo o principal objetivo deste projeto equacionar/desenhar um modelo de organização e funcionamento que permita criar sustentabilidade e respeitar as condições definidas pelo referido Despacho, apresentamos seguidamente os critérios elencados para o seu bom funcionamento. Assim, o Lar Residencial deve cumprir com os seguintes requisitos:

- Conceder todos os cuidados especializados que proporcionam a satisfação dos seus clientes, promovendo o bem-estar e a integração social;

- Disponibilizar ementas variadas, sem negligenciar as dietas especiais em caso de prescrição médica ou a forma de cada cliente se alimentar.
- Assegurar os serviços domésticos imprescindíveis ao bem-estar, designadamente a higiene pessoal e da estrutura residencial, o serviço de refeições e o tratamento de roupas.
- Adaptar as ajudas técnicas necessárias à segurança e à prestação de cuidados de higiene pessoal, em particular nas situações de grande dependência.

Sendo da máxima importância os cuidados de saúde, e vislumbrando o interesse na qualidade das respostas sociais, é ambição da OASFSobrosa prestar os cuidados de saúde indispensáveis à satisfação dos seus residentes, reunindo para isso as condições técnicas adequadas/ajustadas aos seus residentes, respeitando os normativos legais, para que as prestações de cuidados clínicos e de enfermagem sejam adequados, assim como o acesso a cuidados especiais de saúde proporcionados internamente ou em articulação com o exterior. Executar os planos individuais de medicação ou de consultas médicas é determinante para o bem-estar do cliente e, por sua vez, da organização.

Face à missão desta resposta social, deparamo-nos com o problema de como gerir esta resposta, estando a mesma integrada numa entidade com múltiplas respostas e de intervenções distintas, é portanto uma organização com múltiplos elementos que lhe conferem grande variabilidade. Desde logo, há um conjunto de determinantes que nascem com a admissão dos residentes a ocupar as vagas disponíveis e dos recursos necessários para a satisfação das suas necessidades, conferindo-lhes qualidade de vida, como é expectável. Ora, um dos principais problemas iniciais, para as instituições que desenvolvem esta resposta social, reside na heterogeneidade dos clientes que irá admitir. Isto é, para a constituição do grupo de utilizadores concorrem entre si algumas variáveis.

Importa antes de mais esclarecer a nossa posição no que entendemos pela organização/classificação de pessoa com deficiência ou incapacidade. Partilhamos do entendimento atual da Organização Mundial de Saúde (OMS), que no passado usava uma classificação, assente nas consequências das doenças, onde a incapacidade (*disability*) era vista como um estado da pessoa causado diretamente por doença, deficiência (*impairment*) ou outra condição de saúde, sendo contemporaneamente substituída por um novo sistema de classificação multidimensional e interativo que não classifica a pessoa, nem estabelece categorias diagnósticas (CIF - Classificação Internacional de Funcionalidade), passando antes a interpretar as características da pessoa, nomeadamente, as suas estruturas e funções do corpo, incluindo as funções psicológicas, a interação pessoa-meio ambiente (atividades e participação)

e as características do meio ambiente físico e social (fatores contextuais – pessoais) o que vai permitir descrever o estatuto funcional da pessoa, não se centrando como é óbvio nos seus aspetos negativos (MTSS, 2006).

Com base em noções probabilísticas, entendemos que a diversidade de patologias e de casos que surgirão na etapa de candidatura, constitui uma dificuldade para a gestão da resposta social, uma vez que a integração de um novo cliente poderá causar alterações profundas no quotidiano da valência. Tendo em conta este fator, é nossa preocupação desenvolver ferramentas que permitam recolher a informação pertinente no processo de candidatura e que sustente a tomada de decisão da equipa técnica na admissão do novo residente, garantindo a resposta adequada a cada utilizador e não acarretar prejuízos para a organização, daí que se torna imperioso criar um modelo de funcionamento que permita aprovisionar as necessidades e os recursos na admissão de residentes, com características específicas, que implica um ajustamento regular da organização ao conjunto de utilizadores da resposta social.

As necessidades da população-alvo foram detetadas através da análise do diagnóstico social e de dados estatísticos. O diagnóstico social, realizado pela Rede Social do Concelho de Paredes, são identificados como problemas prioritários de resolução o apoio a Pessoas portadoras de deficiência, sendo eles o fraco investimento nos equipamentos sociais de apoio e as dificuldades sentidas pelas famílias, logo existe autodestruição: muitas vezes as pessoa com deficiência sentem-se inúteis, sem futuro, existem dificuldades de acesso a determinados bens e serviços, uma detioração da qualidade de vida, e é nesse sentido que a OASFSobrosa, com este novo projeto, quer atuar para a sensibilização, integração dos deficientes, traduzindo-se numa dinâmica de empreendedorismo social.

A população residente portadora de deficiência no concelho de Paredes (3 999 indivíduos) representa cerca de 4,6 %, da totalidade da população residente. Em 2011, dos 3 999 residentes portadores de deficiência, a maior parte reside na freguesia de Rebordosa, Lordelo e Gandra com uma percentagem de 12,35%, 11,63% e 9,00%, respetivamente. Nas freguesias de Besteiros, Astromil e Gondalães, regista-se o menor número de residentes portadores de deficiência, se bem que também estamos a falar de freguesias menos populosas, em oposição às que registam o maior número (CMParedes, 20013).

A distribuição por grupos etários evidencia uma maior incidência de população portadora de deficiência no grupo etário com idades compreendidas entre os 20 e os 50 anos, 39,2% da totalidade dessa população, seguindo-se o grupo dos indivíduos com idades compreendidas entre os 50 e os 74 anos de idade, 32,1%. A faixa etária dos jovens (até aos 19

anos) representa 14,7% da população portadora de deficiência, ou seja, 588 indivíduos (0,7% da população total) (CMParedes, 20013).

Tabela 5 - População portadora de deficiência no concelho de Paredes

| | Homens | Mulheres | Total | % |
|---|---------------|-----------------|--------------|----------|
| Total da população residente portadora de deficiência | 1667 | 2332 | 3999 | 100% |
| Sem grau atribuído | 945 | 1113 | 2058 | 51,5% |
| Inferior a 30% | 140 | 357 | 497 | 12,4% |
| De 30% a 59% | 176 | 290 | 466 | 11,7% |
| De 60% a 80% | 176 | 310 | 486 | 12,2% |
| Superior a 80% | 230 | 262 | 492 | 12,3% |

Fonte: Censos 2011, INE

Dos 3 999 indivíduos portadores de deficiência, 2 058 (51,46%) não tem qualquer grau de incapacidade atribuído. Os indivíduos com um grau de incapacidade inferior a 30% são os que assumem maior relevância. Seguida de “Outras Deficiências”, a deficiência motora é a que tem maior expressão percentual de indivíduos sinalizados (23,36% correspondente a 934 indivíduos de um universo de 3 999) e a Paralisia Cerebral é a que detém a menor incidência, com apenas 3,5%. Excetuando a deficiência visual, todos os outros tipos de deficiência têm maior expressão no género masculino (CMParedes, 2013).

Com base nos dados observados no diagnóstico social, concluímos que o apoio na área da deficiência constitui um problema, as infraestruturas de apoio para esta população são insuficientes e existe uma grande dificuldade das famílias em integrar os jovens e adultos portadores de uma incapacidade. De facto, as famílias quando já não são capazes de cuidar dos seus familiares portadores de deficiência, procuram a instituição de apoio a idosos, que acabam por ser o principal recurso de integração para esta população, como é o caso do Lar de idosos da OASFSobrosa.

É importante referir que na Freguesia de Sobrosa e nas freguesias vizinhas existe um total de 10 pessoas com deficiência, cujas famílias contactaram a OASFSobrosa de modo a serem integrados na valência de Lar de Idosos, a instituição não tem meios para dar resposta a esta população. A necessidade da construção deste novo equipamento nasce após a sinalização desta necessidade, dado que em todo o concelho não existem lares residenciais para as pessoas com deficiência, sendo o concelho de Paredes um dos concelhos do Vale do Sousa com mais pessoas com deficiência. A taxa de cobertura das outras respostas sociais com Lar Residencial não são suficientes para dar resposta a esta população, e se analisarmos o diagnóstico social do

Concelho, a falta de infraestruturas de apoio a esta população constituiu um problema, pois, como já foi referido anteriormente, o número de pessoas a necessitar deste suporte é elevado.

Num raio de proximidade, apenas identificamos instituições com a mesma resposta social em alguns concelhos do distrito do Porto, cerca de 28 organizações com capacidade de resposta para 510 clientes, sendo o concelho mais próximo no Vale do Sousa com esta resposta, o concelho é Penafiel.

Tabela 6 - Resposta Social de Lar Residencial no distrito do Porto (Fonte: <http://www.cartasocial.pt/>)

| Concelho | Instituição/Lar Residencial |
|-----------------------|---|
| Amarante (1) | Cooperativa de Educação e Reabilitação de Crianças / Cidadãos Inadaptados - CERCIMARANTE |
| Gondomar (3) | Associação de Apoio ao Deficiente - Nuno Silveira Centro Social e Cultural de Valbom Associação do Porto de Paralisia Cerebral |
| Maia (1) | Criança Diferente - Associação de Amigos |
| Matosinhos (4) | Associação de Apoio à Juventude Deficiente Associação Lavrense de Apoio ao Diminuído Intelectual APPACDM de Matosinhos Instituto da Segurança Social - ISS, IP - APPACDM de Matosinhos |
| Penafiel (1) | APADIMP - Associação de Pais e Amigos dos Diminuídos Mentais de Penafiel |
| Porto (8) | Associação Portuguesa de Deficientes APECDA - Porto, Associação de Educação e Desenvolvimento Social APPACDM do Porto - Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental (4 unidades residenciais) Associação do Porto de Paralisia Cerebral APPACDM de Matosinhos |
| Póvoa do Varzim (1) | MAPADI - Movimento de Apoio de Pais e Amigos do Diminuído Intelectual |
| Valongo (1) | Centro Social Paroquial de Alfena |
| Vila do Conde (3) | Movimento de Apoio ao Diminuído Intelectual de Vila do Conde Santa Casa da Misericórdia de Vila do Conde (2 unidades residenciais) |
| Vila Nova de Gaia (4) | CERCIGAIA - Cooperativa para a Educação e Reabilitação de Cidadãos Inadaptados APPDA-Norte, Associação Portuguesa para as Perturbações do Desenvolvimento e Autismo Associação Portuguesa Pais e Amigos Cidadão Deficiente Mental de Vila Nova de Gaia (2 unidades residenciais) |

A resposta de Lar Residencial para pessoas com limitações de atividades e restrições na participação, decorrentes de alterações nas estruturas e funções, bem como da existência de

barreiras no ambiente, tem como objetivo principal promover e disponibilizar condições que contribuam para uma vida com qualidade e para a plena integração social dos seus clientes.

O ISS indica no seu manual de processos-chave para a resposta Lar Residencial, quais os equipamentos, recursos humanos e físicos necessários para a criação de uma resposta social deste âmbito, bem como o tipo de estrutura, os procedimentos, ações e atividades a promover para que a organização promotora da resposta social tenha apoio financeiro e possa usufruir de acompanhamento técnico no desenvolvimento da resposta social. Só quando são cumpridos os objetivos que enumeramos de seguida é que o ISS estabelece acordo de cooperação, sendo o mesmo avaliado e renovado anualmente.

Assim, para cumprir o acordo de cooperação para acolher os clientes, é imperioso comungar dos seguintes objetivos:

- Disponibilizar alojamento e apoio residencial, permanente ou temporário;
- Promover os níveis de qualidade de vida;
- Promover estratégias de reforço da autoestima, da valorização e de autonomia pessoal e social, assegurando as condições de estabilidade necessárias para o reforço da sua capacidade autonómica para a organização das atividades da vida diária;
- Prestar apoio na integração escolar, em centros de atividades ocupacionais (CAO), na formação profissional, no emprego protegido, no desenvolvimento de atividades socialmente úteis ou no acesso ao mercado regular de trabalho;
- Privilegiar a interação com a família e/ou significativos e com a comunidade, no sentido de otimizar os níveis de atividade e de participação (ISS, 2006, p.2);

No sentido de reunir as sinergias que se desenvolvem no contexto do Lar Residencial, considerando os clientes, os colaboradores, a estrutura e o funcionamento, a intervenção a desencadear deve reger-se por critérios de qualidade, tais como:

- Garantir o exercício de cidadania e o acesso aos direitos humanos dos clientes (autonomia, privacidade, participação, confidencialidade, individualidade, dignidade, oportunidades de igualdade e não discriminação);
- Respeitar as diferenças de género, socioeconómicas, religiosas, culturais, sexuais dos clientes e/ou pessoas próximas;
- Respeitar o projeto de vida definido por cada cliente, bem como os seus hábitos de vida, interesses, necessidades e expectativas;
- Transmitir e garantir aos clientes um clima de segurança afetiva, física e psíquica durante a sua permanência no lar Residencial;

- Promover o envolvimento e o estabelecimento de uma parceria e articulação estreita com o cliente e/ou significativos, a fim de recolherem a informação necessária sobre as necessidades, expectativas, capacidades e competências, corresponsabilizando-os no desenvolvimento de atividades/ações no âmbito dos serviços prestados;
- Participar na gestão do Lar Residencial, envolvendo-se no planeamento, monitorização e avaliação das atividades;
- Desenvolver todas as relações a estabelecer entre o cliente e todos os intervenientes (colaboradores internos e externos, voluntários, entre outros) com ética, respeito pelos direitos e deveres, profissionalismo, rigor e qualidade;
- Compreender a individualidade e personalidade de cada cliente, para criar um ambiente que facilite a interação, a criatividade e a resolução de problemas por parte destes. Só desta forma o cliente se pode sentir bem no âmbito dos serviços prestados pelo Lar Residencial i.e. se os mesmos tiverem em conta a sua maneira de ser e estar, identidade, hábitos de vida, religião, cultura, condições de vida, entre outros aspetos. Isto implica:
 - Pensar o cliente como um ser afetivo e ativo, que, independentemente da sua situação, possui um projeto de vida e tem o direito de ser respeitado na sua identidade e individualidade. Personalizar os serviços, gerindo de forma flexível e individualizada cada projeto de vida, constitui-se como um imperativo;
 - Organizar dinâmicas de trabalho que proporcionem oportunidades para que o cliente possa comunicar os seus sentimentos e formular posicionamentos pessoais, sobre o que o envolve;
 - Criar um ambiente calmo, flexível e responsável, adaptado aos interesses e necessidades de cada cliente, permitindo-lhe continuar o seu desenvolvimento individual;
 - Orientar a prestação de serviços continuamente para o cliente, diagnosticando as suas necessidades e expectativas, os seus potenciais de desenvolvimento e criando oportunidades para a sua otimização.

Colocando na base de implementação da atividade da resposta social Lar Residencial os pressupostos definidos pelo Instituto de Segurança Social, temos ainda de atender aos parceiros que permitirão, através de um trabalho em rede, apoiar e promover um conjunto de atividades que contribuirão para o sucesso da resposta social aqui apresentada.

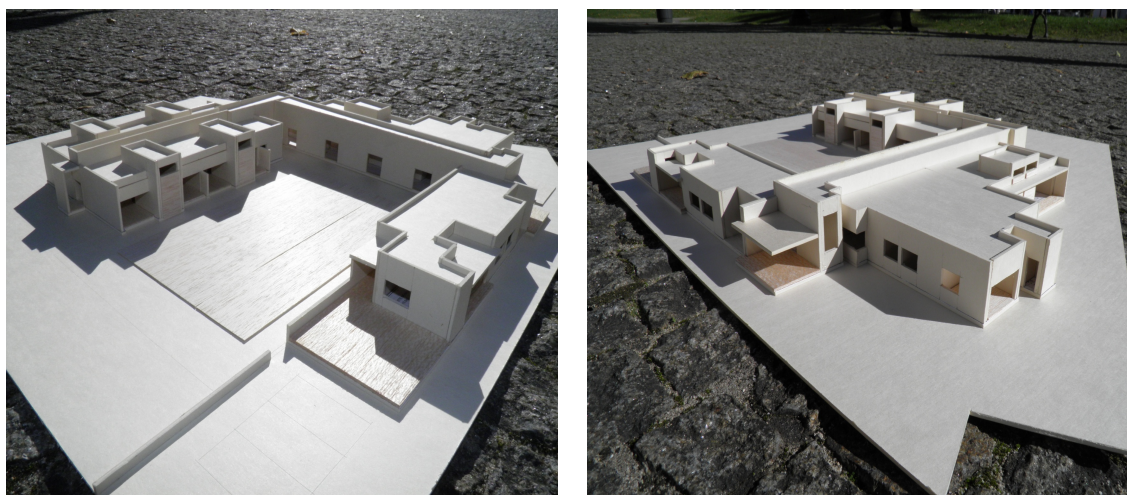
Seguidamente apresentamos alguns elementos para um melhor enquadramento da estrutura.

Figura 2- Localização geográfica do Lar Residencial (Rua da Lomba - Sobrosa) – fotografia aérea



Como podemos observar, o equipamento situa-se num meio rural envolvido por espaços verdes, com boas acessibilidades a ACES e Hospitais, bem como a vias de acesso aos concelhos vizinhos e às respostas geradas pelos parceiros sociais, i.e. CAO, Escolas e espaços destinados ao desenvolvimento de atividades na comunidade envolvente.

Figura 3 - Maqueta da estrutura Lar Residencial



As infraestruturas do Lar Residencial foram pensadas nas dificuldades das pessoas com deficiência, deste modo será constituído por um só piso térreo, sem escadas ou

desnivelamentos que facilita a mobilidade dos indivíduos por todas as áreas que constituem o Lar Residencial. Os equipamentos a serem instalados serão adaptados às necessidades e especificidades da população a acolher. As casas de banho também se encontraram adaptadas.

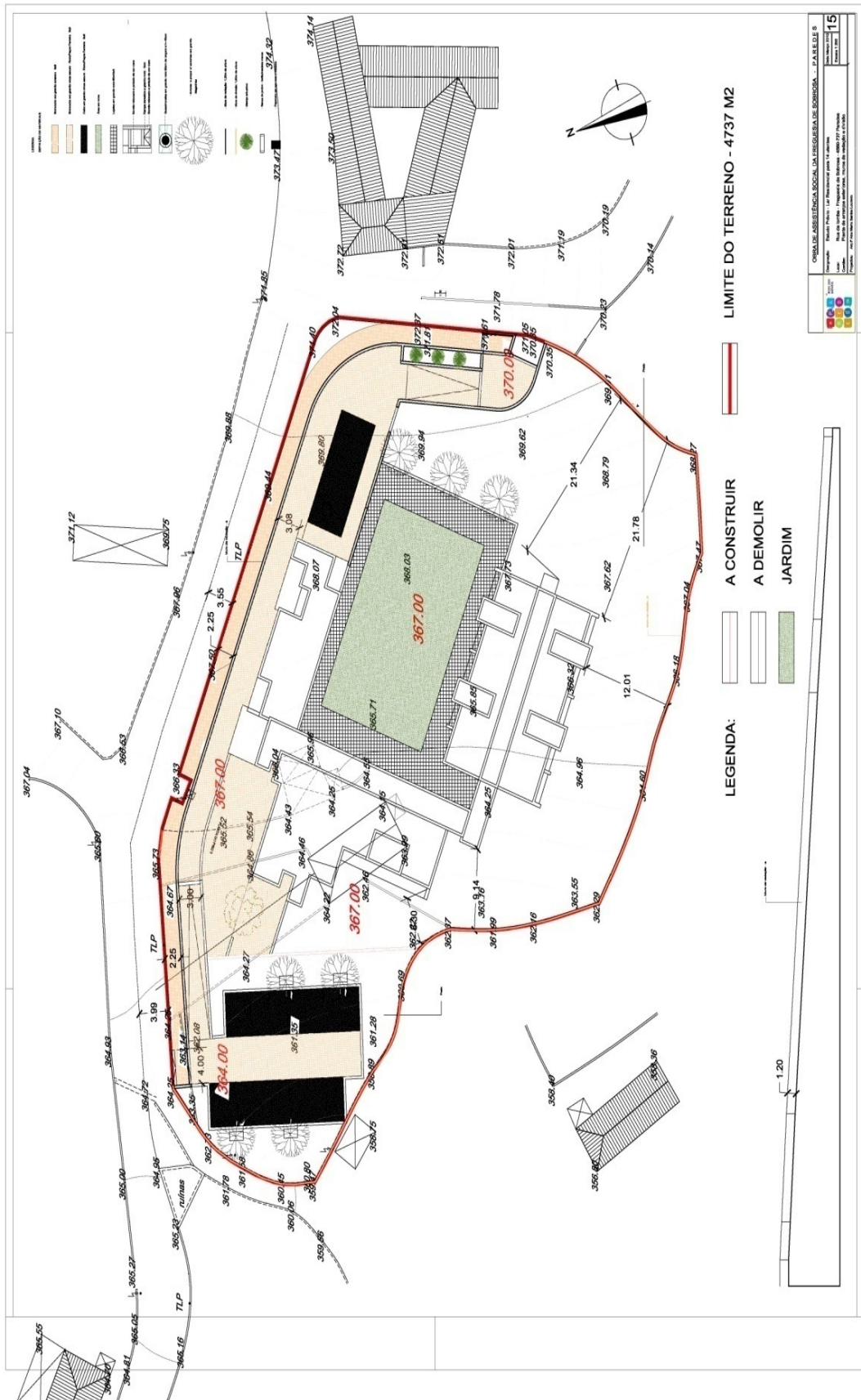
Figura 5 - Lar Residencial - exterior



Figura 4 - Lar Residencial - interior

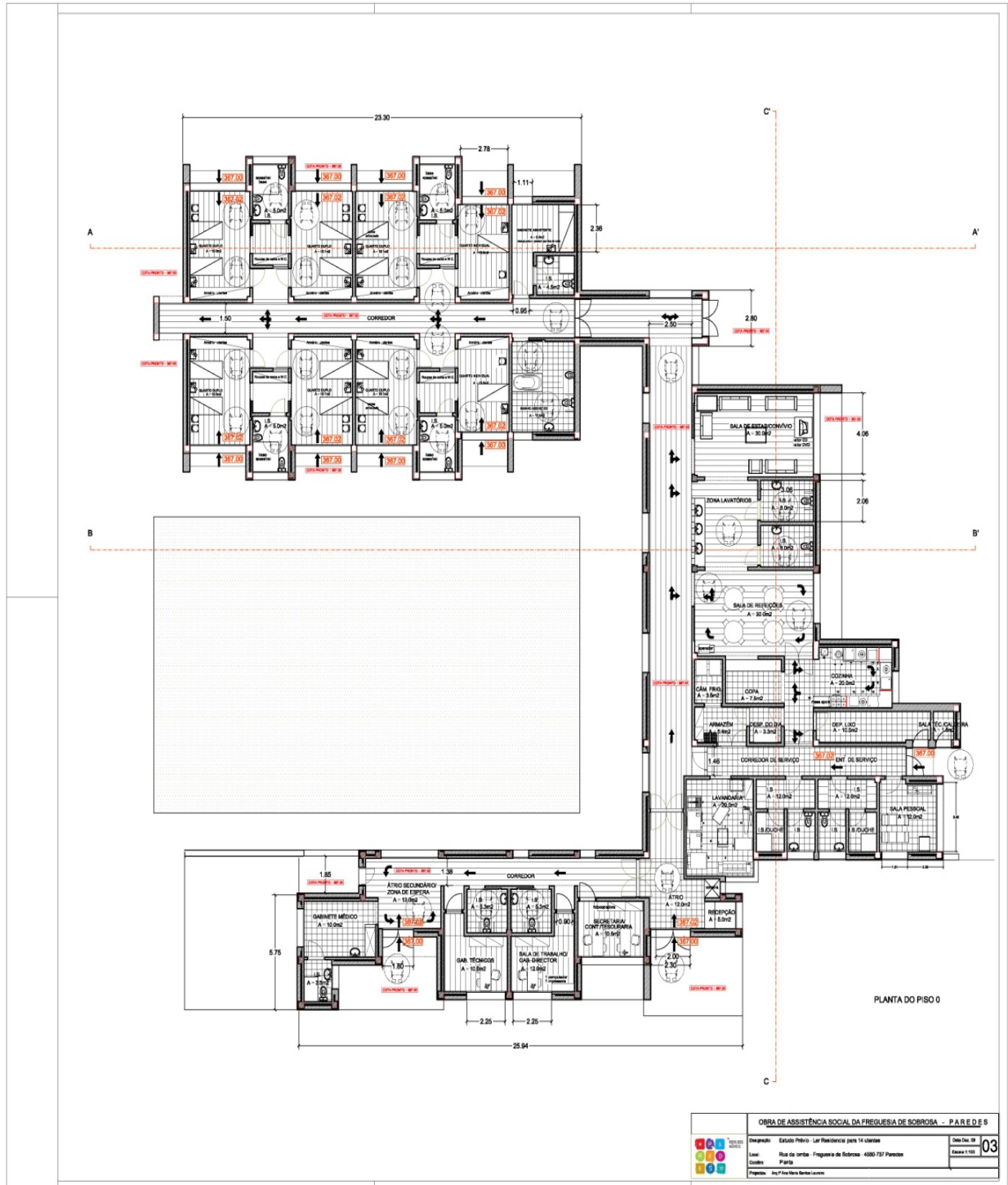


Figura 6 - Planta de Implantação do Lar Residencial



Para uma melhor visualização, apresentamos uma planta dos espaços, que inclui uma zona destinada aos espaços comuns (lado direito), os quartos dos clientes (na parte superior) e os gabinetes e espaços técnicos (na parte inferior).

Figura 7 - Planta de Espaços do Lar Residencial



O investimento atual ronda 1 milhão e 300 mil euros, sendo que foi atribuída a comparticipação elegível máxima, no valor de 200 mil euros concedida pela Ader-Sousa. Concluída a etapa de construção, apraz-nos elaborar um modelo de organização e funcionamento para, de acordo com o Manual de Processos-chave – Lar Residencial, do Instituto da Segurança Social, cumprir com Despacho Normativo n.º 28/2006 – Regulamento das Condições de Organização, Instalação e Funcionamento das Estruturas Residenciais para Pessoas com Deficiência.

Para a concretização dos objetivos apresentados anteriormente, a OASFSobrosa está incumbida em desenvolver um conjunto de atividades que passam por: promover a reabilitação, a integração e a participação destas pessoas com deficiência na sociedade, através do encaminhamento para escolas profissionais, centros de atividades ocupacionais, emprego protegido e acesso ao mercado normal de trabalho que possibilitem a manutenção das capacidades disponíveis, para que se tornem mais autónomos; participação em atividades culturais e desportivas; garantir os serviços domésticos necessários ao bem-estar do utente; prestar todos os cuidados adequados à satisfação das necessidades do indivíduo; promover um ambiente que se aproxime do familiar e que promova um bom relacionamento entre os colegas do Lar Residencial; promover a proximidade com a comunidade envolvente com o objetivo da integração das pessoas com deficiência; todas as atividades são adaptadas aos interesses e capacidades dos residentes.

Perante a situação com que nos deparamos, somos convocados a elaborar um modelo de organização e funcionamento, prevendo os recursos humanos necessários e a sua participação dentro da organização, realizar uma prospeção para os primeiros anos de atividade, considerando os recursos técnicos e humanos, o equipamento, os seguros e demais encargos com o funcionamento da valência de Lar Residencial.

CAPÍTULO II. PLANEAMENTO DO PROJETO

Deus quer, o homem sonha, a obra nasce.
Deus quis que a terra fosse toda uma,
Que o mar unisse, já não separasse.
Sagrou-te, e foste desvendando a espuma,
E a orla branca foi de ilha em continente,
Clareou, correndo, até ao fim do mundo,
E viu-se a terra inteira, de repente,
Surgir, redonda, do azul profundo.

Fernando Pessoa

Neste capítulo serão apresentados os pressupostos para a criação do Modelo de Organização e Funcionamento do Lar Residencial, a nova resposta social a implementar pela OASFSobrosa, concelho de Paredes, servindo as necessidades identificadas para a população da região do Vale do Sousa e Baixo Tâmega. Importa desde já clarificar a metodologia de trabalho adotada para este projeto que se baseia no estudo de caso, numa análise da situação atual da IPSS e das potencialidades que possam advir com o investimento/alargamento das respostas sociais.

O presente projeto é de cariz qualitativo na medida em que lida com dados descritivos expressos através do discurso dos intervenientes/participantes. O estudo de caso qualitativo, como metodologia a adotar na análise das relações entre empreendedorismo social e desempenho organizacional, tem sido sugerido por vários autores dada a atualidade do objeto de estudo, bem como, a sua complexidade.

O modelo geral de investigação escolhido para o nosso projeto será o estudo de caso, uma vez que, segundo Hartley (1994) o estudo de caso consiste numa investigação detalhada de pessoas, organizações, ou grupos dentro de uma organização, com vista a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no objeto em estudo. Por seu turno, como referem Bogdan e Biklen (1994) em investigação qualitativa a preocupação central não é a de saber se os resultados são suscetíveis de generalização, mas sim a de que a interpretação dos dados recolhidos, expressem o conhecimento acerca da realidade dos participantes e dos contextos investigados. As possíveis generalizações resultam de processos indutivos a partir da combinação de resultados de múltiplas investigações centradas em sujeitos e contextos semelhantes.

Fernandes (2011), sugerem que a investigação qualitativa deve ser utilizada para estudar estes fenómenos uma vez que os sistemas sociais não podem ser tratados como fenómenos naturais, mas, sim como fenómenos socialmente construídos. Por seu lado, Yin (2003) diz que o estudo de caso é utilizado para entender processos na complexidade social, nos quais, estes se exteriorizam, seja em situações problemáticas, ou em situações bem-sucedidas. Stake (1995) menciona que o investigador deve fortalecer a estrutura da investigação, desenvolvendo um processo lógico entre os objetivos e as informações a recolher, as conclusões e os dados produzidos, comprovando, assim, a ligação entre os objetivos e as conclusões através dos elementos do estudo de caso.

Com a implementação do projeto, pretendemos desenhar um modelo de organização e funcionamento do Lar Residencial, considerando as especificidades contextuais da região, a instituição, a população alvo e o posicionamento conceptual que defendemos, no âmbito dos princípios e valores determinados nas correntes de inovação e empreendedorismo social apresentadas no primeiro capítulo (I).

Como refere Fernandes (2011), as IPSS, têm como atividades fundamentais os cuidados aos idosos, o apoio à infância, a reabilitação de pessoas portadoras de deficiência/incapacidades e o apoio à família e à comunidade, o que revela ser a larga maioria das organizações de serviços sociais do terceiro setor. Por outro lado, as IPSS são designadas como sendo um conjunto de organizações com autonomia de decisão e liberdade de procedência, que prestam serviços a sujeitos e/ou agregados familiares, estando esta atividade inserida na economia social. (Bordalo & Cruz, 2010).

De acordo com Mulgan (2009, p.19), a divulgação de uma iniciativa passa por quatro fases: *conceção da ideia*, *operacionalização da ideia* no terreno, *eleição/procura de parceiros para a efetivação da ideia* (recursos e potencialidades) integrando os elementos estruturantes:

- 1) um modelo de negócio que acompanhe a missão da organização e que a torne sustentável;
- 2) um modelo de gestão que forneça um mapa claro do controlo das operações permitindo a comunicação de resultados;
- 3) um conjunto de fontes de financiamento – tanto para o arranque, como para a manutenção do projeto;
- 4) um esquema de rede de cooperação (parceiros) e comunicação – o capital relacional da iniciativa;
- 5) um Modelo de *staff* (pessoal) que inclua o papel dos voluntários;
- 6) um plano de desenvolvimento de sistemas de investigação, sistemas tecnológicos e de gestão da informação, de sistemas financeiros e de prestação de contas, de sistemas de distribuição (logística, controlo de qualidade, transparência) e de gestão do risco

e por último, *a consolidação da ideia*. À medida que um projeto ganha experiência, todas as possibilidades e implicações da ideia inicial ganham forma e visibilidade. Quando uma ideia é aplicada em contextos diferentes, encontrará combinações diferentes de possibilidades e desafios, o que multiplica as possibilidades dos processos de aprendizagem (Diogo, 2010).

A OASFSobrosa já possui *know how* em várias respostas sociais como observamos anteriormente, contudo a resposta na área da deficiência é um novo desafio. Procurar

capacitar a estrutura para dar resposta às necessidades das pessoas com deficiência e às suas famílias, implica desde logo conhecer a realidade nacional. É importantíssimo o conhecimento dos direitos e deveres das instituições que acolhem estes residentes, nomeadamente a adequação dos recursos de reabilitação face às necessidades apresentadas por cada utente individualmente, é de facto condição indispensável numa sociedade que se espera solidária, justa e aberta a todos os cidadãos. Para que tal suceda, será de particular relevância definir um Modelo de Organização e Funcionamento, que respeite as exigências do Instituto de Segurança Social, definindo um organograma funcional, um conjunto de atividades e respetiva calendarização, que recursos e custos estarão envolvidos, garantido a qualidade da resposta social.

2.1. Objetivos da construção do modelo de organização e funcionamento

Quando avançamos com a proposta de criação de um modelo de organização e funcionamento, equacionamos um conjunto de possibilidades que permitissem cumprir as exigências do ISS e garantir que a longo prazo a resposta social funcione com qualidade e sustentabilidade. Assim estabelecemos objetivos gerais que nos permitam:

- Garantir modelos eficientes de gestão de recursos;
- Implementar um sistema de garantia da qualidade dos serviços, com vista a obter a certificação da qualidade no futuro;
- Assegurar a prestação de serviços de qualidade, de acordo com os requisitos do enquadramento legal aplicável e as boas práticas internacionais;

Com o desenho do modelo que apresentaremos de seguida, pretendemos assegurar os objetivos específicos para cada uma das etapas propostas:

- Elaborar instrumentos de gestão dos clientes, organização dos recursos humanos e dos processos de verificação das necessidades dos clientes.
- Construção de planos de trabalho e de atividades dirigidas aos clientes e aos recursos humanos;
- Adaptar instrumentos de registo e monitorização/avaliação dos procedimentos.
- Estabelecer orientações para o uso de registos de procedimentos, instruções de preenchimento e intervenção com os respectivos documentos junto dos recursos humanos.
- Estabelecendo regras orientadoras para a organização dos cuidados de higiene e imagem, saúde e em situação de emergência, e administração da terapêutica dos clientes.
- Estabelecendo as regras orientadoras para a elaboração de ementas, preparação, confeção, distribuição e apoio das refeições de acordo com as necessidades do cliente e garantir uma alimentação equilibrada, seguindo as boas práticas de higiene e segurança alimentar.
- Estabelecendo as regras orientadoras para as atividades de acompanhamento ao exterior, de apoio na aquisição de bens e serviços, no tratamento de roupa e no transporte de clientes.

- Estabelecendo as regras orientadoras para a elaboração, validação, implementação, monitorização, avaliação e revisão do plano de atividades socioculturais.

Para a concretização destes objetivos e como parte constituinte do nosso modelo, estabeleceremos os procedimentos a utilizar nos diferentes processos a desenvolver com cada cliente e por parte de cada recurso humano, clarificando assertivamente as suas funções. Temos como pretensão clarificar para cada domínio de intervenção, os procedimentos a adotar, permitindo assim a sua monitorização e aferição pela Coordenação técnica e Direção da OASFSobrosa. Consideramos para esse efeito a admissão do futuro residente, o projeto individual que será desenvolvido em função da avaliação diagnóstica, os cuidados pessoais e de saúde que necessita, bem como a alimentação e as atividades da vida diária que faz autonomamente ou que necessitada de apoio.

Este processo será alargado a outros domínios que integrarão o plano de gestão organizacional da resposta social. Nesse plano de gestão organizacional serão determinados procedimentos nos domínios dos Recursos Humanos, aprovisionamento de bens e manutenção de equipamentos; processos contabilísticos e compromissos fiscais inerentes à atividade. A procura pela implementação deste sistema inicial, que conduza a resposta social à certificação da qualidade, será alicerçada nas boas práticas e na legislação aplicada ao Terceiro Setor, dada a sua especificidade.

Para ter uma base de suporte para o nosso modelo do ponto de vista económico, no terceiro capítulo apresentamos uma análise económica do modelo exposto, partindo de uma observação geral da OASFSobrosa, com os dados contabilísticos dos dois últimos anos, e estabelecendo pressupostos de acordo com os recursos humanos associados à valência de Lar Residencial, aos equipamentos, despesas correntes, receitas provenientes de diferentes meios e outros elementos considerados para o funcionamento da valência, tendo por referência o funcionamento atual da instituição.

2.2. Modelo de Funcionamento do Lar Residencial

O desenho de um modelo de organização e funcionamento implica estabelecer um modelo de organização e gestão da organização e pensar nos serviços a prestar aos futuros clientes, considerando sempre a heterogeneidade dos mesmos. Apresentaremos um plano de gestão organizacional que abrange a gestão das instalações e equipamentos, assim como a sua manutenção, o aprovisionamento de bens necessários ao seu funcionamento e os recursos humanos. Por outro lado, explicaremos a nossa proposta de modelo baseado nas esferas de intervenção junto de cada cliente. Concluímos com uma proposta de plano de atividades e um ponto de situação relativo à situação económica da OASFSobrosa.

2.2.1. Plano de Gestão Organizacional

Consolidada a construção do edifício que apresentamos no capítulo anterior, a OASFSobrosa depara-se com a necessidade de dimensionar os recursos humanos, financeiros e outros como equipamentos, alimentos, produtos de limpeza e higiene, para colocar em funcionamento a valência. Analisando as diferentes etapas pelas quais o cliente passará, temos de ponderar os recursos e a forma de organização dos mesmos, considerando a autonomia que esta valência terá comparativamente com as demais que estão em funcionamento atualmente na OASFSobrosa. Como tal, procederemos agora às considerações relativas à organização dos recursos humanos, aos recursos tangíveis e intangíveis, tendo como linha de orientação as diferentes etapas apresentadas.

A responsabilidade de decisão cabe sempre à Direção. Desde logo, compete-lhe a angariação de meios/estratégias para a angariação de fundos necessários ao seu funcionamento e continuidade. De igual modo, a seleção de pessoal, incluindo o de maior responsabilidade, assim como a definição de regras de funcionamento, a gestão de conflitos, a manutenção do edifício, a promoção e divulgação da missão e objetivos do Lar Residencial, com a forte convicção de proporcionar qualidade de vida/bem-estar aos seus residentes.

A base para o bom funcionamento da resposta social proposta, passa por uma boa comunicação entre as partes, é indispensável que os recursos humanos estejam atentos às solicitações e sensibilidades dos residentes e as comuniquem/partilhem com a Direção. Em sentido oposto, a Direção poderá incorrer em erros gravíssimos, tornando as repostas desajustadas às necessidades dos residentes e ao contexto. Para obter ganhos na gestão do Lar

Residencial, a Direção deve procurar ouvir a opinião dos residentes e perceber se as respostas às solicitações são oportunas, isto é, se os cuidados prestados satisfazem os residentes.

Sempre que ocorra um conflito/uma situação de conflito, é primordial que seja apresentada uma reclamação, oral ou escrita, à Direção, que por sua vez, deve proceder às diligências necessárias, ouvindo as partes envolvidas. Disponibilizar o livro de reclamações e dar seguimento a uma reclamação é de carácter obrigatório, promovendo os meios adequados para proceder de forma assertiva.

Do plano de gestão, com base nos pressupostos supracitados, no que respeita ao tratamento das receitas e das despesas, o modelo de gestão do projeto na fase de funcionamento assentará no plano de contas para as IPSS, que “*resulta da necessidade de dotar estas instituições de normas que, no campo da organização contabilística, possibilitem a apresentação das suas contas segundo conceitos e procedimentos uniformes, aceites e praticados por todas*”, conforme publicado do Decreto de Lei n.º 78/1989, de 3 de março, define ainda os

objetivos fundamentais deste Plano uniformizar critérios, normalizar procedimentos contabilísticos, dotar as instituições de informação contabilística que tenha em conta as necessidades de gestão do sistema, possibilitando análises de custos relativas às várias atividades desenvolvidas, e contribuir para que as contas das IPSS se apresentem de mais fácil leitura, quer para os seus órgãos gestores, quer para os utilizadores dos seus serviços e entidades interessadas nos resultados da sua atividade (Decreto de Lei n.º 78/1989, de 3 de março, p. 948).

Todos os recursos que são utilizados na organização têm de estar registados, desde a sua designação, custo e função, o inventário dos bens da valência será a melhor forma de controlo para a boa gestão da organização. Para uma gestão organizacional clara, transparente, estruturada e com potencialidades de obter futuramente a certificação de Qualidade dos Serviços prestados, importa esclarecer as diferentes práticas a adotar em relação aos diferentes elementos que compõem a organização e que são suporte para o seu bom funcionamento, como observamos acima no que respeita às práticas contabilísticas.

2.2.1.1. Equipamentos e Instalações

O Plano de Manutenção do edifício, deve ser estabelecido através de um documento com a informação detalhada sobre a manutenção preventiva e corretiva dos componentes, das instalações e dos equipamentos do edifício. Deve conter a descrição dos procedimentos de manutenção preventiva e corretiva ilustrados com fluxogramas de processo, o tipo de ações a realizar, os meios humanos materiais a utilizar em cada intervenção, e estabelecer a sua

calendarização. Deve ainda indicar os critérios para a reparação e substituição dos diversos componentes, instalações e equipamentos do edifício.

Para uma boa gestão da manutenção de equipamentos e do edifício, torna-se necessário efetuar uma recolha, verificação e organização de toda a informação necessária à gestão e manutenção do edifício através de um arquivo catalogado e de fácil acesso, a título de exemplo: os manuais com instruções de utilização, contratos celebrados com entidades exteriores, lista de telefones e documentos relativos a situações de emergência.

Estabelecer contratos com empresas externas, para a execução de operações de manutenção complexas ou de grande volume de trabalho, torna-se uma mais valia para o controlo e qualidade de funcionamento dos mesmos. Selecionar, formar e acompanhar os colaboradores encarregues da manutenção corrente do edifício e dos equipamentos, é uma condição indispensável para a estabilidade e segurança dos residentes e dos trabalhadores.

Definir um programa de manutenção planeada: manutenção de alguns subsistemas, pinturas ou pequenas reparações, substituição e reparação de revestimentos de piso. Executar operações correntes de manutenção de simples realização: pequenas substituições (lâmpadas, vidros, etc.) e pequenas reparações (torneiras, fechaduras, interruptores elétricos) e limpeza da cobertura.

A realização de inspeções, efetuadas com regularidade prevista por lei ou pelo fabricante ou outras normas em vigor, são programadas e acordadas com os fornecedores ou equipas externas devidamente acreditadas. Disponibilizar listas de verificação (*checklists*) para as diversas partes do edifício ou equipamentos, com os aspetos a verificar, bem como fichas de registo das informações recolhidas, são uma mais valia para a monitorização dos espaços e da ocorrência de problemas.

Por fim, o órgão de gestão deve maximizar as facilidades e meios de segurança para os Ajudantes de Lar, criando condições para a execução das suas tarefas em segurança e fomentando a promoção de respostas adequadas e com qualidade aos residentes, e prevenir situações que prejudicam a realização de tarefas do quotidiano, isto porque são muito comuns as lesões físicas nas pessoas que trabalham com deficientes físicos. Daí que, por exemplo, as gruas para elevação/transferência, as banheiras e outros equipamentos devem estar bem localizados e adequados, proporcionando o conforto ao residente e a segurança ao trabalhador, evitando constrangimentos para ambas as partes.

2.2.1.2. Gestão de Compras e Aprovisionamento

Uma das atividades relacionadas com a exploração e funcionamento são a avaliação das necessidades e os custos associados. Há que atender aos registos dos custos com a manutenção (aquisição de materiais ou equipamentos), com a aquisição de bens correntes e com as perdas (quebras). A preocupação do dia a dia é a gestão das compras, entre o que é necessário e o dispensável, a Direção deve utilizar ferramentas de gestão de entradas e saídas, reunindo todos os documentos e mantendo os processos contabilísticos atualizados.

As receitas são a dificuldade maior, como tal deve negociar o seu financiamento anual com o Instituto de Segurança Social, propondo e definindo o tipo de cuidados prestados no seu calendário de atividades (transportes, fisioterapia, terapia ocupacional, aconselhamento - baseado em justificações claramente expostas). Estas negociações devem ser tratadas tendo em conta as perspetivas de futuro e não considerando o histórico ou o ano em curso.

Recorrer a donativos ou participações privadas, pode ser considerada uma estratégia de valor, uma vez que permite obter receita que cubra possíveis défices ou apoie a realização de determinadas atividades. Sempre que possível, o órgão de gestão deve promover a inovação social: acolhendo iniciativas, estágios curriculares, partilhar experiências e conhecimentos, promover ações de sensibilização/formação, etc.

A OASFSobrosa já possui um conjunto de fornecedores regular, para a aquisição dos diferentes bens: carnes, peixe, legumes, frutas, lacticínios, produtos alimentares diversos, produtos de limpeza e de higiene pessoal, farmácia, etc. com os quais utiliza o procedimento de consulta do melhor preço a pelo menos três fornecedores. Este é um princípio que deve manter para o Lar Residencial. Para além disso, há que acautelar a aquisição de produtos necessários para a limpeza das instalações, aquisição de matérias consumíveis e de energia, contratos e aquisição de serviços pontuais. Analisar periodicamente os contratos e aquisição de serviços: seguros, telecomunicações, segurança do edifício, etc. O próprio controlo do modelo de consumo de energia e a procura na minimização dos desperdícios. Deve realizar ações de formação preventiva e de divulgação de informação junto dos residentes e dos recursos humanos, no sentido de melhorar a rentabilidade dos recursos e evitar os desperdícios, algo que favorecerá o ambiente e os resultados económicos da resposta social.

Para uma boa gestão dos bens, deve recolher os consumos mensais e anuais na totalidade do edifício e de acordo com cada residente, por forma a aplicar pressupostos de gestão equitativos para cada perfil de cliente.

Por fim, podemos incluir no aprovisionamento a gestão da segurança ao incêndio – prevenção, facilidade de evacuação – e a gestão de segurança contra intrusão e vandalismo,

devem estar nas prioridades do orçamento a desenvolver durante a atividade da resposta social.

2.2.1.3. Recursos Humanos

No planeamento de um projeto desta natureza, os recursos humanos são uma área que tem maior destaque, dada a sua importância para o bom funcionamento do projeto. Inicialmente atendemos às exigências do ISS para o funcionamento da resposta social, mas considerando a especificidade da mesma, somos da opinião que uma equipa multidisciplinar permitirá alcançar os objetivos com maior probabilidade, proporcionando um conjunto de serviços e tornando as atividades a promover mais ricas e diversificadas, sendo que as funcionalidades que promovem serão suportadas pelo conhecimento técnico dos especialistas. De modo que, o quadro de recursos humanos que apresentamos, cumpre com as exigências do ISS e é uma garantia para os resultados expectáveis definidos nos objetivos das atividades propostas.

No que respeita aos Recursos Humanos, deve a OASFSobrosa certificar-se de que cada elemento da equipa é competente para as tarefas e conteúdo funcional que lhe é atribuído, certificando-se de que é remunerado pelo seu trabalho e que possui/recebe a formação profissional adequada para o desempenho da sua atividade. Para que haja harmonia entre os objetivos, a missão e as atividades da valência Lar Residencial, é de singular importância a avaliação regular do trabalho desenvolvido, realizar uma avaliação de desempenho aos colaboradores, recompensando os que alcançarem melhores resultados.

Explicaremos no capítulo III a necessidade de construir um organograma da valência e uma descrição das funções expectáveis para cada recurso humano, os elementos que compõem a equipa técnica e os colaboradores, estarão organizados por conteúdo funcional e por tarefas que lhe serão atribuídas. De seguida exibimos um quadro resumo dos técnicos e colaboradores necessários para o bom funcionamento da resposta social e as atividades a implementar para o sucesso do modelo de funcionamento aqui exposto.

2.2.1.3.1. Estimativa dos recursos humanos

Para o desenvolvimento das atividades a seguir apresentadas, serão necessários recursos humanos com competência técnica para implementar as referidas atividades, tendo por suporte uma equipa de auxiliares e outros recursos que contribuem para o sucesso das

mesmas, bem como a promoção de formação interna do decorrer da implementação da resposta social e durante o primeiro ano de atividade.

Tabela 7 - Quadro de Pessoal

| N.º Unidades | Categoria Profissional | Tipo de Vínculo | Percentagem de Afetação | Observações |
|--------------|-------------------------------|-----------------|-------------------------|--------------------------|
| 1 | Diretor Técnico | Sem termo | 50% | Comum a outras valências |
| 1 | Psicólogo | A termo | 100% | |
| 1 | Enfermeiro | A termo | 100% | |
| 1 | Fisioterapeuta | A termo | 100% | |
| 1 | Terapeuta Ocupacional | A termo | 100% | |
| 1 | Animador Sociocultural | A termo | 100% | |
| 7 | Ajudantes ação direta | A termo | 100% | |
| 3 | Auxiliares de serviços gerais | A termo | 100% | |
| 1 | Motorista | Sem termo | 50% | Comum a outras valências |
| 1 | Cozinheira | A termo | 100% | Comum a outras valências |

Para solucionar algumas das dificuldades apresentadas pela OASFSobrosa, estabelecemos como um pressuposto a partilha da Direção Técnica ou uma afetação parcial, recorrer ao motorista da OASFSobrosa que tem outras atribuições e responsabilidades, no que respeita à Cozinheira, esta última irá desenvolver a sua atividade no Lar Residencial confeccionando as refeições para a resposta Cantina Social, estando assim com uma afetação a duas respostas sociais.

2.2.1.3.2. Atividades dirigidas aos Recursos Humanos

A realização do plano de atividades dirigido aos RH é da competência da Direção Técnica e dos Técnicos Especializados nas diferentes temáticas. O quadro seguinte pretende explicar os objetivos, atividades, impactos do Lar Residencial bem como efetuar permitir no futuro uma reflexão sobre o desempenho geral do serviço.

Tabela 8 - Atividades dirigidas aos Recursos Humanos

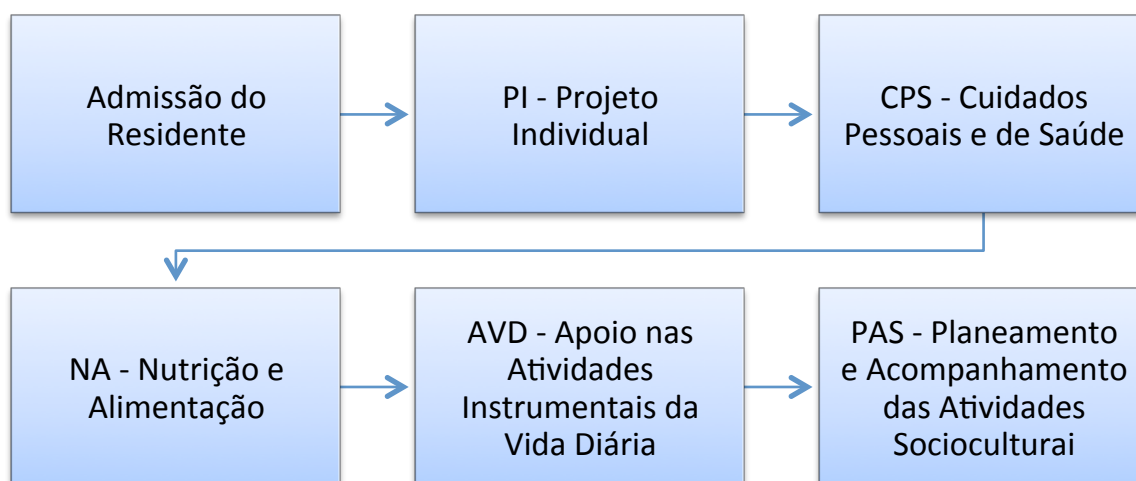
| Objetivos | Atividades | Indicadores | Recursos | Período |
|--|--|---|--|----------------------------|
| Formação para auxiliares e técnicos recorrendo a Instituições parceiras; | Ações de formação para equipa da Valência com entidades parceiras ou programam Q3; | - N.º de sessões teóricas e praticas de formação dadas a auxiliares de ação direta e técnicos; - N.º de parcerias | - Humanos: Coordenadora Equipa Técnica; Auxiliares de ação direta; - Físicos: Instalações e equipamentos; - Parcerias; | março a setembro e 2015 |
| Garantir o cumprimento do Programa de Intervenção da Valência; | Atividades desenvolvidas nos seguintes domínios: - Alojamento permanente ou temporário - Cuidados de Higiene e Imagem - Administração Terapêutica - Cuidados Médicos, Enfermagem e de Reabilitação - Serviço de alimentação - Arrumação e Limpezas - Lavagem e Tratamento de Roupa - Serviços Externos - Atividades Socioculturais - Apoio/ Acompanhamento Social e Informativo Atividades Transversais de Inclusão: - Transportes; - Apoio de terceira pessoa. Organização e Acompanhamento das Atividades e Serviços: - Calendário de Funcionamento; - Análise dos Mapas de Serviços; - Análise das Fichas de Ocorrência; - Análise das Fichas de Diligências; - Reuniões com colaboradores; - Contactos com clientes e significativos - Plano de Atividades dos Tempos Livres; | - N.º clientes; - N.º de atividades previstas e executadas; - Grau de execução dos objetivos do PI/PDI; - N.º de reclamações; - N.º de sugestões relativas ao PI/PDI; - N.º de Atividades Socioculturais realizadas; - N.º de ações de melhoria; - Taxa de satisfação dos clientes; - N.º de parceiros envolvidos; - N.º de reuniões de equipa; - N.º de reuniões com auxiliares; - N.º de contactos /entrevistas com significativos | - Humanos: Coordenadora Equipa Técnica; Auxiliares de ação direta restantes colaboradores Clientes e significativos; - Físicos: Instalações, equipamentos e transporte; - Parcerias; | janeiro a dezembro de 2015 |

| | | | | |
|--|--|--|--|----------------------------|
| Contribuir ativamente para a manutenção da Qualidade dos Serviços e da Gestão através do referencial EQUASS; | <p>Consolidar/envolver todos os colaboradores nos procedimentos de gestão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disseminação dos procedimentos (Manual de Processos); - Disseminação de documentos (Manual da Qualidade, Código de Ética, Manual de Gestão de Recursos Humanos); - Reuniões com os colaboradores e clientes. <p>Monitorização e Avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliações PDI (semestral); - Monitorização/ avaliação TB (semestral); - Mapa de Indicadores (anual); - Ações de melhoria e inovação. <p>Implementação/Revisão:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cumprimento dos procedimentos de gestão documental; - Análise crítica dos processos, IT's, registos diários e revisão caso necessário, com base no conhecimento e na prática da intervenção; | <ul style="list-style-type: none"> - N.º de ações de disseminação com colaboradores; - N.º de ações com clientes; - N.º de avaliações PDI; - N.º de monitorizações/avaliação TB; - N.º de avaliações Mapa de Indicadores; - N.º de ações de melhoria e inovação; - N.º de processos revistos; - N.º de impressos revistos; - N.º de novos impressos elaborados. | <p>Humanos: Coordenadora Equipa Técnica; Auxiliares de ação direta Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Físicos: Instalações e equipamentos; - Parcerias; | janeiro a dezembro de 2015 |
| Adequar procedimentos ao referencial da qualidade da segurança social (SQRS); | <p>- Levantamento e verificação do cumprimento de requisitos dos seguintes critérios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança, planeamento e estratégia; 2. Pessoas; 3. Parcerias e Recursos; 4. Processos do Lar Residencial; 5. Resultados clientes; 6. Resultados pessoas; 7. Resultados sociedade; 8. Resultados chave do desempenho; | <ul style="list-style-type: none"> - N.º de requisitos cumpridos correspondentes ao nível C segundo critérios; (previstos e executados) | <ul style="list-style-type: none"> - Humanos: Coordenadora Equipa Técnica; | janeiro a dezembro de 2015 |
| Dinamização do grupo de Auto representantes da Valência | Reuniões semestrais | <ul style="list-style-type: none"> - N.º de reuniões (ordinárias e extraordinárias); - N.º de atividades realizadas - N.º de reuniões/visitas a grupos de auto representantes; | <ul style="list-style-type: none"> - Humanos: Equipa Técnica Clientes; - Físicos: Instalações, equipamentos; - Parcerias; | junho e dezembro de 2015 |

2.2.2. Organização dos Processos-chave na prestação de serviços ao cliente no Lar Residencial

Ao esboçar um modelo de funcionamento para o Lar Residencial, procuramos perceber quais as áreas de intervenção junto do cliente que constituem maior relevância, que necessitam de intervenção mais especializada e que permitem ao cliente obter satisfação e bem-estar no seu quotidiano. Por outro lado, para a organização de recursos, para definir atividades e programar intervenções, conjugamos as necessidades do cliente com as incumbências da equipa técnica e demais colaboradores. Aferimos, em consonância com os processos-chaves apresentados pelo ISS, que a melhor proposta é o fluxograma que apresentamos de seguida.

Fluxograma 1 - Etapas de organização e funcionamento proposto para o Lar Residencial



Todas as etapas têm caráter obrigatório para a integração do cliente, como poderemos observar à frente, há informações que resultam de avaliações e observações que permitirão ajustar a resposta ou intervenção a dirigir ao cliente. Construiremos para cada uma destas etapas documentos específicos para registar a informação, para que a comunicação interna e externa (aos significativos ou autoridades de saúde e ISS) seja congruente com a realidade observada.

A primeira grande etapa na gestão de processos-chave é o processo de Candidatura, Acolhimento e Admissão. O primeiro elemento importante na sinalização de necessidades e

expectativas dos clientes e/ou significativos, passa pela manifestação de interesse realizada através de um processo de candidatura.

2.2.2.1. Acolhimento, Candidatura e Admissão

Para a fase inicial de acolhimento será desenvolvida uma ficha de inscrição que reúna informação do cliente candidato e dos significativos que o representam, bem como serão disponibilizadas informações sobre a resposta Lar Residencial da OASFSobrosa. Para uma melhor caracterização do candidato, será criada uma lista de informações a reunir no ato da inscrição sobre o candidato através de um formulário genérico. Toda a informação disponibilizada deve ser assinalada num documento próprio que fará parte do processo individual. Do mesmo processo farão parte cópia do documento de identificação civil do candidato e dos significativos, informação médica, informação relativa às pensões auferidas pelo candidato, entre outras que se considerem pertinentes para a caracterização de cada candidato.

O primeiro contacto a estabelecer com o candidato e significativos será para a realização de uma entrevista, para tal elaboraremos um guião de entrevista que conjugue a informação pertinente para o processo de hierarquização dos candidatos, através de uma avaliação diagnóstica que tratará as questões relativas às funcionalidades do candidato, aos seus hábitos e interesses. Concretizada a análise das informações recolhidas, proceder-se-á hierarquização dos candidatos através de um relatório de análise, hierarquização e aprovação dos candidatos que permitirá à equipa técnica que atribuir uma ponderação de acordo com as necessidades apresentadas. Para a comunicação dos resultados será elaborada uma carta-tipo para as diferentes posições que o candidato ocupar, se admitido ou não admitido, se aprovado ou não aprovado para lista de espera.

2.2.2.2. Projeto Individual

Concretizada a primeira grande etapa do processo individual do candidato, após a admissão segue-se o acolhimento, nesta fase de adaptação do candidato serão tomadas as providências necessárias para assegurar o seu bem-estar na integração no equipamento e com os restantes residentes/recursos humanos. Teremos de criar um documento para a equipa técnica utilizar na elaboração da lista dos bens pessoais e um documento que sinalize os aspetos mais relevantes a ter em conta nos serviços prestados, i.e. refeição, cuidados de

higiene e imagem pessoal, administração terapêutica, cuidados de saúde, atividades socioculturais, tratamento de roupas, transporte, etc.

Para uma base documental dos procedimentos adotados para cada cliente em particular, será necessário elaborar um documento tipificado para que seja realizado o registo do processo de acolhimento, que permitirá mais tarde dar feedback aos significativos, de forma presencial ou por escrito em impresso a definir.

Para o Projeto Individual a estabelecer para cada cliente, pretende-se a realização de uma avaliação das necessidades e dos potenciais do cliente, a equipa técnica tratará de sintetizar a informação recolhida na avaliação diagnóstica e através de um impresso a criar recolher informações sobre as condições habitacionais anteriores e o seu estado de saúde, assim como os aspetos relacionados com as capacidades físicas e funcionais, as expectativas e as representações face à sua vida e face ao Lar Residencial, podendo ainda aqui ser adicionadas informações provenientes de outros contextos em que o cliente participa ou esteve inserido anteriormente.

Com a reunião de toda esta informação, o técnico responsável pelo processo do cliente identificará as áreas que carecem de uma avaliação mais exaustiva, i.e. exploração do percurso escolar/formativo, avaliação psicológica, avaliação físico-funcional, etc. Assim, conjugando toda a informação, será possível identificar as áreas que necessitam de uma intervenção para compensar uma necessidade ou desenvolver uma potencialidade do cliente. Com a identificação destas necessidades e potencialidades, é garantida uma abrangência no diagnóstico, numa perspetiva holística que resultará numa intervenção sustentada e que determinará uma possibilidade de conceção de um Plano Individual.

2.2.2.3. Cuidados Pessoais e de Saúde

Os cuidados de higiene e imagem serão prestados de acordo com o estabelecido na análise que resulta do plano individual, sendo que cada cliente tem de ser tratado com respeito pelos seus direitos e deveres, pela sua identidade, hábitos e modos de vida e ser-lhe assegurada privacidade, autonomia, dignidade e confidencialidade. Na prestação de cuidados deve potenciar-se sempre a aprendizagem e transferência de conhecimentos, visando a promoção e o desenvolvimento da autonomia dos clientes.

Em função da situação clínica de cada cliente, o gestor do processo define as regras para a coordenação e articulação dos cuidados de saúde a prestar pelo Lar Residencial ou por serviços externos, para tal deve proceder à elaboração de um cronograma, que será desenvolvido um modelo único a utilizar para todos os clientes e que resulte posteriormente

num cronograma geral. No referido documento devem se identificar os serviços a realizar e os colaboradores afetos, ocorrências, situações de emergência e medidas utilizadas.

2.2.2.4. Nutrição e Alimentação

Por fim, do plano individual faz parte integrante uma monitorização da nutrição e alimentação, para tal deve realizar-se ementas que vão de encontro às necessidades alimentares de cada cliente, tendo por base o levantamento através de impresso próprio o qual deverá ser atualizado com regularidade, atendendo às alterações às necessidades identificadas e revista com uma periodicidade mínima trimestral.

2.2.2.5. Apoio nas Atividades Instrumentais da Vida Diária

Da vida diária dos clientes fazem parte tarefas genéricas que poderão carecer de apoio, nomeadamente o acompanhamento ao exterior, a aquisição de bens e serviços, o tratamento de roupa ou mesmo o transporte, sempre que se realizar alguma destas tarefas, a mesma deve ser monitorizada através de preenchimento de um formulário, por forma a garantir a segurança e bem-estar do cliente. Sempre que se registre alguma ocorrência ou incidente com o cliente no acompanhamento ao exterior, este deve ficar também registado num impresso próprio para esse efeito. Estes registos terão de ser sempre monitorizados pelo gestor do processo, procedendo em conformidade com o teor dos mesmos.

2.2.3. Atividades e a sua calendarização

O serviço de Lar Residencial disponibiliza um conjunto de cuidados aos seus residentes, tais como:

- Alojamento (permanente ou temporário);
- Cuidados de Higiene e Imagem;
- Administração Terapêutica;
- Cuidados Médicos, Enfermagem e de Reabilitação;
- Alimentação e nutrição;
- Arrumação e Limpezas, Lavagem e Tratamento de Roupa;
- Serviços Externos;
- Atividades Socioculturais;

- Apoio/ Acompanhamento Social e Informativo;
- Atividades Transversais de Inclusão;
- Transportes;

O Lar Residencial, contempla ainda internamento temporário. O internamento temporário consiste em disponibilizar os serviços do Lar Residencial, de forma temporária, a jovens e adultos portadores de deficiência de idade igual ou superior a 16 anos. Este serviço tem como objetivo principal, o apoio dos cuidadores proporcionando-lhes um descanso temporário da responsabilidade de cuidar.

Os clientes do Lar Residencial têm perfis diferentes: autonomia, idades e formações diferenciados, poderão estar integrados na Escola, CAO, oficinas de produção e formação profissional.

Para a elaboração do plano de atividades, consultamos o CAO da APADIMP – Associação de Pais e Amigos dos Diminuídos Mentais de Penafiel, para com base em toda a experiência que possuem, conjugada com a experiência e realidade social da OASFSobrosa, desenvolvêssemos o documento que se segue, para explanar as atividades para o ano 2015, considerando os seguintes pressupostos:

- Atenção na definição de metas, indicadores e evidências que nos permitirão avaliar o alcance dos objetivos;
- Enfoque no residente, na sua participação como agente ativo no processo (uma prática com o residente e não para o residente)
- Melhorar a comunicação interna e articular a estratégias eficazes de comunicação/articulação com os significativos, para prevenir falhas no sistema de comunicação.

Tabela 9 - Atividades dirigidas aos clientes

| Atividade | Objetivos | Estratégias | Recursos Materiais | Recursos Humanos | Data |
|--------------------------------|---|---|---|--|---------------------------|
| Comemoração do dia S. Martinho | Promover o conhecimento da cultura e tradições locais; Manter as tradições populares: canções, lengalengas, jogos tradicionais | Investigar e dramatizar a lenda de S. Martinho; Magusto; Saída ao exterior (festa S. martinho) Feira de produtos | Vestes de S. Martinho; Castanhas; Carrinhas/ Autocarro | Residentes; Auxiliares; Equipa Técnica; Animador Sociocultural Família. | 11 novembro (Lar) |
| Dia da Pessoa com Deficiência | Sensibilizar a sociedade para a diferença; Promover o contacto das pessoas com deficiência com a população em geral; | Saída ao exterior; Contacto com outras instituições. | Carrinhas/ Autocarro; | Residentes; Auxiliares; Animador Sociocultural Equipa Técnica; | 3 dezembro |
| Comemoração do Natal | Promover o contacto com a família (Lar); Incentivar os residentes à vivência do Natal em espírito de família e de solidariedade; Conhecer os costumes e tradições da época natalícia; Promover a criatividade. | Contactar e sensibilizar as famílias da sua importância na estabilidade emocional do utente (Lar); Investigar e recolher elementos alusivos ao Natal; Contar histórias, canções e lengalengas alusivas à época; Construir enfeites relacionados com a quadra; Enfeitar a árvore de Natal; Realizar uma festa natalícia com apresentações dos residentes e funcionários; Jantar de Natal dos residentes do Lar | Livros; Material de expressão plástica; Material de desgaste. | Animador Sociocultural Residentes; Auxiliares Equipa Técnica; Família. | Durante o mês de dezembro |

| | | | | | |
|--------------------------------|--|---|--|---|-----------------|
| Celebração das Janeiras | Incentivar o gosto pela cultura popular nas suas diversas manifestações. | Ensaiai e cantar cantigas alusivas às Janeiras; Assistir a apresentações dos alunos das escolas que se dirigem à instituição. | Instrumentos musicais | Residentes; Auxiliares; Equipa Técnica; Animador Sociocultural | Janeiro |
| Comemoração do Carnaval | Promover o conhecimento da cultura e tradições locais; Incentivar o relacionamento entre residentes e funcionários. | Criar máscaras e trajes; Desfile mascarados na instituição; Assistir ao desfile na cidade. | Material de expressão plástica; Material de desgaste; Transportes | Residentes; Auxiliares; Animador Sociocultural Equipa Técnica; CEF's | 17 de fevereiro |
| Dia do Pai | Fomentar e fortalecer laços familiares; Promover a interação instituição/família (Lar); | Elaborar um presente para o pai ou figura substituta; Contactar a família /pai (Lar) | Material de expressão plástica; Material de desgaste; Sala de Grupos | Residentes; Animador Sociocultural Auxiliares; Equipa Técnica; Família. | 19 março |
| Comemoração da Festa da Páscoa | Reviver as tradições da Páscoa; Promover o conhecimento da cultura e suas tradições; Promover a socialização; Promover a interação instituição/família; | Estabelecer o contacto com os familiares (Lar); Realizar trabalhos de expressão plástica alusivos à Páscoa; Colaborar na preparação de uma lembrança de Páscoa; Missa no Domingo de Páscoa (Lar) | Material de expressão plástica; Carrinhas | Residentes; Animador Sociocultural Auxiliares; Equipa Técnica; Família. | Semana Santa; |
| Comemoração do Dia da Dança | Promover a interação entre os residentes, funcionários e residentes e com outras instituições | Preparar uma coreografia para apresentar na Obra de Assistência Social de Sobrosa e/ou outras instituições. | Carrinha/ autocarro Leitor de CD's e CD's | Residentes; Auxiliares; Equipa Técnica; Animador Sociocultural | 29 de abril |
| Dia da Mãe | Fomentar e fortalecer laços familiares; Valorizar a figura materna; Promover a interação instituição/família (Lar) | Elaborar um presente para a mãe ou figura substituta; Contactar a família (Lar); | Material de expressão plástica; Material de desgaste | Residentes; Auxiliares; Equipa Técnica; Animador Sociocultural Família. | Dia da mãe; |

| | | | | | |
|-----------------------|---|---|---|---|--|
| Hábitos de Higiene | Promover hábitos de higiene pessoal e oral | Dinâmicas de Grupo sobre regras de higiene; Tomar banho; Lavar as mãos antes e depois das refeições e após idas ao wc; Lavar os dentes; Selecionar roupa limpa. | Material específico para efetuar a higiene dos residentes; Jogos lúdicos; Sala de Grupos | Residentes; Auxiliares; Equipa Técnica; Animador Sociocultural | Durante todo o ano |
| Desportivas Adaptadas | Promover hábitos de vida saudáveis; Manter e desenvolver competências motoras e cardiorrespiratórias. | Natação; Desporto (futebol, ténis de mesa, atletismo, ciclismo, etc.). | Carrinhas/ Autocarro; Piscinas; Pavilhão desportivo: Flutuadores, bolas, mesas de ténis, bicicletas, etc. | Residentes; Auxiliares; Equipa Técnica; Animador Sociocultural | Outubro a junho |
| Terapêuticas | Promover/manter competências: motoras, cognitivas e de interação. | Psicomotricidade; Dinâmicas de Grupo; Fisioterapia Hidroterapia | Sala de Grupos; Gabinete de Fisioterapia Transporte (para piscinas municipais) | Animador Sociocultural Residentes; Auxiliares; Monitores; Equipa Técnica. | Outubro a junho (cada utente pelo menos uma vez por semana) |
| Expressivas | Promover a expressão nas suas diversas componentes de acordo com os interesses e necessidades dos residentes. | Expressão dramática; Expressão musical; Expressão corporal/ dança; Expressão plástica. | Cortinas; Instrumentos musicais; Rádio; CD's Material de desgaste. | Residentes; Animador Sociocultural Auxiliares; Equipa Técnica; Animador Sociocultural | Durante todo o ano |

| | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|--|
| Estritamente Ocupacionais | Promover o bem-estar e atenção dirigida; Promover/manter competências; Socialização. | Hora do conto; Visualiza de filmes; Ouvir música; Jogos pedagógicos simples; Folhear revistas | Livros de histórias; Televisão; Rádio; CD's; DVD; Jogos; Revistas | Residentes; Auxiliares; Animador Sociocultural Equipa Técnica; | Durante todo o ano |
| Socialmente Úteis | Promover e manter competências através de atividades socialmente úteis; Socialização. | Realizar trabalhos manuais/artes decorativas; Separar tampas no âmbito do projeto “tampinhas”. | Material de desgaste; Jornais/ revistas; Tampas; Sacos plásticos. | Residentes; Auxiliares; Equipa Técnica; Animador Sociocultural Comunidade. | Durante todo o ano |
| Produtivas | Desenvolver competências pessoais e sociais; Aquisição de hábitos de trabalho; Socialização | Agricultura Social | Material de jardinagem e de agricultura. | Residentes; Auxiliares, Equipa Técnica; Animador Sociocultural Colaboradores Piscinas Municipais Rebordosa e Termas de S. Vicente; Comunidade. | Durante todo o ano |
| Saídas/Lazer | Proporcionar saídas ao exterior: passeios, visitas culturais, etc. | Praia; Piscina; Rio; Parques Temáticos; Intercâmbio com outras instituições | Carrinhas/ Autocarro | Residentes; Auxiliares; Equipa Técnica; Animador Sociocultural | Praia, piscina, rio: no período de verão Parques Temáticos: todo o ano |

2.2.4. Aspectos Financeiros

O processo de gestão financeira do Lar Residencial estará intrinsecamente ligado à OASFSobrosa, terá uma conta de gestão própria, dada a sua dimensão e a existência de uma estrutura separada da mesma, embora recorra a um apoio da estrutura central da organização, como vimos anteriormente na utilização de recursos móveis e na partilha de recursos humanos, até mesmo na utilização de equipamentos para outra resposta social (Cantina Social).

Para enquadrar as questões económicas desta resposta social, temos de referir a importância que o ISS tem, dado que é uma entidade parceira e parte interessada na criação da resposta, quer pela sua natureza, quer pelas mais valias que um projeto deste âmbito traz para a comunidade e pela inovação social que promove. Por outro lado, as entidades locais, como as autarquias, as escolas, as instituições de intervenção social podem encontrar nesta resposta social, uma possibilidade de encaminhamento para os seus residentes. A rede partilhada e a comunicação articulada entre as diferentes instituições são uma forma de inovação social presente nesta configuração sistémica. Criar boas relações com as partes interessadas, é uma estratégia fundamental para o seu bom desempenho e sustentabilidade financeira. Estas relações podem emergir em diferentes etapas de vida da organização e com objetivos diferentes, como a criação de produtos e/ou serviços, identificar oportunidades ou mesmo aplicação de novos métodos de gestão.

Os custos com o funcionamento da valência, serão na sua maioria suportados pelo acordo de cooperação estabelecido com o Instituto de Segurança Social, que está fixado por utente numa base de 951,53€ para o ano em curso, o que poderá sofrer alterações em termos futuros, considerando a inflação ou alterações legislativas. Para além desta receita, as pensões dos clientes serão aplicadas também como um contributo nos seus gastos, mas dado o seu montante reduzido, será estabelecido em contrato a celebrar com os significativos uma comparticipação familiar para assegurar as despesas, podendo assim ter uma receita passível de suportar as despesas correntes. Para calcular o valor da comparticipação familiar, será utilizada a tabela 10, que em função do escalão de rendimento aplica-se uma percentagem a participar.

Tabela 10 - Comparticipações Familiares 2014/2015 (SMN - 505€)

| Escalões de Rendimento | Escalões de capitação | Percentagem a aplicar | Comparticipação a pagar |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| 1º Até 30% SMN | Até 151,50€ | 70% | Até 106,05€ |
| 2º de 30% a 50% | De 151,50€ a 252,50€ | 71% | De 107,57€ a 179,28€ |
| 3º de 50% a 70% | De 252,50€ a 353,50€ | 72% | De 181,80€ a 254,52€ |
| 4º de 70 a 90% | De 353,50€ a 454,50€ | 73% | De 258,06€ a 331,79€ |
| 5º de 100% a 150% | De 505€ a 757,50€ | 74% | De 373,70€ a 560,55€ |
| 6ª Mais de 150% | Mais de 757,50€ | 75% | 568,13€ |

Por outro lado, o apuramento do custo por pessoa, permitirá à organização desenhar e estabelecer critérios na admissibilidade de residentes, fixados no regulamento interno. O Despacho Normativo nº 28/2006 de 3 de maio, estabelece que deve constar a seguinte informação:

Regulamento interno

1 - As estruturas residenciais possuem regulamento interno de funcionamento, que é dado a conhecer ao utilizador e familiares no ato da sua admissão.

2 - Do regulamento interno devem constar, designadamente, os seguintes elementos:

- a) Condições de admissão, incluindo as relativas ao acolhimento temporário, a que se refere a norma IV;*
- b) Serviços prestados;*
- c) Direitos e deveres dos utilizadores, designadamente a celebração de um contrato entre a instituição e o utilizador;*
- d) Critérios para a determinação das comparticipações mensais dos utilizadores ou familiares;*
- e) Modalidades de participação dos familiares, bem como dos voluntários;*
- f) Procedimentos relativos à gestão corrente dos bens dos utilizadores;*
- g) Forma de atuação em situações de emergência;*
- h) Outros elementos considerados necessários ao seu normal funcionamento. (Despacho Normativo nº 28/2006 de 3 de maio, p. 3220).*

No processo de admissão, utilizaremos os modelos de recolha de informação já mencionados e que serão objeto de trabalho no capítulo da execução (III), que permitem desenvolver uma colheita de informação do estado atual do candidato a residente, isto é, informação médica, da rotina diária, da autonomia ou necessidades específicas, da participação dos significativos, entre outros elementos.

As necessidades que os residentes apresentam implicam a reunião de um conjunto de recursos humanos, técnicos e de suporte. Para tal, como verificaremos no capítulo da Execução do Projeto, serão calculadas as despesas com os gastos com pessoal, com fornecedores, com serviços externos, com gastos correntes (água, luz, gás, bens alimentares, seguros, etc.), com a manutenção o edifício e do equipamento. Como referimos anteriormente, o modelo de gestão do projeto assenta no plano de contas para as IPSS, que *“resulta da necessidade de dotar estas instituições de normas que, no campo da organização contabilística, possibilitem a apresentação das suas contas segundo conceitos e procedimentos uniformes, aceites e praticados por todas”*, conforme publicado do Decreto de Lei n.º 78/1989, de 3 de março. Em torno do objetivo da criação desta resposta social, nunca se colocou a obtenção do lucro, logo os resultados esperam-se positivos, para que se possam melhorar continuamente a resposta com novos investimentos na mesma ou em outras respostas sociais desenvolvidas pela OASFSobrosa. Assim, este estudo visa desenhar um modelo de organização e funcionamento, que dê eficiência e sustentabilidade a esta valência à luz dos valores e princípios inerentes ao paradigma de empreendedorismo e da inovação social, como comprovamos de seguida.

Capítulo III. EXECUÇÃO DO PROJETO

Outros haverão de ter
O que houvermos de perder.
Outros poderão achar
O que, no nosso encontrar,
Foi achado, ou não achado,
Segundo o destino dado.

Fernando Pessoa

3.1. Modelo de funcionamento

Para a implementação do nosso modelo de organização e funcionamento, elegemos um conjunto de pressupostos e objectivos já apresentados, que, seguidamente, vamos agora apresentar o modo de operacionalização e os resultados previstos tendo em conta o estado atual da organização, considerando os recursos a contratar com base nos já existentes e que se encontram disponíveis para complementar a resposta e as questões económicas que lhe estão subjacentes, uma vez que a nova resposta social tem por base uma instituição que possui know-how em respostas sociais diversificadas, exceptuando-se a área de intervenção em público portador de deficiências tão heterogéneas como as já sinalizadas através das inscrições recebidas até à presente data.

3.1.1. Plano de gestão Organizacional

A gestão das atividades que seguidamente propomos consideramos os recursos humanos disponíveis e as rotinas necessárias para o bom funcionamento da organização. As atividades distribuídas ao longo do ano estão em consonância com este plano semanal, sendo que para a sua concretização não podemos descurar os objetivos que estão subjacentes a este plano semanal e ao plano anual, que são:

- a manutenção do treino de competências funcionais através de Atividades de Vida Diária (AVD) e Vida Prática (AVP);
- proporcionar atividades terapêuticas (estimulação cognitiva e comunicacional, atividade psicomotora e motora adaptada; expressões integradas, reabilitação física e melhoramento postural, snoezelen...)
- proporcionar atividades de bem estar e de adequação pessoal para fomentar a autoestima e autoconceito;
- e, a promoção de atividades lúdicas e de índole desportiva e cultural, como forma de socialização e inserção social;

O plano de atividades diárias considera o horário de segunda a sexta-feira, em três turnos (o primeiro entre as 0:00h e as 8:00h, o segundo entre as 8:00h e as 16:00h, e por fim, o terceiro entre as 16:00 e as 24:00h), ao fim de semana, o regime de turnos mantém-se, estando afetos menos recursos técnicos especializados ao plano de atividades.

Entendemos que a permanência e a rotatividade dos recursos humanos é justa, permitindo gerar igualdade no tratamento dos recursos e dos residentes, sendo que é passível de ajustes conforme as necessidades dos residente. Seguidamente apresentamos um conjunto de tarefas/atividades a desenvolver durante a semana, de segunda-feira a sexta-feira.

Tabela 11 - Escala de serviço 1.º Turno Semana

| | | | | | |
|------------------|--|-------------|--------------|--------------|-------------|
| Horário | Turno das 0:00h às 8:00h | | | | |
| Dia da semana | segunda-feira | terça-feira | quarta-feira | quinta-feira | sexta-feira |
| Tarefa/atividade | Vigilância do repouso Acompanhamento e vigilância do estado clínico | | | | |

Tabela 12 - Escala de serviço 2.º Turno Semana

| | | | | | |
|---------------------|---|--|--------------|--------------|-------------|
| Horário | Turno das 8:00h às 16:00h | | | | |
| Tarefa/atividade | Apoio na higiene pessoal, vestuário e alimentação dos clientes (pequeno-almoço/ lanche/ almoço) Limpeza e arrumação do espaço Lar Arranjo e Limpeza de roupas Acompanhamento/desenvolvimento de atividades em outras respostas (CAO) | | | | |
| Dia da semana | segunda-feira | terça-feira | quarta-feira | quinta-feira | sexta-feira |
| das 8:00h às 10:00h | Atividades de aquisição de competências (orientação do Enfermeiro - E) | Atividades de aquisição de competências (orientação do Técnico de Reabilitação – TR) | | | |

| | | | | | |
|----------------------|--|---|--|--|--|
| das 10:00h às 12:00h | Atividades orientada pelo Animador Sociocultural (AS) - Atividades Ocupacionais, AVD/AVP | Atividades orientadas pelo Técnico de Reabilitação (TR) - Natação - Hipnoterapia - Atividades Ocupacionais, AVD/AVP | Atividades orientadas pelo Terapeuta Ocupacional (TO) - Atividades Ocupacionais, AVD/AVP | Atividades orientadas pelo Fisioterapeuta (F) - Atividades Ocupacionais, AVD/AVP | Atividades orientadas pelo Terapeuta da Fala (TF) - Atividades Ocupacionais, AVD/AVP |
| das 12:00h às 14:00h | Horário de almoço e relaxamento | | | | |
| das 14:00h às 16:00h | Atividades Ocupacionais, AVD/AVP | | | | |

Tabela 13 - Escala de serviço 3.º Turno Semana

| Horário | Turno das 16:00h às 24:00h | | | | |
|--|---|---|---|--|---|
| Tarefa/atividade | Acompanhamento/desenvolvimento das atividades de fim de tarde Apoio nas atividades de gestão doméstica, na refeição do jantar, rotinas de higiene e de deitar | | | | |
| Dia da semana | segunda-feira | terça-feira | quarta-feira | quinta-feira | sexta-feira |
| das 16:00h às 20:00h | Atividade técnica planificada e orientada pelo Técnico de Reabilitação (TR): - Atividade Motora Lúdica; - Treino em Circuito/ Caminhadas - Hidroterapia - Snoezelen - AVD | Atividade técnica planificada e orientada pela Terapeuta da Fala: - Atividade de Livre Expressão/ comunicação; - Snoezelen; - Atividade Física | Atividade técnica planificada e orientada pelo Fisioterapeuta: - Sequências Posturais - Snoezelen - Marcha e Movimento | Atividade técnica planificada e orientada pela Animador Sociocultural: - Atividade Musical - Snoezelen - Atividade Física | Atividade técnica planificada e orientada pela Terapeuta ocupacional: - Ginásio - Snoezelen - Marcha e Movimento |
| das 17:00h às 20:00h (atendimento individual) | Terapia de Fala | Terapia Ocupacional | Psicologia Apoio e Acompanhamento aos clientes e colaboradores | Terapia Ocupacional | Psicologia Apoio e Acompanhamento aos clientes e colaboradores |
| | Fisioterapia Psicologia Apoio e acompanhamento aos clientes e colaboradores | Fisioterapia | Enfermagem Apoio e Acompanhamento aos clientes e colaboradores | Fisioterapia | Enfermagem Apoio e Acompanhamento aos clientes e colaboradores |
| das 19:00h às 21:30h | Jantar e rotinas no pós jantar (AVD, bem estar, higiene e saúde) sob orientação técnica do Técnico de Reabilitação e Terapeuta de Fala | Jantar e rotinas no pós jantar (AVD, bem estar, higiene e saúde) Sob orientação técnica do Terapeuta de Fala | Jantar e rotinas no pós jantar (AVD, bem estar, higiene e saúde) Sob orientação técnica de Psicologia | Jantar e rotinas no pós jantar (AVD, bem estar, higiene e saúde) Sob orientação técnica do Terapeuta Ocupacional | |

Dada a permanência dos residentes e a possibilidade de receber clientes ao fim de semana, os designados clientes temporários, para descanso semanal dos cuidadores familiares, entendemos que a realização de tarefas/atividades que promovem a aprendizagem de tarefas da vida diária deve constar aos fins de semana. A escala que se segue mantém os mesmos princípios de horário, com menos recursos humanos especializados, dada a complexidade das tarefas a implementar.

Tabela 14 - Escala de serviço 1.º Turno Fim de Semana

| | | |
|------------------|--|---------|
| Horário | Turno das 0:00h às 8:00h | |
| Dia da semana | Sábado | Domingo |
| Tarefa/atividade | Vigilância do repouso Acompanhamento e vigilância do estado clínico | |

Tabela 15 - - Escala de serviço 2.º Turno Fim de Semana

| | | |
|------------------|--|---|
| Horário | Turno das 8:00h às 16:00h | |
| Dia da semana | Sábado | Domingo |
| Tarefa/atividade | Atividade técnica planificada e orientada por um técnico designado de acordo com escala de serviço AVD e AVP nas residências (Higiene pessoal, vestuário e alimentação dos clientes; limpeza e arrumação do espaço Lar) Atividade Físico-motora nas instalações/equipamentos da Instituição; | AVD e AVP nas residências (Higiene pessoal, vestuário e alimentação dos clientes; limpeza e arrumação do espaço Lar) Atividades livres |

Tabela 16 - Escala de serviço 3.º Turno Fim de Semana

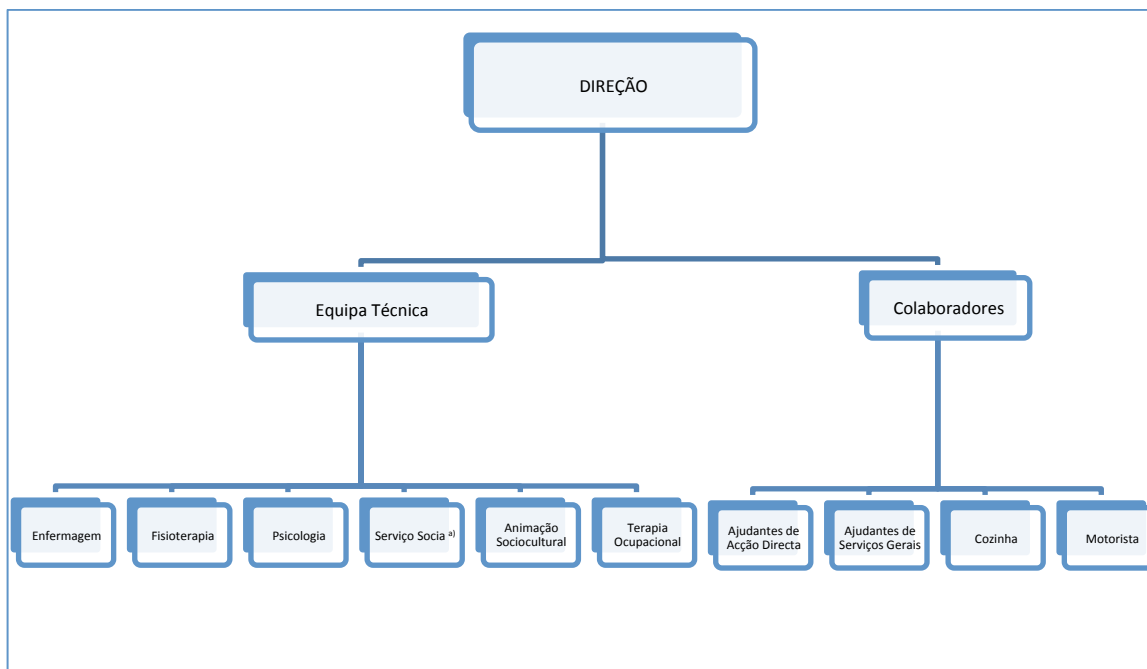
| | | |
|------------------|--|-------------------|
| Horário | Turno das 16:00h às 24:00h | |
| Dia da semana | Sábado | Domingo |
| Tarefa/atividade | AVD e AVP nas residências Atividades inclusivas na comunidade | Atividades livres |

Concluimos assim a programação das atividades, dando de seguida lugar à gestão dos recursos a afetar a este desenho de organização e funcionamento.

3.1.2. Recursos Humanos e conteúdo funcional

3.1.2.1. Organograma da Valência Lara Residencial

Esquema 1 - Organograma do Lar Residencial



Para Neves (2001), uma estrutura organizacional constitui-se para organizar a concretização dos objetivos a que se propõe. A estrutura das organizações em geral define-se pela interação que se estabelece entre diferentes aspetos, nomeadamente a complexidade, formalização e centralização. Estas características que a estrutura pode assumir condicionam o modo como se estabelece a comunicação no plano das relações duais, grupais e hierárquicas.

Segundo Mintzberg (1995), na fase inicial a generalidade das organizações têm estruturas simples, são de pequena dimensão e apresentam um número de efetivos relativamente reduzido. A coordenação entre pequenos grupos é normalmente assegurada por uma comunicação informal, cujo mecanismo de coordenação é denominado ajustamento mútuo. Porém, presentemente, grande parte das pequenas empresas com uma estrutura simples não o fazem apenas no início de seu ciclo de vida. (Bernardo, Garcia & Lopes, 1998, p.4).

Adotamos por uma estrutura simples, que compreende a Direção e dois órgãos operacionais – a equipa técnica e os colaboradores – que configuram uma estrutura agrupada por tipo de intervenção ou também designado de agrupamento por funções. O agrupamento por funções, segundo Mintzberg (1995, *op cit* Neves, 2001), traduz uma prudência maior com a interdependência de processo e economias de escala, sem prejuízo do cuidado com o fluxo de trabalho. As principais vantagens deste modelo, consistem na especialização funcional que

encoraja as pessoas à especialização e na simplificação da formação das pessoas para desempenhar o seu trabalho.

3.1.2.2. Equipa Técnica

Na equipa técnica, deve coexistir elementos experientes e sem experiência, jovens ou mais velhos, profissionais e não profissionais, que trabalhando em conjunto serão uma mais valia para quem trabalha e para quem habita no Lar Residencial. A configuração da equipa tem por base a consulta às entidades que prestam os mesmos serviços.

A Direção Técnica do Lar Residencial deve ser assegurada por um técnico com formação superior no domínio das Ciências Sociais e Humanas com perfil psicológico adequado, capacidade de liderança, interesse e motivação pela problemática da reabilitação a quem competirá designadamente:

- No âmbito do Serviço Social:
 - Estudar a situação socioeconómica e familiar dos candidatos à admissão, recorrendo, se necessário à visita domiciliária;
 - Estudar a participação do utente de acordo com os critérios definidos;
 - Organizar e manter atualizado o processo individual de cada utente, fazendo parte do mesmo, o plano individual de cuidados e o registo da observação sobre a evolução da sua situação;
 - Fomentar e reforçar as relações entre os residentes, os familiares e a comunidade em geral;
 - Proceder ao acolhimento do utente com vista a facilitar a sua integração;
 - Tomar conhecimento da saída dos residentes;
 - Promover a continuidade de laços familiares entre residentes e respetiva família, ou justificar o desaconselhamento de tal promoção.
- No âmbito da Gestão:
 - Coordenar o pessoal afeto à valência, nomeadamente através da organização dos serviços desta valência quanto à distribuição de tarefas do pessoal auxiliar e elaboração de turnos e respetivos horários de trabalho;
 - Sensibilizar o pessoal sobre a problemática da pessoa com deficiência;

- Solicitar aos serviços competentes, nomeadamente ao Instituto de Segurança Social, esclarecimentos de natureza técnica inerentes ao funcionamento, tendo em vista a sua melhoria;
 - Promover reuniões de trabalho com os residentes e com o pessoal, dispensando especial atenção à questão do relacionamento (interpessoal) prevenindo a conflitualidade;
 - Auscultar o pessoal no que respeita à sua formação e propor à Direção, ações de acordo com as necessidades manifestadas.
- No âmbito das Atividades e Ocupação:
 - Elaborar o plano anual de atividades com a participação de outros técnicos;
 - Incentivar a organização de atividades abertas à comunidade, fomentando o intercâmbio entre instituições.

Neste âmbito, dada a natureza da instituição, sugere-se que a Direção Técnica seja realizada em part-time, por um técnico com disponibilidade e flexibilidade para estar presente em situações agudas ou de emergência.

Da Equipa Técnica, à semelhança das instituições desta natureza que consultamos, entendemos que dela deve fazer parte:

- Animador Sociocultural - tenta fazer com que o portador de deficiência participe nas etapas da sua reabilitação, isto é, recupere total ou parcialmente a sua problemática, sendo reintegrado no seu seio familiar, profissional ou social, com vista a obtenção de um comportamento social aceitável e visando a não separação, ou o não isolamento, e assim, contribuir para uma melhor autonomia, realização e até integração social, para que este se sinta um adulto mais realizado, e não excluído. Aplica atividades culturais, educativas e desportivas;
- Enfermeiro - Os cuidados de enfermagem traduzem-se na administração de medicação, medição de glicemias, realização de pensos, medição de tensão arterial, entre outras atividades de orientação para autonomia na higiene pessoal e nos cuidados alimentares, com acompanhamento médico quando necessário.
- Fisioterapeuta - Utiliza, sob prescrição médica, diferentes técnicas e métodos, nomeadamente exercícios terapêuticos, treino funcional para as atividades da

vida diária, técnicas de facilitação neuromuscular, cinesioterapia respiratória, drenagem e outros, a fim de evitar a incapacidade quanto possível e obter a máxima recuperação funcional do residente.

- Psicólogo - Analisa o comportamento e os mecanismos mentais do residente e da equipa de trabalho; procede à avaliação de problemas psicológicos em domínios tais como os fisiológico, pedagógico, patológico e social, utilizando técnicas específicas. Trabalha em estreita articulação com o Assistente Social, com vista a tratar as inaptações sociais, os problemas psicológicos que surgem durante a integração, o desenvolvimento de estratégias adaptativas a problemas psicológicos de ordem profissional, entre outras tarefas.
- Terapeuta Ocupacional - Elabora, sob prescrição médica, a partir da observação direta do residente e conhecimento dos respetivos antecedentes, o plano terapêutico, consoante a deficiência diagnosticada pelo médico; procede ao tratamento, através da orientação do uso de atividades escolhidas, tais como domésticas, jardinagem, artesanais, desportivas, artísticas e sócio-recreativas, e orienta o residente, a família e outros elementos do seu agregado laborar e social.

3.1.2.3. Colaboradores

Na equipa de colaboradores, fazem parte diferentes elementos com tarefas distintas, entre eles temos as Ajudantes de Ação Direta deverão ser em número suficiente de modo a garantir o bom funcionamento da valência, nos termos do Acordo de Cooperação com a Segurança Social. Estas colaboradoras estarão incumbidas de:

- Proceder ao acompanhamento diurno e noturno dos residentes;
- Vigiar os residentes durante o repouso;
- Executar os cuidados de higiene e conforto aos residentes;
- Distribuir e dar as refeições aos residentes;
- Distribuir, arrumar e passar a roupa dos residentes;
- Colaborar na prestação de cuidados de saúde que não requeiram conhecimentos específicos nomeadamente, administrar a medicação nas horas prescritas segundo as instruções recebidas, executar pequenos pensos e aplicar cremes medicinais;

- Providenciar para que o utente, sempre que se ausente da instituição por períodos mais ou menos longos, leve consigo a medicação que estiver a fazer no momento;
- Acompanhar os residentes a consultas ou deslocações ao exterior;
- Colaborar nas atividades de animação/ocupação dos residentes;
- Desempenhar outras tarefas que lhe forem atribuídas, nos limites da Lei.

Da equipa de colaboradores, há que assinalar as funções dos diferentes elementos, para além do motorista que efetua o transporte dos residentes, há que destacar cada função em particular:

- Cozinheiro - prepara, tempera e cozinha os alimentos destinados às refeições; elabora ou contribui para a confeção das ementas; recebe os alimentos e outros produtos necessários à sua confeção, sendo responsável pela sua conservação; prepara o peixe, os legumes e a carne e procede à execução das operações culinárias; efetua ou cuida da limpeza da cozinha e dos utensílios.
- Ajudantes de cozinha - trabalha sob as ordens de um cozinheiro, auxiliando-o na execução das suas tarefas; limpa e corta legumes, carnes, peixe ou outros alimentos; prepara guarnições para os pratos; executa e colabora nos trabalhos de arrumação e limpeza da sua secção; colabora no serviço de refeitório.
- Auxiliar de serviços gerais - procede à limpeza e arrumação das instalações; assegura o transporte de alimentos e outros artigos; serve refeições; desempenha outras tarefas não específicas que se enquadrem no âmbito da sua categoria, profissional e não excedam o nível de indiferenciação em que esta se integra.

O recrutamento da equipa está intimamente relacionado com as competências. Todos os candidatos serão avaliados tendo em conta as competências exigidas à função que irão desempenhar. Aspectos como a capacidade de relacionamento interpessoal, trabalho em equipa, capacidade de liderança, raciocínio crítico e capacidade de comunicação são também elementos fulcrais neste processo de constituição dos recursos humanos a implementar a resposta social de Lar Residencial na OASFSobrosa. É crucial que o orçamento da OASFSobrosa seja suficiente para as remunerações justas dos Recursos Humanos, dado que no sentido oposto, estes tenderão a prestar apenas os serviços básicos aos residentes ou mesmo a negligenciá-los.

3.1.3. Medidas organizacionais a adotar como ações de melhoria

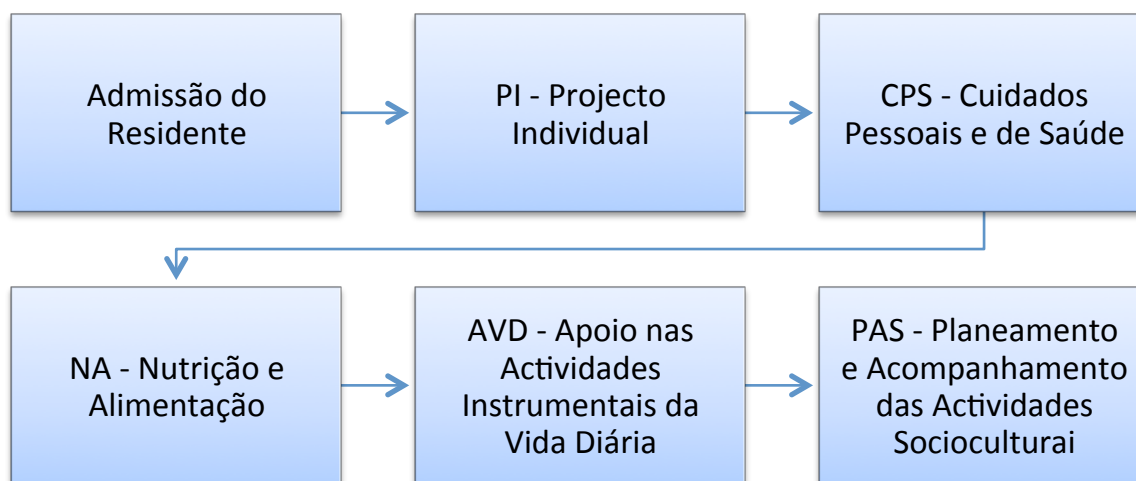
Na nossa perspetiva, há um conjunto de medidas de organização interna que devem ser consideradas para melhorar os procedimentos internos, potenciar a sua capacidade de gestão e melhorar os resultados.

Considerando o subcapítulo destinado aos recursos humanos, no planeamento do projeto (II), consideramos a criação de um Manual de Funções: que estabelece a autoridade, as atribuições, as competências e o enquadramento hierárquico de cada um dos colaboradores; para os Processos e Subprocessos definidos: é necessário descrever a sequência das atividades que transformam as entradas em saídas; ao nível dos Procedimentos de Gestão: considerar todos os documentos individuais que contêm as descrições das atividades e tarefas que especificam a forma de cumprir os requisitos da Norma de Referência do ISS; realizar com frequência uma consulta à Legislação, Regulamentação, Normas, Especificações: uma vez que estabelecem os requisitos aplicáveis aos serviços; para cada atividade elaborar as Instruções de Trabalho: as quais descrevem o modo de realização de tarefas específicas, constituído pela base da estrutura documental, que é composta por documentos de suporte e registos da qualidade; não descurar a Captação de novos clientes – objetiva-se manter a valência na sua lotação máxima, de forma a incrementar as receitas; estar atentos à Abertura a novos públicos/novos mercados, bem como a candidaturas que cumpram a missão e a visão da valência e da OASFSobrosa.

3.2. Serviços a Prestar aos clientes

Retomando o fluxograma apresentado aquando do modelo de organização e funcionamento, para a verificação da execução do projeto apresentamos um quadro com os elementos que contam de cada procedimento e os indicadores relativos aos mesmos que permitirão avaliar o sucesso da resposta criada.

Fluxograma 2 - Etapas de funcionamento para o Lar Residencial



Através do esquema apresentado identificamos todas as etapas processuais pelas quais um candidato a residente no Lar Residencial passará, sendo que os elementos recolhidos na fase da entrevista serão aferidos com os recursos da equipa técnica, através dos materiais/ferramentas utilizadas em cada processo. Temos um conjunto de indicadores que suportarão a tomada de decisão no quotidiano das atividades implementadas e sugeridas no capítulo do planeamento (II).

De seguida, apresentamos um quadro resumo com os materiais a utilizar, os recursos humanos responsáveis e os indicadores para cada processo.

Tabela 17 - Fases do Processo de Integração de um Cliente

| | Processo | Recursos | Indicadores |
|--|---|--|--|
| 1. Projeto Individual (PI) | <ul style="list-style-type: none"> - Avaliação das Necessidades e dos Potenciais do Cliente - Plano Individual | Equipa Técnica | <ul style="list-style-type: none"> - n.º de revisões do PI; - grau de cumprimento do PI (executadas/planeadas); - grau de execução dos objetivos previstos (objetivos atingidos/objetivos planeados); - % de reclamações relativas ao PI (reclamações PI/total de reclamações); - grau de satisfação dos clientes face ao PI; |
| 2. Cuidados Pessoais e de Saúde (SPS) | <ul style="list-style-type: none"> - Cuidados de Higiene e Imagem - Cuidados de Saúde e em Situação de Emergência - Administração Terapêutica | Diretor Técnico Gestor de Processo Ajudantes de ação direta | <ul style="list-style-type: none"> - % de cuidados prestados de acordo com as metas e objetivos definidos no PI do cliente; - % de reclamações relativas ao processo de cuidados pessoais; - % de medicamentos administrados de acordo com o programa estabelecido; - % de situações de emergência decorrentes da incorreta administração terapêutica; - grau de satisfação dos clientes face aos serviços de cuidados pessoais e de saúde. |
| 3. Nutrição e Alimentação (NA) | <ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de Ementas - Sistema de HACCP - Receção, Armazenamento e Conservação de Produtos Alimentares - Preparação e Confeção de Alimentos - Transporte, Distribuição e Apoio nas Refeições | Diretor Técnico Equipa Técnica Ajudantes de ação direta Auxiliares de serviços gerais | <ul style="list-style-type: none"> - taxa de execução de refeições servidas (n.º refeições servidas/n.º refeições planeadas); - taxa de execução de refeições apoiadas por 3.ª pessoa (n.º refeições apoiadas/n.º refeições previstas com apoio); - % de reclamações relativas ao processo de nutrição e alimentação (n.º reclamações/n.º total reclamações); - grau de satisfação dos clientes com a alimentação e nutrição; |
| 4. Apoio nas Atividades Instrumentais da Vida Diária (AVD) | <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento ao Exterior e Aquisição de Bens e Serviços - Tratamento da Roupa | Diretor Técnico Equipa Técnica Ajudantes de ação direta Auxiliares de serviços gerais | <ul style="list-style-type: none"> - % de cuidados prestados de acordo com o PI; - n.º de serviços executados não previstos no PI; - % de reclamações relativas ao processo de atividades instrumentais da vida diária; - grau de satisfação dos clientes face aos serviços de apoio às atividades instrumentais da vida diária; |
| 5. Planeamento e Acompanhamento das Atividades Socioculturais (PAS) | <ul style="list-style-type: none"> - Plano de Atividades Socioculturais | Diretor Técnico Equipa Técnica | <ul style="list-style-type: none"> - n.º de revisões do PAS; - n.º de novas atividades não previstas e desencadeadas no decurso de implementação do PAS; - % de necessidades identificadas e não satisfeitas pelo PAS; - grau de satisfação dos clientes e outros participantes face ao PAS; |

Para o bom funcionamento da valência, todos os documentos que são objeto do nosso trabalho, com as devidas adaptações aos requisitos do ISS, devem constar do processo de cada utente ou dos registos diários de funcionamento da valência. A informação a recolher em cada um deles tem por objetivo elucidar a equipa técnica e colaboradores sobre as necessidades de cada cliente e quais os procedimentos adotados ao longo das diferentes intervenções com o cliente e com a organização da estrutura.

3.2.1. Acolhimento, Candidatura e Admissão

O Acolhimento, Candidatura e Admissão tem início com a prestação de informação relativa ao Lar Residencial ou à instituição em geral, pode ser realizado por contacto telefónico, por correio eletrónico ou por contacto presencial, sendo que deve haver um horário de atendimento ao público e um colaborador com estas funções disponível. Toda a informação prestada deve ficar sempre registada em documento próprio para o efeito. Na elaboração da ficha de inscrição procuramos que a mesma contenha dados de identificação civil, de contacto com o candidato e com os significativos (*vide* anexo 1: Ficha de Inscrição). A quando da receção da ficha de inscrição, será importante verificar-se toda a informação disponibilizada e os documentos solicitados. O cliente e os significativos são sempre informados da fase seguinte do processo. Executada a avaliação inicial dos condições através da Ficha de Avaliação Inicial de Requisitos (*vide* anexo 2), que decorre na entrevista com o cliente e com os significativos, com base nos critérios de admissibilidade e da existência de clientes sinalizados pela Rede Social de Suporte, procede-se à Hierarquização e Aprovação dos Candidatos (a mesma é atualizada sempre que acontecem novas inscrições/entrevistas), tendo por referência o número de vagas (*vide* anexo 4: Relatório de Análise, Hierarquização e Aprovação dos Candidatos). Elabora-se uma lista dos candidatos de acordo com os procedimentos da priorização das respostas através do documento Lista de Candidatos (*vide* anexo 6). Em função dos resultados informamos os significativos através de uma carta de admissibilidade ou não-admissibilidade, e de uma carta de aprovação ou de não-aprovação (*vide* anexo 5). Realizada a aprovação, comunica-se às famílias/significativos através de um modelo de carta específica para o efeito o resultado atribuído pela equipa técnica (*vide* anexo 3: Cartas de Admissibilidade e Não Admissibilidade, e anexo 5: Carta de Aprovação e Não Aprovação).

3.2.2. Projeto Individual

A avaliação diagnóstica recolhe dados de identificação do novo residente mais específicos, realiza uma breve caracterização individual e do agregado familiar do cliente, a situação sócio-económica do cliente e dos significativos, o seu contexto habitacional e de saúde, as capacidades físicas e funcionalidades, os hábitos e interesses, as representações que os clientes têm sobre si próprios e sobre os outros que os rodeiam, entre outras informações relevantes (*vide* anexo 7: Ficha de Avaliação Diagnóstica). Todos os pertences do cliente são anotados em documento próprio para o efeito (*vide* anexo 8: Lista de Bens do Cliente).

A fase de acolhimento é considerada a fase de adaptação do candidato, para a qual são tomadas as providências necessárias para assegurar o seu bem-estar na integração no equipamento e com os restantes residentes/recursos humanos. Elabora-se um programa de acolhimento (*vide* anexo 9: Programa de Acolhimento do Cliente), no qual se relata os aspetos relevantes na fase de acolhimento designadamente no que respeita ao relacionamento com os outros clientes, com os colaboradores, a adaptação às instalações e aos serviços prestados, e por fim, uma lista dos bens do cliente. Cumprida esta etapa, procede-se à realização de um relatório do programa de acolhimento (*vide* anexo 10: Relatório do Programa de Acolhimento do Cliente).

O Projeto Individual desenvolvido para cada cliente realiza-se com uma avaliação das necessidades e dos potenciais do cliente (*vide* anexo 11: Avaliação das Necessidades e Potenciais do Cliente), já que no contexto da avaliação diagnóstica foram recolhidas várias informações sobre o cliente. Com a reunião de toda esta informação, o técnico responsável pelo processo do cliente identifica as áreas que carecem de uma intervenção para desenhar o projeto individual, considerando as possibilidades de regressar à escola/contexto formativo ou inserção no mundo do trabalho. Permite ainda registar as atividades da vida diária que poderá realizar autonomamente, com ajuda em determinados momentos ou com apoio permanente. A elaboração e implementação do plano individual (*vide* anexo 12: Plano Individual), é estabelecido pelo cliente, com a colaboração dos significativos, com o apoio da equipa técnica, tendo sempre presentes as necessidades e potenciais de desenvolvimento do cliente. Este PI é monitorizado continuamente, nas reuniões de equipa, através dos registos efetuados pelos colaboradores nos impressos, livro de registos e outros instrumentos criados para o efeito, constantes do processo individual do cliente. O plano individual é um instrumento formal que visa organizar, operacionalizar e integrar todas as respostas às necessidades e aos potenciais de desenvolvimento identificados em conjunto com o cliente.

3.2.3. Cuidados Pessoais e de Saúde

Os cuidados de higiene e imagem são prestados de acordo com o estabelecido no plano individual. Deve estar definido um responsável pela supervisão dos cuidados prestados a cada cliente, o qual deve efetuar um planeamento de todos os serviços a prestar, através de um cronograma (*vide* anexo 13: Cuidados Pessoais e de Saúde – Cronograma), onde estão identificados os serviços a realizar e os colaboradores associados. Na prestação de cuidados deve potenciar-se sempre a aprendizagem e transferência de conhecimentos, visando a promoção e o desenvolvimento da autonomia dos clientes. Todas as atividades desenvolvidas neste âmbito devem ser monitorizadas de acordo com o estabelecido no PI (*vide* anexo 14: Cuidados Pessoais e de Saúde – Registo). Os cuidados de saúde são definidos de acordo com a situação em concreto e o diagnóstico de cada cliente, em particular os cuidados de clínicos e de enfermagem, o acesso a cuidados especiais de saúde, acesso a prestação de cuidados de reabilitação, e o apoio na execução dos planos individuais de saúde, como sejam, as consultas médicas regulares. Os colaboradores do Lar Residencial devem planificar o apoio na administração terapêutica em função da maior ou menor autonomia do cliente. Todas as ações e tarefas executadas no âmbito desta atividade ou decorrentes de situações anómalas são alvo de registo em documento próprio (*vide* anexo 15: Situações de Emergência – Regras Gerais de Actuação). Há que assinalar as situações de atuação em caso de emergência (*vide* anexo 16: Cuidados em Situações de Emergência), podendo mesmo realizar-se simulações conforme previstas nos normativos legais vigentes, para que cada colaborador possa aplicar os procedimentos devidos (a formação em primeiros socorros é um requisito fundamental para todos os colaboradores). Estas ocorrências deverão ser todas registadas, bem como a medicação e indicações terapêuticas (*vide* anexo 17: Medicação e Indicação Terapêutica e anexo 18: Indicação Terapêutica – Informação Genérica).

3.2.4. Nutrição e Alimentação

Uma alimentação saudável e equilibrada é uma das condições necessárias para que se viva uma vida com qualidade. Na elaboração das ementas é necessário ter em conta as especificidades alimentares de cada cliente registadas em impresso próprio (*vide* anexo 19: Lista de Necessidades Alimentares Especiais). A ementa e respetivos regimes especiais são divulgados e os clientes são informados em tempo útil das eventuais alterações. É também tido em atenção alterações às necessidades identificadas nos clientes em consonância com a

revisão trimestral que se efetua para analisar eventuais alterações introduzidas pelo médico/nutricionista (vide anexo 24: Recolha de Amostras de Testemunho).

Os princípios do HACCP são aplicados a todas as fases de confeção de alimentos, sendo a prevenção o pilar fundamental da sua atuação. O plano HACCP é o documento escrito baseado nos princípios, que estabelece os procedimentos a seguir para assegurar o controlo do processo de confeção dos alimentos, para tal deve constituir-se uma equipa multidisciplinar responsável por esta observação/avaliação, a título de exemplo temos o controlo dos óleos de fritura que devem ser controlados e monitorizados (vide anexo 23) Na receção, armazenamento e conservação de produtos alimentares (vide anexo 20: Controlo de Recepção de Matérias-Primas e anexo 21: Controlo de Validade dos Produtos), deve dispor das condições adequadas para cada processo, em particular no que respeita a bens que necessitam de refrigeração ou climatização específica, assim como de congelação. Na preparação e confeção de alimentos, deve garantir-se as condições de higiene pessoal dos manipuladores de alimentos, ao modo como os alimentos são manipulados, servidos ou conservados.

3.2.5. Apoio nas Atividades Instrumentais da Vida Diária

Na vida diária dos clientes, estes podem carecer de apoio, designadamente no acompanhamento ao exterior, na aquisição de bens e serviços, no tratamento de roupa ou mesmo no transporte, sempre que se realiza alguma destas tarefas, a mesma é monitorizada, por forma a garantir a segurança e bem-estar do cliente (vide anexo 25: Atividades Instrumentais da Vida Quotidiana). Sempre que se registre alguma ocorrência ou incidente com o cliente no acompanhamento ao exterior, este deve ficar também registado (vide anexo 26: Ficha de Incidentes Críticos no Exterior)

3.2.6. Planeamento e Acompanhamento das Atividades Socioculturais

Após o levantamento das necessidades coletivas (vide anexo 28: Lista de Necessidades de Atividades Sócio-culturais) e considerando as atividades planificadas para a valência e para a instituição, já aqui expostas, os colaboradores definem a intervenção e o tipo de atividades que cada cliente pode participar: lúdicas e recreativas, culturais, desportivas, intelectuais, sociais ou outro tipo de festas, efetuando sempre um registo de monitorização da participação de cada cliente e o resultado alcançado para o seu bem-estar (vide anexo 30: Registo de Presenças).

3.3. A gestão económica do modelo

Para analisar os aspetos contabilísticos do projeto, importa verificar o estado económico-financeiro atual da organização, isto é, uma vez que o Lar Residencial é mais uma valência que está inserida nas diferentes resposta sociais e que os custos e proveitos serão tratados em conjunto, fazemos aqui uma análise da situação económica da instituição após o investimento na construção do Lar Residencial e com os dados recolhidos até à data de elaboração deste estudo.

Tabela 18 - Balanço da OASFSobrosa a 31 de dezembro de 2013

| BALANÇO | 2012 | | | 2013 | | |
|--|---------------------|----------------|------------------|---------------------|----------------|----------------|
| | | <i>Weight</i> | $\Delta n/n-1$ | | <i>Weight</i> | $\Delta n/n-1$ |
| Ativos Não Correntes | | | | | | |
| Ativos Fixos Tangíveis | 1 101 726,48 | 88,29% | -17,43% | 1 958 142,39 | 90,76% | 77,73% |
| Propriedade de Investimento | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Ativos Intangíveis | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Investimentos Financeiros | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Fundadores / Beneméritos e Outros | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Outros Ativos Não Correntes | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Total Ativos Não Correntes | 1 101 726,48 | 88,29% | -17,43% | 1 958 142,39 | 90,76% | 77,73% |
| Ativos Correntes | | | | | | |
| Inventários | 436,28 | 0,03% | 7,78% | 307,99 | 0,01% | -29,41% |
| Clientes e Residentes | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Adiantamentos | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Estado e Outros Entes Público | 18 480,02 | 1,48% | 0,16% | 29 184,00 | 1,35% | 57,92% |
| Fundadores / Beneméritos e Outros | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Outras Contas a Receber | 97 504,11 | 7,81% | -35,44% | 106 876,61 | 4,95% | 9,61% |
| Diferimentos | 4 395,82 | 0,35% | 0,54% | 5 551,06 | 0,26% | 26,28% |
| Outros Ativos Financeiros | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 2 757,00 | 0,13% | 0,00% |
| Caixa e Depósitos Bancários | 25 370,02 | 2,03% | -60,08% | 54 742,00 | 2,54% | 115,77% |
| Total Ativos Correntes | 146 186,25 | 11,71% | -38,52% | 199 418,66 | 9,24% | 36,41% |
| TOTAL DO ATIVO | 1 247 912,73 | 100,00% | -20,62% | 2 157 561,05 | 100,00% | 72,89% |
| Capital Próprio | | | | | | |
| Fundos | 636 928,62 | 51,04% | 0,00% | 636 928,62 | 29,52% | 0,00% |
| Excedentes Técnicos | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Reservas | 0,00 | 0,00% | -100,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Resultados Transitados | 253 833,38 | 20,34% | 0,15% | 317 156,16 | 14,70% | 24,95% |
| Excedentes de Revalorização | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Outras Variações nos fundos Patrimoniais | 662 951,53 | 53,12% | 0,00% | 652 205,55 | 30,23% | -1,62% |
| Total do Capital Próprio | 1 553 713,53 | 124,50% | 74,11% | 1 606 290,33 | 74,45% | 3,38% |
| Resultado Líquido | -9 103,85 | -0,73% | -2525,82% | 20 858,70 | 0,97% | -329,12% |

| | | | | | | |
|--|--------------|---------|-----------|--------------|---------|---------|
| TOTAL DO FUNDO DE CAPITAL | 1 544 609,68 | 123,78% | 73,02% | 1 627 149,03 | 75,42% | 5,34% |
| Passivo Longo Prazo | | | | | | |
| Provisões | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Financiamentos Obtidos | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 150 000,00 | 6,95% | 0,00% |
| Outras Contas a Pagar | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Passivo Longo Prazo | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 150 000,00 | 6,95% | 0,00% |
| Passivo Corrente | | | | | | |
| Fornecedores | 17 083,04 | 1,37% | 33,39% | 19 407,44 | 0,90% | 13,61% |
| Adiantamentos | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Estado e Outros Entes Públicos | 8 895,17 | 0,71% | 0,52% | 10 576,51 | 0,49% | 18,90% |
| Fundadores / Beneméritos e Outros | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Financiamentos Obtidos | 181 383,00 | 14,53% | 191,44% | 62 237,16 | 2,88% | -65,69% |
| Diferimentos | 9 191,21 | 0,74% | 0,00% | 45 421,01 | 2,11% | 394,18% |
| Outras Contas a Pagar | 157 771,53 | 12,64% | 20389,81% | 242 769,90 | 11,25% | 53,87% |
| Outros Passivos Financeiros | 0,00 | 0,00% | -100,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Passivos Correntes | 374 323,95 | 30,00% | -44,90% | 380 412,02 | 17,63% | 1,63% |
| TOTAL DO PASSIVO | 374 323,95 | 30,00% | -44,90% | 530 412,02 | 24,58% | 41,70% |
| TOTAL DOS FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO | 1 918 933,63 | 153,77% | 22,06% | 2 157 561,05 | 100,00% | 12,44% |

Como podemos observar no Balanço, o ano de 2013 reflete a construção do Lar Residencial com um aumento nos ativos fixos tangíveis. A OASFSobrosa suportou a maioria do investimento, dado que o aumento de financiamento externo representou 17,5% do investimento total. A estrutura do balanço é extremamente conservadora, dado que tem uma autonomia financeira de 80% em 2012 e que cai para 75% em 2013 fruto do investimento, pelo contrário apresenta grande dificuldade ao nível da liquidez, pois tem um *current ratio* <1 e um *quick ratio* <1 (próximo de 0).

Passando para uma análise da Demonstração de Resultados, esta oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais da instituição até ao final do exercício de 2013, apresentamos aqui os dados de 2012 2013, mas a nossa análise considerou ainda o ano de 2011, para efeitos de análise da variação e para o cálculo de rácios.

Tabela 19 - Demonstração de Resultados da OASFSobrosa a 31 de dezembro de 2013

| Demonstração de Resultados | 2012 | | | 2013 | | |
|-------------------------------------|-------------------|---------------|---------------|-------------------|---------------|---------------|
| | | <i>Weight</i> | <i>Δn/n-1</i> | | <i>Weight</i> | <i>Δn/n-1</i> |
| Vendas e Serviços | 226 480,39 | 40,29% | -2,00% | 273 426,69 | 43,86% | 20,73% |
| Subsídios, doações e legados | 335 700,68 | 59,71% | 15,95% | 349 989,19 | 56,14% | 4,26% |
| Variação nos Inventários | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Trabalhos para a própria empresa | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Faturação Bruta | 562 181,07 | 100,00% | 7,98% | 623 415,88 | 100,00% | 10,89% |
| - CMVC | 52 971,41 | 9,42% | 4,02% | 80 648,50 | 12,94% | 52,25% |
| - Fornecimentos e Serviços Externos | 173 707,43 | 30,90% | 15,00% | 162 254,92 | 26,03% | -6,59% |
| -Gastos com o pessoal | 296 632,53 | 52,76% | -5,79% | 312 115,53 | 50,07% | 5,22% |
| + Rendimentos e Ganhos | 40 644,41 | 7,23% | -47,87% | 19 415,33 | 3,11% | -52,23% |
| - Outros Gastos e Perdas | 7 080,68 | 1,26% | -12,16% | 7 261,95 | 1,16% | 2,56% |
| EBITDA | 72 433,43 | 12,88% | -1,71% | 80 550,31 | 12,92% | 11,21% |
| - Depreciações e Amortizações | 79 287,22 | 14,10% | 2,73% | 55 737,47 | 8,94% | -29,70% |
| Resultados Operacionais | -6 853,79 | -1,22% | 96,65% | 24 812,84 | 3,98% | -462,03% |
| + Juros e Rendimentos Financeiros | 0,00 | 0,00% | -100,00% | 5 093,91 | 0,82% | 0,00% |
| - Juros e Outros Gastos Financeiros | 2 250,06 | 0,40% | 784,28% | 9 048,05 | 1,45% | 302,12% |
| Resultados Financeiros | -2 250,06 | -0,40% | -158,28% | -3 954,14 | -0,63% | 75,73% |
| Resultados Antes de Impostos | -9 103,85 | -1,62% | -2525,82% | 20 858,70 | 3,35% | -329,12% |
| - Impostos | 0,00 | 0,00% | 0,00% | 0,00 | 0,00% | 0,00% |
| Resultado Líquido | -9 103,85 | -1,62% | -2525,82% | 20 858,70 | 3,35% | -329,12% |

Tabela 20 - Rácios calculados com base no exercício de atividade de 2012 e 2013 da OASFSobrosa

| Rácios | 2012 | | 2103 | |
|-------------------|-------|---------|-------|---------|
| DEBT to EBITDA | 2,50x | -71,91% | 2,63x | 5,22% |
| Net Debt / EBITDA | 2,15x | -73,25% | 1,92x | -10,81% |
| Gearing | 0,12x | -84,04% | 0,13x | 11,07% |
| Equity Ratio | 0,80x | 41,75% | 0,75x | -6,31% |
| Current Ratio | 0,39x | 11,57% | 0,52x | 34,23% |
| Quick Ratio | 0,07x | -27,54% | 0,15x | 123,01% |

Quanto à demonstração de resultados, como podemos observar, apontamos que expõe resultados operacionais antes de depreciações e amortizações com margem na ordem dos 11%, gerando receita suficiente para cumprir todos os seus compromissos financeiros (DEBT to EBITDA 2,63x), ou seja, é capaz de criar caixa suficiente para pagar a dívida que constituiu com o empréstimo bancário e com outros fornecedores. Observamos ainda que ocorreu um aumento das vendas e serviços entre 2012 e 2013, que se justifica por uma atualização das mensalidades dos residentes de toda a instituição, o que se reflete no resultado líquido, passando a positivo no ano 2013. Em contrapartida, as depreciações e amortizações foram revistas, proporcionando um resultado positivo. É de salientar no entanto, que as

amortizações não têm implicações na capacidade de gerar riqueza da OASFSobrosa, exprimindo no entanto a desproporcionada quantidade de propriedades em relação ao total do ativo.

Para a apresentação do nosso modelo financeiro, partimos de alguns pressupostos dada a natureza do equipamento e dos destinatários que pretende servir. Assim, consideramos a título de exemplo o início das atividades para dezembro de 2014.

Numa primeira análise, para os compromissos a estabelecer com os fornecedores, considerando as práticas já realizadas pela OASFSobrosa, estabelecemos o pagamento a 30 dias e os períodos de armazenagem de bens, terá uma média de 7 dias.

No que tem haver com o carácter previsional deste modelo, considera-se a taxa de inflação de 2% em 2014, 1,5% em 2015/2016, de acordo com as recomendações da UE e da OCDE, e de 2% nos restantes anos dadas as referencias económicas padrão normalmente recomendadas e utilizadas.

Quanto a elaboração de refeições, prevemos elaborar 426 refeições por mês, do pequeno-almoço, lanches, jantar e ceia, exceto no almoço que acumularemos a confeção para a valência Cantina Social, produzindo cerca de 4380 almoços. Os custos das refeições são os recomendados pela Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade - CNIS (custo médio de refeição de 2,50€).

Como assinalamos atrás, a prestação de serviços permitirá do lado da receita considerar os seguintes valores que incluem o acordo de cooperação e as mensalidades calculadas com base no diagnóstico de candidatos já sinalizados.

As participações familiares que sinalizamos como importantes neste modelo, apesar da sua baixa participação percentual (11%), são elementares no ajuste de determinados recursos correntes ou mesmo na composição da equipa técnica, o que se torna importante para a determinação de um conjunto de atividades, assim como os apoios e donativos de particulares que figuram nos outros proveitos da Tabela 18, sem eles o Lar Residencial terá dificuldade em operacionalizar o modelo de organização e funcionamento aqui exposto.

Tabela 21 - Prestação de Serviços previsional para o Lar Residencial

| PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS | PS/Mês | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Acordo Cooperação com o Instituto de Segurança Social (951,53€/cliente) | 13 321 | 13 321 | 189 297 | 192 137 | 195 980 | 199 899 |
| Cliente 1 | 178 | 178 | 2 532 | 2 569 | 2 621 | 2 673 |
| Cliente 2 | 204 | 204 | 2 904 | 2 947 | 3 006 | 3 066 |
| Cliente 3 | 221 | 221 | 3 144 | 3 191 | 3 255 | 3 320 |
| Cliente 4 | 242 | 242 | 3 436 | 3 488 | 3 558 | 3 629 |
| Cliente 5 | 283 | 283 | 4 017 | 4 077 | 4 159 | 4 242 |
| Cliente 6 | 304 | 304 | 4 320 | 4 384 | 4 472 | 4 562 |
| Cliente 7 | 305 | 305 | 4 334 | 4 399 | 4 487 | 4 577 |
| Cliente 8 | 306 | 306 | 4 346 | 4 411 | 4 500 | 4 590 |
| Cliente 9 | 306 | 306 | 4 348 | 4 413 | 4 501 | 4 591 |
| Cliente 10 | 307 | 307 | 4 360 | 4 426 | 4 514 | 4 605 |
| Cliente 11 | 307 | 307 | 4 360 | 4 426 | 4 514 | 4 605 |
| Cliente 12 | 307 | 307 | 4 360 | 4 426 | 4 514 | 4 605 |
| Cliente 13 | 332 | 332 | 4 724 | 4 795 | 4 891 | 4 988 |
| Cliente 14 | 332 | 332 | 4 724 | 4 795 | 4 891 | 4 988 |
| Total Prestação de Serviços | | 17 256 | 245 206 | 248 884 | 253 862 | 258 939 |
| OUTROS PROVEITOS | | | | | | |
| Apoio de Particulares | | 10 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 |
| Donativo Familiar | | 5 000 | | | | |
| Mensalidades dos Familiares - 1.º Escalão (6 clientes) | | 636 | 7 750 | 7 866 | 8 024 | 8 184 |
| Mensalidades dos Familiares - 1.º Escalão (6 clientes) | | 1 076 | 13 102 | 13 298 | 13 564 | 13 836 |
| Mensalidades dos Familiares - 1.º Escalão (2 clientes) | | 509 | 6 202 | 6 295 | 6 420 | 6 549 |
| Total de Outros Proveitos | | 17 221 | 33 053 | 33 459 | 34 008 | 34 569 |

Uma fonte particular de despesa, que assume grande peso na gestão económica neste modelo são os fornecimentos e serviços externos, assim como os custos de pessoal que apresentamos de seguida na Tabela 22. No que aos Fornecimentos e serviços externos diz respeito, equacionamos os gastos com seguros, sistemas de vigilância, custos com o HACCP, com a higienização dos espaços, comunicações, transportes, material de escritório e outros materiais de desgaste contínuo. Os trabalhos especializados, os contratos de prestação de serviços esporádicos estão também aqui cabimentados.

Não consideramos como necessidade campanhas de publicidade e divulgação, uma vez que a OASFSobrosa possui um conjunto de parceiros que encaminha os potenciais clientes e dada a antiguidade da instituição (fundada em 1945), não é vital para o bom funcionamento da organização nesta fase a publicidade, assim como não possui um sistema de comissões.

Tabela 22 - Mapa de Fornecedores previsionais para o Lar Residencial

| FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS | Valor /mês | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|-------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Subcontratos | 1 500 | 1 500 | 18 270 | 18 544 | 18 915 | 19 293 |
| Energia e combustíveis | 554 | 554 | 6 742 | 6 843 | 6 980 | 7 119 |
| Material de escritório | 155 | 155 | 1 888 | 1 916 | 1 955 | 1 994 |
| Rendas e alugueres | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Comunicação | 162 | 162 | 1 973 | 2 003 | 2 043 | 2 084 |
| Seguros | 180 | 180 | 2 192 | 2 225 | 2 270 | 2 315 |
| Transportes | 125 | 125 | 1 523 | 1 545 | 1 576 | 1 608 |
| Comissões | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Publicidade | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Trabalhos especializados | 450 | 450 | 5 481 | 5 563 | 5 674 | 5 788 |
| Outros fornecimentos e serviços | 135 | 135 | 1 644 | 1 669 | 1 702 | 1 736 |
| Total de Forn. e Serv. Externos | | 3 261 | 39 713 | 40 309 | 41 115 | 41 937 |
| PROVISÕES | | | | | | |
| Para Depreciação de Existências | | 142 | 1 679 | 1 738 | 1 807 | 1 880 |
| Para Cobranças Duvidosas | | 103 | 112 | 115 | 118 | 122 |
| Total das Provisões | | 245 | 1 792 | 1 853 | 1 926 | 2 001 |

Os Custos com o Pessoal são uma rubrica que tem grande peso no orçamento desta resposta social, a Tabela 23 apresenta os encargos que a OASFSobrosa terá com os seguros de acidentes pessoais, a comparticipação para com a segurança social, sendo que dada a natureza das qualificações técnicas dos recursos humanos e dos vencimentos associados, apresentamos uma taxa de encargos para com a Segurança Social, obtida através de uma média ponderada entre o número de recursos humanos com uma taxa de 23,75% e do número de recursos humanos com a taxa mínima, fixada nos 23%.

As remunerações foram estabelecidas pelo princípio de equidade em relação aos já praticados na OASFSobrosa, i.e. o vencimento da Diretora Técnica atual ou das Animadoras Socioculturais são exemplo disso, atribuído o salário mínimo nacional aos restantes elementos da valência Lar Residencial, equiparando-os aos restantes que integram a instituição. Os honorários devidos aos quadros da equipa técnica são aproximados dos praticados em instituições da mesma natureza e num horário de trabalho completo, entenda-se as 40 horas semanais estabelecidas por lei.

No que respeita a subsídio de refeição será dado em género, uma vez que a OASFSobrosa tem ao seu dispor cantina, não estando obrigada a efetuar o pagamento do referido subsídio.

Tabela 23 - Mapa de Remunerações previsionais dos Custos com o Pessoal para o Lar Residencial

| CUSTOS COM O PESSOAL | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
|--|-------|--------------------------------------|----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| * ENCARGOS SOCIAIS DE CONTA DA EMP. | | | | | | | |
| - Segurança Social (23,75 %) | | 23,68% | 23,68% | 23,68% | 23,68% | 23,68% | |
| - Seguro de Acidentes de Trabalho (2,2%) | | 2,20% | 2,20% | 2,20% | 2,20% | 2,20% | |
| - Outros custos (0 - 1%) | | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | |
| TRABALHADORES POR CATEGORIAS | | NUMERO DE PESSOAS EM CADA ANO | | | | | |
| Diretor Técnico | 50% | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Psicólogo | 100% | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Terapeuta Ocupacional | 100% | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Enfermeiro | 100% | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Fisioterapeuta | 100% | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Animador Sociocultural | 100% | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Cozinheira | 100% | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| Auxiliares de Serviços Gerais | 100% | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| Ajudantes de Ação Direta | 100% | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | |
| Motorista | 50% | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| TOTAL | | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 | |
| REMUNERAÇÕES | | Rem. Mês | CUSTOS ANUAIS COM PESSOAL | | | | |
| Diretor Técnico | 1 167 | 694 | 8 457 | 8 584 | 8 756 | 8 931 | |
| Psicólogo | 980 | 1 166 | 14 204 | 14 417 | 14 706 | 15 000 | |
| Terapeuta Ocupacional | 980 | 1 166 | 14 204 | 14 417 | 14 706 | 15 000 | |
| Enfermeiro | 980 | 1 166 | 14 204 | 14 417 | 14 706 | 15 000 | |
| Fisioterapeuta | 980 | 1 166 | 14 204 | 14 417 | 14 706 | 15 000 | |
| Animador Sociocultural | 650 | 774 | 9 421 | 9 563 | 9 754 | 9 949 | |
| Cozinheira | 505 | 601 | 7 320 | 7 429 | 7 578 | 7 730 | |
| Auxiliares de Serviços Gerais | 505 | 1 803 | 21 959 | 22 288 | 22 734 | 23 189 | |
| Ajudantes de Ação Direta | 505 | 4 207 | 51 237 | 52 006 | 53 046 | 54 107 | |
| Motorista | 505 | 300 | 3 660 | 3 715 | 3 789 | 3 865 | |
| TOTAL DOS CUSTOS C/ PESSOAL C/ ENC. | | | 16 420 | 199 992 | 202 991 | 207 051 | 211 192 |

Como referimos no capítulo I, o investimento na criação desta resposta social Lar Residencial nasceu fruto da vontade da direção, que através do apoio de uma candidatura à Ader-Sousa – Associação de Desenvolvimento Rural das Terras do Sousa (vide anexo: candidatura) e sua consequente aprovação, desencadeou este investimento.

A verdade é que o investimento inicial estava fixado em 359.196,14€, do qual 56% do valor foi concedido pela Ader-Sousa (201.149,84€) a fundo perdido, o restante montante ficou a cargo da OASFSobrosa. Após consulta à contabilidade e através de uma recolha exaustiva, conseguimos apurar os montantes associados à construção da infraestrutura, sendo que o terreno de construção é propriedade da instituição (vide anexo: caderneta predial). É de salientar ainda que a OASFSobrosa contraiu um crédito bancário de 150.000€ para suportar os encargos que ocorreram ao longo da construção/finalização do edifício.

Com estes dados efetuamos um mapa de investimentos acumulados até à data prevista de entrada em funcionamento do equipamento, considerando no entanto para o ano de 2015

(período de funcionamento pleno após a adaptação dos clientes e da organização) um montante a aplicar em ajustes de equipamentos ou na estrutura para proporcionar estabilidade aos seus habitantes (i.e. equipamentos decorativos, equipamentos de escritório, equipamentos com pouca durabilidade).

Tabela 24 - Mapa de Investimento previsional do Lar Residencial

| INVESTIMENTO | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|------------------|---------------|-------------|-------------|-------------|
| 1 .IMOBILIZADO INCORPÓREO | | | | | |
| Estudos e projetos | 0 | 0 | | | |
| Assistência técnica | 0 | 0 | | | |
| Outras Imobilizações Incorpóreas | 0 | 0 | | | |
| TOTAL 1 | 0 | 0 | | | |
| 2 . IMOBILIZADO CORPÓREO | | | | | |
| Terrenos e Recursos Naturais | 78 360 | 0 | | | |
| Infra-estruturas | 1 236 050 | 0 | | | |
| Adaptação e/ou ampliação de instalações | 0 | 0 | | | |
| Equipamento | 15 837 | 0 | | | |
| Equipamento de Armazenagem | 0 | 0 | | | |
| Equipamento de Laboratório e Ambiente | 0 | 0 | | | |
| Equipamento de Informática | 3 500 | 0 | | | |
| Equipamento Auxiliares e Administrativos | 3 650 | 1 750 | | | |
| Viaturas | 0 | 0 | | | |
| Outras Imobilizações Corpóreas | 1 450 | 0 | | | |
| TOTAL 2 | 1 338 847 | 1 750 | | | |
| TOTAL 1+2 | 1 338 847 | 1 750 | | | |
| INVESTIMENTO TOTAL | | | | | |
| - Imobilizado Incorpóreo | 0 | 0 | | | |
| - Imobilizado Corpóreo | 1 338 847 | 1 750 | | | |
| - Fundo de Maneio | -2 181 | 15 638 | 600 | 489 | 508 |
| TOTAL | 1 336 666 | 17 388 | 600 | 489 | 508 |
| INVESTIMENTO A AMORTIZAR | | | | | |
| 1 .IMOBILIZADO INCORPÓREO | | | | | |
| Estudos e projetos | 0 | 0 | | | |
| Assistência técnica | 0 | 0 | | | |
| Outras Imobilizações Incorpóreas | 0 | 0 | | | |
| TOTAL 1 | 0 | 0 | | | |
| 2 . IMOBILIZADO CORPÓREO | | | | | |
| Terrenos e Recursos Naturais | 0 | 0 | | | |
| Infra-estruturas | 0 | 0 | | | |
| Adaptação e/ou ampliação de instalações | 0 | 0 | | | |
| Equipamento | 15 837 | 15 837 | | | |
| Equipamento de Armazenagem | 0 | 0 | | | |
| Equipamento de Laboratório e Ambiente | 0 | 0 | | | |
| Equipamento de Informática | 3 500 | 3 500 | | | |
| Equipamento Auxiliares e Administrativos | 3 650 | 5 400 | | | |
| Viaturas | 0 | 0 | | | |
| Outras Imobilizações Corpóreas | 1 450 | 1 450 | | | |
| TOTAL 2 | 24 437 | 26 187 | | | |
| TOTAL 1+2 | 24 437 | 26 187 | | | |

Tabela 25 - Mapa de Amortizações previsional do Lar Residencial

| AMORTIZAÇÕES | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 .IMOBILIZADO INCORPÓREO | | | | | |
| Estudos e projetos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Assistência técnica | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outras Imobilizações Incorpóreas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 . IMOBILIZADO CORPÓREO | | | | | |
| Terrenos e Recursos Naturais | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Infra-estruturas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Adaptação e/ou ampliação de instalações | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Equipamento | 132 | 1 584 | 1 584 | 1 584 | 1 584 |
| Equipamento de Armazenagem | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Equipamento de Laboratório e Ambiente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Equipamento de Informática | 73 | 875 | 875 | 875 | 802 |
| Equipamento Auxiliares e Administrativos | 30 | 540 | 540 | 540 | 540 |
| Viaturas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outras Imobilizações Corpóreas | 12 | 145 | 145 | 145 | 145 |
| TOTAL 2 | 247 | 3 144 | 3 144 | 3 144 | 3 071 |
| TOTAL 1 + 2 | 247 | 3 144 | 3 144 | 3 144 | 3 071 |

Quanto às Necessidades de Fundo de Maneyo, como podemos observar no início de atividade apresentará um valor negativo, o que é perfeitamente expectável, estando em crescimento positivo nos restantes anos.

Tabela 26 - Mapa de Necessidades de Fundo de Maneyo previsional do Lar Residencial

| Cômputo da Variação das Necessidades em Fundo de Maneyo | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Despesas de Exploração | 32 988 | 397 105 | 406 209 | 417 592 | 429 332 |
| Saldo Mínimo de Caixa | 10 845 | 10 880 | 11 129 | 11 441 | 11 763 |
| Saldo de Clientes | 1 027 | 1 125 | 1 151 | 1 183 | 1 216 |
| Stock Final de Mercadorias | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Stock Final de Matérias Primas | 255 | 3 019 | 3 124 | 3 249 | 3 379 |
| Stock Final de Prod. Acabados | 1 164 | 13 773 | 14 255 | 14 825 | 15 418 |
| Saldo de Fornecedores Com Iva | 15 472 | 15 338 | 15 601 | 16 151 | 16 721 |
| - Fornecedores (Mat.Primas e Sub.) | 11 838 | 11 650 | 11 857 | 12 332 | 12 826 |
| - Fornecedores (Out. Forn. Serv.) | 3 634 | 3 688 | 3 744 | 3 819 | 3 895 |
| NECESSIDADES DE FUNDO DE MANEIO | -2 181 | 13 457 | 14 058 | 14 547 | 15 055 |
| INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO | -2 181 | 15 638 | 600 | 489 | 508 |

Quanto ao financiamento do investimento, temos a assinalar que não será necessário recorrer à banca, uma vez que grande parte do investimento no funcionamento não tem dividendos a cobrar, daí que pressupomos que os resultados obtidos no exercício de atividade do Lar Residencial serão direcionados para futuros investimentos por parte da OASFSobrosa.

Tabela 27 - Mapa de Financiamento do Investimento no Lar Residencial

| FINANCIAMENTO DO INVESTIMENTO | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| CAPITAIS PRÓPRIOS | 693 657 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capital social | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Prestações suplementares | 693 657 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| AUTOFINANCIAMENTO | 0 | -980 | 42 615 | 32 375 | 33 238 |
| CAPITAIS ALHEIOS | 645 190 | 135 391 | 120 782 | 106 173 | 91 564 |
| Empréstimos bancários | 150 000 | 135 391 | 120 782 | 106 173 | 91 564 |
| Empréstimos de sócios (Suprimentos) | 158 047 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Crédito de fornecedores de Imobilizado | 135 993 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outros (subsídios) | 201 150 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL (s/ autofinanciamento) | 1 338 847 | 135 391 | 120 782 | 106 173 | 91 564 |

Não nos podemos esquecer ainda que dos principais pressupostos, como a isenção de IVA a pagar e da taxa de IRC, bem como taxas de inflação de 2% e 1.5% segundo previsões da OCDE, são elementos determinantes para o sucesso económico desta resposta.

No próximo capítulo apresentamos uma análise dos resultados obtidos com estes pressupostos aqui expostos, para posteriormente avançarmos com as conclusões do modelo de organização e funcionamento pretendido para o Lar Residencial.

Capítulo IV. CONCLUSÕES

Valeu a pena? Tudo vale a pena
Se a alma não é pequena.
Quem quer passar além do Bojador
Tem que passar além da dor.
Deus ao mar o perigo e o abismo deu,
Mas nele é que espelhou o céu.

Fernando Pessoa

O trabalho de projeto aqui apresentado consistiu num estudo de caso sobre a organização e operacionalização de uma resposta social – Lar Residencial – criada pela OASFSobrosa com base nos pressupostos legais definidos para este fim. O estudo teve início com a realização de um enquadramento teórico sobre o estado da arte na região do Vale do Sousa e Baixo Tâmega (Distrito do Porto), para observar as respostas semelhantes e as suas práticas. Consideramos e defendemos que estas iniciativas estão assentes em práticas de empreendedorismo social dado o seu carácter inovador e de exploração de oportunidades, permitindo desenvolvimento económico e social no contexto em que é inserida a resposta social. No entanto, o agravamento dos problemas sociais e a emergência de novas dinâmicas sociais, implicam novas formas de organização, de modo geral, e do empreendedorismo social em particular, levando à criação de efeitos positivos quando existe eficiência e eficácia nas atividades desenvolvidas.

Dada a abrangência de respostas sociais desenvolvidas pela OASFSobrosa, que na sua configuração carecem de poucos recursos humanos, observamos que a primeira dificuldade encontrada na promoção desta resposta de Lar Residencial é um número de recursos humanos igual ou próximo à população a acolher, o que cria desde logo alguma relutância quanto aos encargos com os gastos com pessoal. Uma tentativa de reconhecer quais os recursos humanos envolvidos na resposta social junto das instituições desta natureza revelou-se infrutífera, dado que as instituições observadas apenas cumprem com as exigências estabelecidas através do acordo com o Instituto de Segurança Social. Mas como é intenção desenvolver um conjunto de atividades culturais, lúdicas, desportivas, de reabilitação e ocupacionais para que tenham êxito na resposta torna-se imprescindível uma equipa multidisciplinar, daí que o estudo observe os encargos e destrua a ideia concebida de que as IPSS com baixos recursos a nível financeiro e económico não possam dispor de uma equipa especializada para respostas desta natureza. A principal ambição nesta organização e funcionamento é a busca da satisfação dos residentes, justificando-se assim o retorno social dos investimentos realizados.

As IPSS formam um novo setor económico e legal designado de Terceiro Setor como observamos na apresentação do problema em estudo. Estas organizações, por definição, não buscam o lucro. Contudo, atuam no sentido da concretização dos seus objetivos e da sua missão. Desta forma, procuram ser eficazes na utilização dos recursos disponíveis e, na

medida do possível, assegurar o excedente financeiro que lhes garanta a sobrevivência futura (Santos, 2010).

Considerando ainda estas limitações ao nível dos recursos, onde estão presentes as necessidades de mais recursos humanos, de mais equipamentos informáticos mais equipamentos de reabilitação, sem os quais não conseguem proporcionar aos seus clientes as condições necessárias a um desenvolvimento pleno, coerente com as suas limitações ao nível da participação, no sentido de superar limitações, adquirir, manter e otimizar competências a desempenhar individual ou coletivamente.

Um dos nossos principais objetivos é o desenho de um modelo de organização e funcionamento do Lar Residencial, considerando as diferentes variáveis, os aspetos legais, as necessidades locais, as estruturas, os parceiros, a IPSS em si. Após termos referidos os principais resultados previsionais e as atividades a considerar no desempenho da organização ao implementar esta resposta social, importa agora aludir ao seguinte:

- no aspeto operacional, o desempenho da OASFSobrosa na concretização desta resposta, terá de monitorizar as tarefas diárias de acordo com os objetivos propostos e planeados de acordo com as necessidades; na avaliação do primeiro semestre deve atender aos resultados e conjugar os recursos (desde os logísticos aos financeiros, incluindo os recursos humanos) necessários ao cumprimento dos objetivos específicos da valência, o que permitirá a concretização de novas soluções inovadoras e sustentáveis.
- no aspeto operacional e económico-financeiro, face aos resultados obtidos nos mapas previsionais e considerando o peso dos recursos humanos nos principais encargos da instituição, torna-se imperiosa uma boa seleção dos recursos humanos, uma vez que este indicador é um fator catalisador da melhoria no desempenho da resposta social criada.

O trabalho incluiu na última parte do capítulo III, uma análise da viabilidade económico-financeira, considerando um valor acumulado na construção do edifício de raiz, na Vila de Sobrosa, localizada no concelho de Paredes, região do país em que há número elevado de pessoas portadoras de deficiência e onde se verificam carências ao nível da resposta aqui trabalhada, pelo que esta resposta social poderá ajudar a colmatar as necessidades imediatas, tendo este estudo, em última instância, servir de mote para a criação de mais respostas sociais no meio em causa ou regiões com características e enquadramentos semelhantes. Optamos

por não apresentar a análise realizada sobre o risco de incerteza do projeto, uma vez que a solidez económica da instituição, em todos os sentidos permitiria obter resultados positivos, mesmo criando cenários com variações ao nível dos gastos com pessoal, gastos com fornecimentos e serviços externos, concluímos que o projeto em apreço regista maior sensibilidade em relação às variações da variável rendimentos (receitas do acordo de cooperação, participações familiares e/ou donativos).

No decorrer da elaboração deste projeto deparamo-nos com uma ausência de informação organizada e compilada relativamente às IPSS, no que se refere a fornecimentos de informação, por parte de fontes oficiais ou de organizações nacionais e de organismos que desempenham um papel ativo na coordenação de respostas desta natureza.

Pela análise de estudos, teses e relatórios de estágios, e pelos resultados obtidos na observação direta da realidade de instituições com este objetivo e missão social, concluímos que são reguladas pelo Instituto de Segurança Social com implicações ao nível da definição do quadro de pessoal, do número de colaboradores e da formação desenvolvida pelo mesmos.

Uma outra limitação, tem a ver com a validade da informação contabilística recolhida, uma vez que, na nossa opinião, consideramos que o modelo de organização contabilística não é esclarecedor em matérias tão importantes como a definição de rúbricas e subrúbricas das diferentes despesas associadas a cada valência desenvolvida pela OASFSobrosa, logo a informação que nos foi concedida foi utilizada para a análise da viabilidade económico-financeira, não estando na nossa opinião a refletir a verdadeira situação da instituição. Com este intuito, o resultado encontrado representa a instituição estudada/analizada, mas a possibilidade de generalizar os resultados do projeto a um conjunto mais alargado de instituições seria prematuro sem efetuar diligências/auditorias à informação disponibilizada ou estudos complementares.

Realizando uma Análise de Viabilidade Económica e Financeira do projeto, podemos retirar ilações com base no *cash-flow*, que no primeiro ano é negativo, como é suposto em todos os exercícios de atividade e considerando o grande volume de investimento, mas nos anos seguintes apresenta resultados estáveis e consistentes.

Como podemos observar na tabela 28, no longo prazo o projeto apresenta resultados positivos e crescimento, o que nos permite concluir que este modelo é sustentável e replicável em organizações que reúnam as mesmas condições e se pautem pelos mesmos critérios.

Tabela 28 - Mapa de *Cash-Flow* previsional do Lar Residencial

| Cômputo do Cash-Flow | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Meios Libertos | -735 | 44 407 | 34 228 | 35 164 | 37 459 |
| Impostos | | | | | |
| IRC | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Investimento | | | | | |
| ATIVO IMOBILIZADO | -1 338 847 | -1 750 | 0 | 0 | 0 |
| FUNDO DE MANEIO | 2 181 | -13 457 | -14 058 | -14 547 | -15 055 |
| Total do Investimento | -1 336 666 | -15 207 | -14 058 | -14 547 | -15 055 |
| Valores Residuais | | | | | |
| ATIVO IMOBILIZADO | | | | | |
| FUNDO DE MANEIO | | | | | |
| CASH - FLOW | -1 337 402 | 29 199 | 20 171 | 20 617 | 22 404 |

Taxa de Avaliação 8,80%

Valor Atualizado Líquido -392 087

Taxa Interna de Rendibilidade 0,43%

| PRC | | | | | |
|--------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Cash-flow atualizado | -1 337 402 | 26 838 | 17 040 | 16 008 | 15 989 |
| Cash-flow atualizado acumulado | -1 337 402 | - | - | - | - |
| | | 1 310 564 | 1 293 524 | 1 277 516 | 1 261 528 |

A recuperação do capital investido verificar-se-á no decorrer do ano em que o *cash-flow* atualizado acumulado passa a um valor positivo. Numa breve conclusão das previsões aqui apresentadas, o projeto funciona bem e é gerador de caixa desde o primeiro ano como podemos observar na tabela do cash-flow, apesar de não ter em vista o lucro, demorará um período significativo a atingir o *break-even*. Este ponto de equilíbrio (*break-even*) acontece quando o total das receitas é igual ao dos gastos (custos e despesas). Alcançar o ponto de equilíbrio levará bastante tempo, mas como grande parte do investimento foi realizado com subsídios a fundo perdido e com capital próprio não há obstáculos à sua implementação. Interessa que no decorrer da sua atividade e funcionamento gere caixa suficiente para que cubra o fundo de maneio, o que acaba por acontecer num curto espaço de tempo.

Tabela 29 - Balanço previsional do Lar Residencial

| BALANÇO PREVISIONAL | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ATIVO | | | | | |
| IMOBILIZAÇÕES | 1 338 847 | 1 340 597 | 1 340 597 | 1 340 597 | 1 340 597 |
| AMORTIZAÇÕES E REINT. ACUMULADAS | 247 | 3 391 | 6 535 | 9 678 | 12 749 |
| | 1 338 599 | 1 337 206 | 1 334 062 | 1 330 918 | 1 327 848 |
| EXISTÊNCIAS | | | | | |
| Mercadorias | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Matérias-primas e Subsidiárias | 255 | 3 019 | 3 124 | 3 249 | 3 379 |
| Produtos-Acabados e em Curso | 1 164 | 13 773 | 14 255 | 14 825 | 15 418 |
| | 1 420 | 16 791 | 17 379 | 18 074 | 18 797 |
| Provisão p/ Depreciação de Existências | 142 | 1 679 | 1 738 | 1 807 | 1 880 |
| | 1 278 | 15 112 | 15 641 | 16 267 | 16 917 |
| DIVIDAS DE TERCEIROS M/L PRAZO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DIVIDAS DE TERCEIROS CURTO PRAZO | | | | | |
| Clientes | 1 027 | 1 125 | 1 151 | 1 183 | 1 216 |
| Estado e Outros Entes Públicos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Outros devedores | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 1 027 | 1 125 | 1 151 | 1 183 | 1 216 |
| Provisão p/ Cobranças Duvidosas | 103 | 112 | 115 | 118 | 122 |
| | 924 | 1 012 | 1 035 | 1 065 | 1 095 |
| APLICAÇÕES DE TESOURARIA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| DEPÓSITOS BANCÁRIOS / CAIXA | 10 845 | 10 880 | 11 129 | 11 441 | 11 763 |
| ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL DO ATIVO | 1 351 647 | 1 364 210 | 1 361 868 | 1 359 690 | 1 357 622 |
| <u>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</u> | | | | | |
| CAPITAL PRÓPRIO | | | | | |
| Capital | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Prestações suplementares | 693 657 | 693 657 | 693 657 | 693 657 | 693 657 |
| Resultados Transitados | 0 | -614 | 19 122 | 33 738 | 48 785 |
| Resultados Líquidos | -1 227 | 39 471 | 29 232 | 30 094 | 32 387 |
| | 692 430 | 732 515 | 742 011 | 757 489 | 774 829 |
| PROVISÕES P/ OUTROS RISCOS E ENC. | | | | | |
| DIVIDAS A TERCEIROS M/L PRAZO | | | | | |
| Empréstimos Obtidos | 135 391 | 120 782 | 106 173 | 91 564 | 76 955 |
| Suprimentos | 158 047 | 158 047 | 158 047 | 158 047 | 158 047 |
| Outros | 251 150 | 201 150 | 201 150 | 201 150 | 201 150 |
| | 544 588 | 479 979 | 465 370 | 450 761 | 436 152 |
| DIVIDAS A TERCEIROS CURTO PRAZO | | | | | |
| Empréstimos Obtidos | 14 609 | 14 609 | 14 609 | 14 609 | 14 609 |
| Fornecedores | 15 472 | 15 338 | 15 601 | 16 151 | 16 721 |
| Estado e Outros Entes Públicos | 8 359 | 8 484 | 8 612 | 8 784 | 8 960 |
| Outros | 73 843 | 84 714 | 83 165 | 74 835 | 66 126 |
| | 112 283 | 123 146 | 121 986 | 114 379 | 106 415 |
| ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS | 2 346 | 28 570 | 32 501 | 37 062 | 40 226 |
| Total do Capital Próprio e Passivo | 1 351 647 | 1 364 210 | 1 361 868 | 1 359 690 | 1 357 622 |

Com uma análise sumária ao Balanço Previsional (Tabela 29), constatamos que a liquidez é péssima, apresentando um *current ratio* < 1, isto é, o ativo de curto prazo sobre o

passivo de curto prazo determina a capacidade para pagamento a credores num curto espaço de tempo, considera-se um grande indicador de liquidez que neste momento a OASFSobrosa não possui. Em contrapartida possui suprimentos elevados dada a grande parte do rendimento ser subsídios, o que dada a natureza da atividade não cria qualquer tipo de constrangimentos. É se assinalar que este projeto em consonância com a situação financeira atual da OASFSobrosa, apresenta uma solvência extremamente forte pelo mesmo motivo: 54% de autonomia financeira, ou seja, se dividirmos o capital próprio pelo total do ativo, chegamos à conclusão que a parte do ativo que é paga com capitais e com a atividade é bastante positiva. Este é um valor elevado e normalmente considerado pouco eficiente, mas considerando as estreitas margens de operação (em função do carácter de serviço social) consideramos a estrutura ótima uma vez que o aumento da dívida poderia levar a uma menor capacidade de cumprir com o serviço da mesma, o que não se aplica ou verifica na instituição.

Tabela 30 - Demonstração de Resultados previsional do Lar Residencial

| CONTA DE RESULTADOS PREVISIONAL | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| PROVEITOS E GANHOS | | | | | |
| VENDAS | 13 973 | 165 270 | 171 055 | 177 897 | 185 013 |
| PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS | 17 256 | 245 206 | 248 884 | 253 862 | 258 939 |
| VARIAÇÃO DA PRODUÇÃO | 1 164 | 12 608 | 482 | 570 | 593 |
| TRABALHOS P/ PRÓPRIA EMPRESA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OUTROS PROVEITOS OPERACIONAIS | 17 221 | 33 053 | 33 459 | 34 008 | 34 569 |
| PROVEITOS E GANHOS EXTRAORDINÁRIOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 49 615 | 456 138 | 453 880 | 466 338 | 479 114 |
| CUSTOS E PERDAS | | | | | |
| C.M.V.M.C. | 13 308 | 157 400 | 162 909 | 169 426 | 176 203 |
| FORNECIMENTOS E SERVIÇOS EXTERNOS | 3 261 | 39 713 | 40 309 | 41 115 | 41 937 |
| CUSTOS COM O PESSOAL | 16 420 | 199 992 | 202 991 | 207 051 | 211 192 |
| AMORTIZAÇÕES DO EXERCÍCIO | 247 | 3 144 | 3 144 | 3 144 | 3 071 |
| PROVISÕES DO EXERCÍCIO | 245 | 1 792 | 1 853 | 1 926 | 2 001 |
| IMPOSTOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OUTROS CUSTOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 33 480 | 402 040 | 411 206 | 422 661 | 434 404 |
| RESUL. ANTES DA FUNÇÃO FINAN. | 16 135 | 54 098 | 42 675 | 43 677 | 44 710 |
| CUSTOS E PERDAS FINANCEIRAS | 17 362 | 14 627 | 13 443 | 13 582 | 12 323 |
| PROVEITOS E GANHOS FINANCEIROS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RESULTADOS ANTES DE IMPOSTOS | -1 227 | 39 471 | 29 232 | 30 094 | 32 387 |
| IMPOSTOS SOBRE OS LUCROS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RESULTADOS LÍQUIDOS | -1 227 | 39 471 | 29 232 | 30 094 | 32 387 |

Apesar de no primeiro ano de atividade apresentar resultados negativos, como seria expectável, durante o segundo ano de atividade atinge o *break-even* e termina o ano com resultado positivo. Definiu-se que os resultados obtidos no final do exercício, como já referimos anteriormente, seriam aplicados nas obras da sede da OASFSobrosa numa percentagem de 50%. A nível operacional o Lar Residencial apresenta resultados positivos mais do que suficientes para cumprir com o serviço da dívida, apresentando um $\text{debt/EBITDA} < 3x$, criando caixa suficiente para possíveis ampliações do projeto ou melhoria, sendo, portanto autossustentável e com capacidade de crescimento orgânico.

As fundações como é o caso da IPSS em estudo, sem fins lucrativos realizam o recrutamento e seleção com grande expectativa nos benefícios que os mesmos trarão para a instituição, por forma a cumprir com a missão preconizada. Como tal, é fundamental desenvolver uma estratégia de recrutamento de técnicos e pessoal auxiliar, que acredite e defenda a missão e os objetivos da organização (Akinbola, 2006; Pynes, 2009) e da resposta social em causa. Os colaboradores do designado Terceiro Setor têm necessidades e motivações diferentes dos trabalhadores que vislumbram a obtenção de lucro na sua atividade laboral. Esta satisfação e valorização profissional tem a ver com a função que desempenha e o papel social que lhe é reconhecido. Daí se tornar imprescindível uma seleção adequada dos recursos humanos a contratar, considerando o impacto que pode resultar na concretização do projeto aqui apresentado e considerando o peso no orçamento que exercem. As suas funções e práticas assertivas, são determinantes para o sucesso da resposta aos residentes.

Por fim, importa ainda defender que os pressupostos aqui assumidos no estudo de viabilidade económico-financeira do Lar Residencial, apesar de estarem de acordo com as práticas de gestão observadas no todo da organização da OASFSobrosa, estão em consonância com as metodologias de gestão financeira utilizadas para a análise de investimentos, isto é, assumem um cenário previsional que se estima que venha a ocorrer no futuro, no entanto, não existem certezas que determinados factos ocorram exatamente como foram estimados, poderão suceder-se incidentes que alterem bruscamente o plano aqui elucidado.

Este estudo acaba por apresentar algumas limitações ao nível do processo e da metodologia com impacto parcial nas conclusões retiradas, uma vez que o adiamento da abertura da resposta social não permitiu aferir a viabilidade do modelo aqui desenhado.

Após a elaboração deste projeto, consideramos que este é um contributo para o avanço da investigação, para a implementação de novos projetos, para o balanço e tomada de decisão relacionados com o empreendedorismo social, o qual carece de continuidade e

aprofundamento de acordo com os contextos a considerar e com os avanços da ciência no que concerne aos processos de gestão organizacional.

Achamos necessária a realização de investigações futuras nesta área e a consequente publicação de literatura que sustente a idealização de projetos para o Terceiro Setor, uma vez que esta é uma realidade com a qual as IPSS lidam sistematicamente e estão na sua maioria desprovidas de ferramentas importantes e determinantes para a sua atividade, recorrendo na sua maioria à partilha de experiência dos parceiros da mesma natureza.

Uma das nossas ambições visava a inclusão dos processos de certificação da qualidade, o qual não foi possível dada a situação em que se encontra a IPSS, logo não consideramos exequível, no entanto a gradual valorização pela aquisição da Certificação da Qualidade, por parte das IPSS, como forma de distinção das instituições concorrentes e como meio de justificar a sua existência e os financiamentos públicos e privados que recebem (Pynes, 2009), tem ajudado a difundir a importância que a introdução deste processo formal acrescenta ao sucesso da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aleixo, A. (2012). *Empreendedorismo Social: Avaliação da adoção e difusão no distrito da Guarda*. Guarda: Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto politécnico da Guarda, Dissertação de Mestrado.

Alvarez, R. (1984). *Pássaro sem asas: memória do abismo*. Universidade da Califórnia: J. Olympio Editora.

Ashoka Empreendedores Sociais., & McKinsey & Company. (2001). *Empreendimentos sociais sustentáveis: Como elaborar planos de negócio para organizações sociais*. São Paulo: Editora Fundação Petrópolis.

Baron, R. e Shane, S. (2008). *Entrepreneurship: A Process Perspective*. 2nd ed. Mason: Thomson South-Western.

Bernardo, Garcia & Lopes, (1998). *Estrutura e Comunicação Organizacionais: uma Autonomia Relativa*. Seminário de Investigação em Sociologia Industrial das Organizações e do Trabalho da UALisboa.

Bogdan R. e Biklen S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora;

Bordalo, F. e Cruz, M. (2010). *Gestão de IPSS*, Braga: Candeias Artes Gráficas.

Borzaga, C.; Galera, G. & Nogales, R. (2008). *Social Enterprise - a new model for poverty reduction and employment generation*, UNDP Regional Bureau, United Nations Development Programme (UNDP) e EMES-European Research Network.

Comissão Europeia (COM, 2001). *Livro verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, COM (2001) 366 final. Brussels: Official publications of the European Commission, July 18.

Comissão Europeia (COM, 2002). *Responsabilidade Social das Empresas: Uma contribuição para o Desenvolvimento Sustentado*, COM (2002) 347 final. Brussels: Official publications of the European Commission, July 2.

Comissão Europeia (COM, 2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, COM (2011) 681 final. Brussels: Official publications of the European Commission, October 25.

Dees, G. (2001). *The Meaning of Social Entrepreneurship*,

http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf

Dees, G. (2009). *Social Ventures as Learning Laboratories*, Innovations, pp. 11-15.

Dees, J. (2001) *O Significado do “Empreendedorismo Social”*. Disponível em: <http://www.uc.pt/feuc/ceces/ficheiros/dees>.

Defourny, J. (2001). *Introduction - From third sector to social enterprise*, in J. Defourny & C. Borzaga (eds), *The Emergence of Social Enterprise*, London, Routledge.

Defourny, J. & Borzaga, C. (eds) (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London, Routledge.

Defourny, J. & Nyssens, M. (2010). *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*, *Journal of Social Entrepreneurship*, nº 1(1), pp. 32-5.

Diogo, V. (2010). *Dinâmicas de Inovação Social e suas Implicações no Desenvolvimento Espacial: uma abordagem a três iniciativas do Terceiro Setor no Norte de Portugal*. Atas do XII Colóquio Ibérico de Geografia 6 a 9 de outubro 2010, Porto: Faculdade de Letras (Universidade do Porto).

Duarte, R.M.T. (2008). *Determinantes de Empreendedorismo: O Papel dos BIC*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Dissertação de Mestrado.

Evers, A. & Laville, J. (2004). *Defining the third sector in Europe*, in A. Evers & J. Laville (eds), *The third sector in Europe*, UK, Edward Elgar.

Fernandes, J., (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sem Fins Lucrativos: O Caso da APPACDM do Porto*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. FEPUP.

Gaspar, F. (2009). *O Processo Empreendedor e a Criação de Empresas de Sucesso*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Guimarães, A.C.F.P. (2009). *Donativos: Possibilidades e limitações na gestão das organizações sociais*. Lisboa: ISCTE, Tese de mestrado.

Hartley, J. F. (1994). *Case studies in organizational research*. In: Cassell, C. & Symon, G. (Ed.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London: Sage

Instituto de Segurança Social (2006). *Manual de processos-chave – Lar Residencial*. Disponível em http://www4.seg-social.pt/documents/10152/gqrs_lar_residencial_processos-Chave

Jório, I. (2008). *Latrocinio*. Belo Horizonte: Editora del Rey.

Mair, J. & Marti, I., (2006). *Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight*, Journal of World Business, n° 41, pp. 36-44.

Martin, R. & Osberg, S. (2007). *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*, Social Innovation Review, n° 5(2), pp. 27-39.

Mendes, A. R. (2011). *Portugal Primeiro - Empreendedores Precisam-se*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Monteiro, A. (2008). *Empreendedorismo Social e Responsabilidade Social*. Vila Real.

MTSS, (2006). *1º Plano de Ação para a Integração das Pessoas com Deficiências ou Incapacidade*. Gabinete da Secretária de Estado Adjunta e da Reabilitação, Secretariado Nacional para a Reabilitação e Integração das Pessoas com Deficiência.

Mulgan, G. (2009). *Social Venturing*. London: The Young Foundation.

Neto, F. P., & Froes, C. (2002). *Empreendedorismo Social - A Transição para a sociedade sustentável* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.

Neves, J. (2001). *Estruturas Organizacionais* in J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano. *Manual de Psicossociologia das Organizações*. McGrawHill: Amadora.

Nilsson, W. O. (2003). *Social Innovation, An Exploration of the literature*. McGill University.

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD, 1999). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publications.

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD, 2000). *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises-Revision*. Paris: OECD Publications

Parente, C.; Costa, D.; Santos, M. & Chaves, R. (2011) *Empreendedorismo social: contributos teóricos para a sua definição* - XIV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho Emprego e coesão social: da crise de regulação à hegemonia da globalização Lisboa, 26 e 27 de maio de 2011

Pynes, J.E. (2009), *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach*, San Francisco: Jossey-Bass.

Portela, J. (2008). *Microempreendedorismo em Portugal Experiências e Perspetivas*. Lisboa: INSCOOP- Instituto António Sérgio do Setor Cooperativo.

Quintão, C. (2004) *Empreendedorismo Social e oportunidades de criação do próprio emprego*. Seminário (...) Humanas e Sociais

Quintão, C. (2011). *O Terceiro Setor e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar*. Instituto de Sociologia – FLUP (http://sociologia.pt/publicacoes_workingpapers.aspx)

Santos, D. (1968). *Brotéria* – revista de cultura (Trad.), Volume 87, Edições 7-12. Universidade da Califórnia.

Santos, F.J. (2010). *Disciplina: Empreendedorismo* - Modulo IV. Rio de Janeiro: Faculdade Machado de Assis.

Saraiva, P. M. (2011). *Empreendedorismo*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications.

Legislação consultada:

Assembleia da República (AR, 2001). Lei Constitucional n.º 1/2001), publica a quinta revisão constitucional. Diário da República, 286, Série I-A, 12 de dezembro: 8172-8217.

Decreto-Lei n.º 78/89, de 3 de março

Despacho Normativo n.º 28/2006, de 3 de maio

Lei de bases do sistema de segurança social (Dec. Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro). Disponível em http://www4.seg-social.pt/documents/10152/18664/LEI_4_2007 [consultado em 15/07/2014]

ANEXOS

Anexo 1: Ficha de Inscrição



Ficha de Inscrição

IMP02.IT01.PC01 — LAR RESIDENCIAL

página 1 de 4

Data de Inscrição _____

N.º de Entrada _____

Dados a preencher pelo/com o cliente e significativos

1. Dados de identificação do cliente

Nome completo _____

Nome a ser tratado _____

Data de nascimento _____ Sexo _____ Idade _____ Anos _____

Morada _____

Código Postal _____ Telefone Casa _____

BI _____ Telemóvel _____

NIF _____

NISS _____ SNS _____

2. Motivo do Pedido

Resposta solicitada: Temporária Permanente

Fundamentação: _____



IMP02.IT01.PC01 — LAR RESIDENCIAL

página 2 de 4

3. Dados de identificação e contactos da(s) pessoa(s) próxima(s) do cliente (¹)

Nome

Data de nascimento

Parentesco/Relação(²)

Morada

Código Postal

Telefone

Ocupação

Nome

Data de nascimento

Parentesco/Relação (²)

Morada

Código Postal

Telefone

Ocupação

(¹) Pessoa(s) próxima(s) - responsável legal, familiares, vizinhos, amigos, outros

(²) Parentesco - cônjuge, filho(a), neto(a), irmão(ã), outro; Relação - amigo(a), vizinho(a), voluntário(a), outro

Tem alguém que seja da sua relação próxima a frequentar este estabelecimento?

Sim

Quem?

Não



Ficha de Inscrição

IMP02.IT01.PC01 — LAR RESIDENCIAL

página 3 de 4

DADOS A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

4. Rede Social de Suporte

O Cliente foi encaminhado por outra Organização?

Sim Qual?
Não

O candidato necessita de suporte para satisfazer e/ou desenvolver actividades da vida diária?

Sim Não

Identifique o actual suporte assegurado ao candidato:

Diário e permanente
Diário pontual
Pontual
Inexistente

O cliente tem usufruído dos serviços de/ou esteve integrado em:

Apoio domiciliário Identifique qual o Estabelecimento?
Lar Residencial
Emprego Protegido
Formação Profissional
Outro serviço Especifique qual, assim como o Estabelecimento:

5. Caracterização da(s) Deficiência(s) e Incapacidade(s)

Questões (assinale com x e especifique)

| Tipo de deficiência(s) e incapacidade(s) | Sim | Não | Especifique-as |
|--|-----------------------|-----------------------|----------------|
| Verificam-se mudanças nas funções do corpo (fisiológicas) e/ou nas estruturas do corpo (anatômicas)? (p.e., funções auditivas; estrutura da coluna vertebral) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Verificam-se limitações da actividade ou restrições da participação? (p.e., andar distâncias longas; participar em associações formais) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Utiliza ajudas técnicas ou tecnologias de apoio? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Causa(s) da(s) deficiência(s) e incapacidade(s): | | | |
| Congénita(s) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |
| Adquirida(s) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | |

Conceitos (CIF):

Funções do corpo – funções fisiológicas dos sistemas orgânicos (incluindo as funções psicológicas)

Estruturas do corpo – partes anatômicas do corpo, tais como órgãos, membros e seus componentes.

Limitações da actividade – dificuldades que um indivíduo possa ter na execução de actividades (entendidas como a execução de uma tarefa ou acção)

Restrição na participação – problemas que um indivíduo pode enfrentar, quando está envolvido em situações da vida real, entendendo-se participação como o envolvimento do indivíduo numa situação real.



IMP02.IT01.PC01 — LAR RESIDENCIAL

página 4 de 4

6. Foram entregues cópias de todos os documentos necessários?

Sim Não

Assinale quais os documentos em falta e, a respectiva data de entrega

| | | |
|---|-----------------------|-----------------|
| Bilhete de Identidade | <input type="radio"/> | Data de Entrega |
| Nº de Contribuinte | <input type="radio"/> | Data de Entrega |
| Cartão da Segurança Social ou Pensionista | <input type="radio"/> | Data de Entrega |
| Cartão do Serviço Nacional de Saúde | <input type="radio"/> | Data de Entrega |
| Outros | <input type="radio"/> | Data de Entrega |

7. Assinaturas

| | |
|----------------|------|
| Cliente | Data |
| Significativos | Data |
| Organização | Data |

Anexo 2: Ficha de Avaliação Inicial de Requisitos



Ficha de Avaliação Inicial de Requisitos

IMP03.IT02.PC01 — LAR RESIDENCIAL

página 1 de 2

Data de Entrevista _____

N.º de Entrada _____

1. Avaliação Sumária da Funcionalidade do Cliente

| | Autónomo | Necessita de apoio pontual dos serviços | Necessita de apoio permanente dos serviços |
|---|-----------------------|---|--|
| Banho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cuidados de imagem | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vestir-se | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ir ao WC | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Alimentação | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mobilidade | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Continência | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tratamento de roupas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Acompanhamento ao exterior (fazer compras, etc) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Aquisição de bens e serviços | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toma medicamentosa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ocupação do tempo livre | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| 2. Serviços a Mobilizar | Quais? | Quando? | | Periodicidade | | | | Número | | | |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | Semana | Fim-de-Semana | Diária | Semanal | Quinzenal | Mensal | 1x | 2x | 3x | Outra qual? |
| Cuidados de higiene | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cuidados de imagem | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Refeições | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Apoio na refeição | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cuidados de saúde | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Administração da terapêutica | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Apoio social | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Transportes | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tratamento de roupas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Apoio na aquisição de bens e serviços | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Acompanhamento ao exterior | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Actividades socioculturais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Outro. Qual? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Observações ou outras especificações



IMP03.IT02.PC01 — LAR RESIDENCIAL

página 2 de 2

3. Descrição do Enquadramento Familiar e/ou de Suporte

4. Critérios de Admissibilidade

A Resposta Social ajusta-se às necessidades e expectativas do Cliente?

Sim

Não Porquê?

A organização pode dar resposta, internamente, ao pedido do cliente?

Sim

Não Reencaminhamento para outra organização ou prestação de informação adicional (quando aplicável).

| Critérios | Ponderação: | Pontuação: |
|---|-------------|------------|
| <input type="radio"/> Idade do cliente | _____ | _____ |
| <input type="radio"/> Ausência ou indisponibilidade da família ou outras pessoas em assegurar cuidados básicos | _____ | _____ |
| <input type="radio"/> Risco de isolamento social | _____ | _____ |
| <input type="radio"/> Situações de emergência social | _____ | _____ |
| <input type="radio"/> Frequência de estruturas de ensino, formação profissional ou programas ocupacionais cujo local não seja compatível com o da respectiva residência | _____ | _____ |
| <input type="radio"/> Outros – identificar | _____ | _____ |

Admissível?

Sim (1)

Não (2) Porquê?

5. Observações decorrentes da Entrevista: (assinale outras informações relevantes sobre o cliente)

6. Assinaturas

Cliente

Data

Significativos

Data

Organização

Data

(1) Entrega ou envio do IMP04.IT02.PC01 – Carta de Admissibilidade

(2) Entrega ou envio do IMP05.IT02.PC01 – Carta de Não Admissibilidade

Anexo 3: Cartas de Admissibilidade e Não Admissibilidade



Carta de Admissibilidade

IMP04.IT02.PC01 —LAR RESIDENCIAL

página 1 de 1

Localidade, data por extenso

Exmo (a). Sr(a).

Utilizar uma das duas versões em função do destinatário:

VERSÃO 1 - AO CLIENTE

Serve o presente para o/a informarmos, que se encontra em situação de poder vir a integrar o Lar Residencial desta Organização.

VERSÃO 2 - SIGNIFICATIVOS

Serve o presente para o/a informar que o Sr/ Sr.ª _____

se encontra em situação de poder vir a usufruir dos serviços prestados por esta Organização.

Neste sentido, salvo orientação contrária, ficará automaticamente inscrito em lista de candidatos(!)

Para qualquer informação/esclarecimento complementar ou outro assunto, poderá entrar em contacto com o Sr/ Sr.ª _____
_____, através do telefone _____ fax _____
ou correio electrónico _____

Desde já, gratos pela preferência dos nossos Serviços,
Atenciosamente,

O(A) Director(a) Técnico(a)

(Nome)

(!) Parágrafo a ser incluído nas situações em que o estabelecimento não possua vaga e os clientes reúnam as condições de admissibilidade.



Carta de Não Admissibilidade

IMP05.IT02.PC01 —LAR RESIDENCIAL

página 1 de 1

Localidade, data por extenso

Exmo (a). Sr(a).

Utilizar uma das duas versões em função do destinatário:

VERSÃO 1 - AO CLIENTE

Serve o presente para o/a informar, que não se encontra em situação de poder integrar o Lar Residencial desta Organização pela(s) seguinte(s) razões.

VERSÃO 2 - SIGNIFICATIVOS

Serve o presente para o/a informar que o Sr/ Sr.^a _____ não se encontra em situação de usufruir dos serviços prestados por esta Organização pela(s) seguinte(s) razões :

Para qualquer informação/esclarecimento complementar ou outro assunto, poderá entrar em contacto com o Sr/ Sr.^a _____, através do telefone _____ fax _____ ou correio electrónico _____

Desde já, gratos pela preferência dos nossos Serviços,
Atenciosamente,

O(A) Director(a) Técnico(a)

(Nome)

Anexo 4: Relatório de Análise, Hierarquização e Aprovação dos Candidatos



Relatório de Análise, Hierarquização e Aprovação dos Candidatos

IMP07.IT03.PC01 — LAR RESIDENCIAL

Análise e Hierarquização dos Candidatos

página 1 de 3

Data de elaboração: _____

Equipa Técnica

| Nome | Função |
|------|--------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Hierarquização dos Candidatos

| Nome | Pontuação |
|------|-----------|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |
| | |

Breve Caracterização dos Candidatos

| |
|----|
| 1. |
| 2. |
| 3. |
| 4. |
| 5. |
| |



IMP07.IT03.PC01 — LAR RESIDENCIAL

Análise e Hierarquização dos Candidatos

página 2 de 3

Parecer Técnico sobre os Candidatos

1.

2.

3.

4.

5.

Comentários

Assinatura da Equipa Técnica

Data de Envio para Aprovação:



Relatório de Análise, Hierarquização e Aprovação dos Candidatos

IMP07.IT03.PC01 — LAR RESIDENCIAL

Aprovação do Candidato

página 3 de 3

Data de Recepção para Aprovação: _____

Análise da proposta técnica

Candidato Aprovado (1)

Nome:

Pontuação:

Hierarquização dos Candidatos

Nome

Pontuação

1.

2.

3.

4.

Assinatura da Direcção

Data de Aprovação: _____

(1) Envio IMP08.IT03.PC01 Carta de Aprovação e IMP09.IT03.PC01 Carta de Não Aprovação

Anexo 5: Carta de Aprovação e Não Aprovação



Carta de Aprovação

IMP08.IT03.PC01 — LAR RESIDENCIAL

página 1 de 1

Localidade, data por extenso

Exmo (a). Sr(a).

Utilizar uma das duas versões em função do destinatário:

VERSÃO 1 - AO CLIENTE

É com agrado que o/a informamos, que foi aprovado/a para poder usufruir dos serviços prestados por esta Organização.

VERSÃO 2 - SIGNIFICATIVOS

É com agrado que o/a informamos que o Sr./ Sr.ª _____
se encontra aprovado/a para poder usufruir dos serviços prestados por esta Organização.

Para o efeito, propomos que contacte o Sr./ Sr.ª _____,
(identificar cargo/função do colaborador), para o seguinte número de telefone _____,
a fim de acordar a data para a admissão na Estrutura Residencial - Lar Residencial ou Residência Autónoma. Agradecemos que viessem
acompanhados dos seguintes elementos:

- Cópias do Bilhete de Identidade, do Cartão de Contribuinte, Cartão de Beneficiário da Segurança Social, Cartão do Serviço Nacional de Saúde e do Boletim de vacinas actualizado;
- 2 Fotografias;
- Declaração comprovativa de rendimentos: IRS/IRC, recibo do vencimento, etc; do cliente ou do agregado familiar, conforme aplicável;
- Documentos comprovativos das despesas mensais fixas do cliente ou do agregado familiar: valor do imposto sobre o rendimento e taxa social única, valor da renda de casa ou prestação mensal para aquisição de habitação, encargos médios mensais com transportes públicos e as despesas com aquisição de medicamentos de uso continuado em caso de doença crónica;
- Declaração médica, contendo o grau e tipo de deficiência;
- Relatórios médicos/técnicos que identifiquem: medicação, limitações à prática desportiva, cuidados e estado de saúde, etc.
- Boletim de vacinas actualizado;
- Micro Radiografia ou RX Pulmonar.

Com os nossos melhores cumprimentos,

Atenciosamente,

O(A) Director(a) Técnico(a)

(Nome)



Carta de Não Aprovação

IMP09.IT03.PC01 — LAR RESIDENCIAL

página 1 de 1

Localidade, data por extenso

Exmo (a). Sr(a).

Utilizar uma das duas versões em função do destinatário:

VERSÃO 1 - AO CLIENTE

Serve o presente para informar V. Exa. que, de acordo com a avaliação técnica e hierarquização dos candidatos ao Lar Residencial ou Residência Autónoma efectuada, não é possível, de momento, a aprovação da candidatura, pela(s) seguinte(s) razão(ões):

VERSÃO 2 - SIGNIFICATIVOS

É com agrado que o/a informamos que o Sr./ Sr.ª _____
de acordo com a avaliação técnica e hierarquização dos candidatos ao Centro de Actividades Ocupacionais efectuadas, não é possível, de momento, a aprovação da candidatura, pela(s) seguinte(s) razão(ões):

Neste sentido, salvo orientação contrária, manter-se-á inscrito em lista de candidatos.

Para qualquer informação/esclarecimento complementar ou outro assunto, poderá entrar em contacto com o Sr/ Sr.ª _____
_____, através do telefone _____ fax _____
ou correio electrónico _____

Atenciosamente,

O(A) Director(a) Técnico(a)

(Nome)

Anexo 6: Lista de Candidatos



Lista de Candidatos

IMP06.PC01 — LAR RESIDENCIAL

página 1 de 1

| Ficha de Inscrição | | | | | | Pessoa de Contacto | | | | Pontuação dos Critérios de Hierarquização | Actualização | |
|--------------------|----------------|-----------------|----------|-----------|-------|--------------------|----------|-----------|-------|---|--------------|-----------|
| N.º Inscrição | Data Inscrição | Nome do Cliente | Telefone | Telemóvel | Email | Nome | Telefone | Telemóvel | Email | | Data | Resultado |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

Organização:

Anexo 7: Ficha de Avaliação Diagnóstica



Ficha de Avaliação Diagnóstica

IMP01.IT01.PC02 — LAR RESIDENCIAL

página 1 de 8

Data da Avaliação: _____

1. Dados de Identificação do Cliente

Nome: _____

Nome a ser tratado: _____

Data de Nascimento: _____

Idade Actual: _____

Anos

Em caso de urgência contactar:

Nome: _____

Contacto(s): _____

Indique o seu grau de escolaridade:

Não sabe ler, nem escrever

Sabe Ler e Escrever

Ensino Básico (ensino primário)

Ensino Preparatório

Ensino Secundário

Ensino Técnico profissional

Licenciatura

Pós-graduação

Mestrado

Doutoramento

Nacionalidade e Língua

Qual a sua nacionalidade? _____

Há quanto anos vive em Portugal/Distrito/Concelho? _____

Compreende bem o Português (caso seja imigrante)?

Sim

Não

+ou-

Sente dificuldades em expressar-se em Português (caso seja imigrante)?

Sim

Não

+ou-

Normalmente as pessoas compreendem-no/a (caso seja imigrante)?

Sim

Não

às vezes

2. Breve Caracterização Individual e do Agregado Familiar do Cliente

O Cliente vive: Isolado

Em agregado

| Nome | Idade | Parentesco | Vive com o cliente | | Meio de vida principal(1) |
|---------|-------|------------|--------------------|-----|---------------------------|
| | | | Sim | Não | |
| Cliente | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

(1) Reforma; Pensão Social; Subsídio Mensal Vitalício; outro.



Ficha de Avaliação Diagnóstica

IMP01.IT01.PC02 — LAR RESIDENCIAL

página 2 de 8

3. Situação Sócio-Económica do Cliente e/ou significativo(2)

| Rendimentos Mensais: | | | Despesas Mensais: | | |
|------------------------------------|---|---|-------------------------|---|---|
| Rendimento do trabalho | - | € | Renda/Prestação da casa | - | € |
| Reforma | - | € | Transportes públicos | - | € |
| Pensão Social | - | € | Medicação | - | € |
| Subsídio mensal vitalício | - | € | Alimentação | - | € |
| Complemento por dependência | - | € | Outros | - | € |
| Prestações por encargos familiares | - | € | | | |
| Outros | - | € | | | |
| Total: | - | € | Total | - | € |

(2) Aplicável a estabelecimentos das Redes Pública e Solidária; campos a serem obrigatoriamente preenchidos com os dados do cliente e dos familiares que compõem o seu agregado.

4. Contexto Habitacional

Há quantos anos vive no seu local de residência? _____

Tem um quarto só para si? Sim Não

Tipo de habitação (No caso de não se encontrar em Estrutura Residencial)

- Casa
Apartamento
Quarto
Outra

Condições Habitacionais

- | | | |
|---------------------------------------|--|--|
| Água Canalizada <input type="radio"/> | Fogão <input type="radio"/> | Micro-ondas <input type="radio"/> |
| Luz <input type="radio"/> | Frigorífico <input type="radio"/> | Rádio <input type="radio"/> |
| Rede de Esgotos <input type="radio"/> | Esquentador <input type="radio"/> | TV <input type="radio"/> |
| Gás <input type="radio"/> | Máq. lavar roupa <input type="radio"/> | Vídeo/DVD <input type="radio"/> |
| Aquecimento <input type="radio"/> | Máq. lavar loiça <input type="radio"/> | Telefone/Telemóvel <input type="radio"/> |

5. Saúde

Grupo sanguíneo: _____

Nome do médico de família/assistente: _____

Centro de Saúde: _____

Telefone: _____

Extensão: _____

Nome(s) do(s) médico(s) da(s) especialidades(s): _____

Contacto: _____



IMP01.IT01.PC02 — LAR RESIDENCIAL

página 3 de 8

Alergias:

Problemas de saúde

- | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|--------|-----------------------|
| Respiratórios | <input type="radio"/> | Intestinais | <input type="radio"/> | Outros | <input type="radio"/> |
| Urinários | <input type="radio"/> | Doenças infecto-contagiosas | <input type="radio"/> | Quais? | |
| Reumáticos | <input type="radio"/> | Doenças cancerígenas | <input type="radio"/> | | |
| Cardíacos | <input type="radio"/> | Sistema nervoso | <input type="radio"/> | | |
| Hipertensão | <input type="radio"/> | Depressivos | <input type="radio"/> | | |
| HIV/SIDA | <input type="radio"/> | Auditivos | <input type="radio"/> | | |
| Diabetes | <input type="radio"/> | Visão | <input type="radio"/> | | |

Medicação e indicação terapêutica

| Nome do Medicamento | Jejum | P. almoço | Almoço | Lanche | Jantar | Deitar |
|---------------------|-------|-----------|--------|--------|--------|--------|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Medicação S.O.S

| Nome do Medicamento | Descrição da Situação S.O.S |
|---------------------|-----------------------------|
| | |
| | |

Cuidados de Medicina Física e de Reabilitação

- Terapia da Fala
- Terapia ocupacional
- Fisioterapia
- Outra. Especificar



Ficha de Avaliação Diagnóstica

IMP01.IT01.PC02 — LAR RESIDENCIAL

página 4 de 8

6. Capacidade Física e Funcional

Actividades Corporais Assinale, quando aplicável

Alimentação

- Alimenta-se sem dificuldades
- Necessita parcialmente de auxílio ou de alimentação triturada
- Necessita totalmente de ajuda humana ou de alimentação artificial (sonda, perfusão)

Higiene pessoal

- Faz a sua higiene sem dificuldades
- Necessita de ajuda parcial
- Necessita de ajuda total

Usar banheira ou poliban

- Usa sem dificuldades
- Necessita de ajuda parcial
- Necessita de ajuda total

Vestir-se

- Não necessita de ajuda
- Necessita de ajuda total
- Necessita de ajuda parcial

Eliminação

- Micção normal
- Defecção normal
- Incontinência urinária ocasional
- Incontinência fecal ocasional
- Incontinência urinária permanente (p.e., algália)
- Incontinência fecal permanente (doente osteomizado)

Usar a sanita

- Usa sem dificuldades
- Necessita de ajuda parcial
- Necessita de ajuda total

Actividades Sensoriais Assinale, quando aplicável

Fala

- Exprime-se sem dificuldades
- Exprime-se com dificuldades
- Exprime-se, sem dificuldades, através da Língua Gestual Portuguesa
- Exprime-se, com dificuldades, através da Língua Gestual Portuguesa

Visão

- Vê sem dificuldades
- Vê com dificuldades
- Vê com dificuldades severas ou não vê



IMP01.IT01.PC02 — LAR RESIDENCIAL

página 5 de 8

lar de idosos | centro de dia | centro de convívio | serviço de apoio domiciliário | lar residencial
creche | componente de apoio à família | centro de actividades de tempos livres | formação e estudos | habitação social

Audição

- Ouve sem dificuldades
- Ouve com dificuldades
- Ouve com dificuldades severas
- Compreende, sem dificuldades, a Língua Gestual Portuguesa
- Compreende, com dificuldades, a Língua Gestual Portuguesa

Actividades Locomotoras

Assinale, quando aplicável

Transferência

- Efectua sem dificuldades
- Necessita de ajuda parcial ou de apoio
- Necessita de ajuda humana total ou de uma cadeira elevatória
- Existe impossibilidade de deslocação

Trabalho doméstico

- Faz sem dificuldades
- Necessita de ajuda parcial ou de apoio
- Necessita de ajuda total

Deslocação no exterior

- Efectua sem dificuldades
- Necessita de ajuda humana ou técnica (bengala, andarilho)
- Necessita de uma cadeira de rodas
- Impossibilidade de deslocação

Refeições

- Faz sem dificuldades
- Necessita de ajuda parcial ou de apoio
- Necessita de ajuda total

Ir às compras

- Faz sem dificuldades
- Necessita de ajuda parcial ou de apoio
- Necessita de ajuda total

Actividades Mentais

Assinale, quando aplicável

Memória

- Recorda factos ou acontecimentos sem dificuldades
- Esquecimentos mais ou menos frequentes
- Esquecimentos muito frequentes
- Amnésia

Comportamento

- Normal
- Perturbações minor: teimosia, lamentações, emotividade
- Perturbações major: agitação, desorientação, fuga

Humor

- Normal
 - Tristeza (+/- importante) ou irritabilidade
 - Apatia (sem energia)
 - Agressividade
-



Ficha de Avaliação Diagnóstica

IMP01.IT01.PC02 — LAR RESIDENCIAL

página 6 de 8

| Outras Actividades | Assinale, quando aplicável |
|--|----------------------------|
| Administrar o dinheiro | |
| Sem ajuda | <input type="radio"/> |
| Necessita de ajuda parcial ou de apoio | <input type="radio"/> |
| Necessita de ajuda total | <input type="radio"/> |
| Tomar medicamentos | |
| Sem ajuda | <input type="radio"/> |
| Necessita de ajuda parcial ou de apoio | <input type="radio"/> |
| Necessita de ajuda total | <input type="radio"/> |

7. Hábitos e Gostos/Interesses

| Actividades | | Hábitos | Gostos e Interesses |
|------------------------------|--|---------|---------------------|
| Tipo | Variáveis | | |
| Refeições | <ul style="list-style-type: none"> • Horários • Espaço • Forma de servir | | |
| Alimentação | <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de alimentos • Dieta | | |
| Roupa | <ul style="list-style-type: none"> • Frequência da muda de roupa • Escolha da roupa • Arrumação da roupa • Frequência de lavagens • Passar a ferro • Produtos utilizados | | |
| Cuidados pessoais e imagem | <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de cuidados • Frequência | | |
| Idas ao médico | <ul style="list-style-type: none"> • Frequência, por tipo de especialidade e tipo de estrutura de saúde | | |
| Ocupação quotidiana do tempo | <ul style="list-style-type: none"> • Actividades diárias que faz questão de executar para ocupar o tempo • Onde e com quem • Frequência | | |
| Compras no exterior | <ul style="list-style-type: none"> • Frequência, por tipo de produtos (diária, semanal...) • Com quem | | |
| Passear | <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de passeio • Locais • Com quem • Frequência | | |



IMP01.IT01.PC02 — LAR RESIDENCIAL

página 7 de 8

| | | | |
|---|---|--|--|
| Actividades lúdicas e/ou culturais | <ul style="list-style-type: none"> • De que tipo • Com quem • Onde • Frequência | | |
| Actividades desportivas | <ul style="list-style-type: none"> • De que tipo • Com quem • Onde • Frequência | | |
| Actividades espirituais e/ou religiosas | <ul style="list-style-type: none"> • De que tipo • Com quem • Onde • Frequência | | |
| Mobilidade | <ul style="list-style-type: none"> • Com quem sai • Onde • Frequência | | |
| Relações interpessoais | <ul style="list-style-type: none"> • Com quem interage • Como e onde • Frequência | | |
| Relações familiares | <ul style="list-style-type: none"> • Com quem prefere estar/ conviver • Tipo de contactos • Onde • Frequência | | |

Qual a satisfação quanto aos relacionamentos existentes? (assinale com um x)

| Actores | 1 Insatisfeito | 2 Pouco Satisfeito | 3 Satisfeito | 4 Muito Satisfeito | 5 Não Responde |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Familiares | <input type="radio"/> | | | | |
| Representante Legal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Amigos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vizinhos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Outras Pessoas | | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Representações

Procure-se conhecer as representações do cliente sobre a deficiência ou incapacidades, o seu projecto de vida, as suas necessidades e expectativas relativamente aos serviços e colaboradores a envolver.

Como vê as pessoas com deficiências ou incapacidades na sociedade?

Como acha que os seus familiares ou pessoas próximas o vêem?



Ficha de Avaliação Diagnóstica

IMP01.IT01.PC02 — LAR RESIDENCIAL

página 8 de 8

Actualmente, quais são os seus objectivos de vida?; Actualmente, o que procura fazer no seu dia-a-dia?

Quais os apoios que necessita para concretizar os seus objectivos?

O que espera dos serviços do Lar Residencial? Como acha que os serviços podem contribuir para apoiar a sua vida, assim como para satisfazer as suas necessidades?

Quais as expectativas em relação aos colaboradores do Lar Residencial? (Ou: O que espera dos colaboradores do Lar Residencial?)

9. Outras Informações Relevantes

10. Assinaturas

| | |
|---------|------|
| Cliente | Data |
|---------|------|

| | |
|----------------|------|
| Significativos | Data |
|----------------|------|

| | |
|-------------|------|
| Organização | Data |
|-------------|------|

Anexo 8: Lista de Bens do Cliente



Lista de Bens do Cliente

IMP02.IT02.PC02 — LAR RESIDENCIAL

página 1 de 1

| Bens | Quantidade | Data Entrega | Previsão de Nova Entrega | Assinaturas | | Observações |
|------|------------|--------------|--------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|
| | | | | Cliente e/ou Significativos | Organização | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| Identificação de bens pessoais | Valor |
|--------------------------------|-------|
| | |
| | |
| | |
| | |

lar de idosos | centro de dia | centro de convívio | serviço de apoio domiciliário | lar residencial
creche | componente de apoio à família | centro de actividades de tempos livres | formação e estudos | habitação social

Anexo 9: Programa de Acolhimento do Cliente



Programa de Acolhimento do Cliente

IMP03.IT03.PC02 — LAR RESIDENCIAL

página 1 de 1

Nome do Cliente:

| Data | Aspectos Relevantes na Fase de Acolhimento | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------|--|----------------------------|--|--|--|--|--|--|--------------------------|---|-------------------------------|------------------------------|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------|------------|----------------------------|
| | Relacionamento | | | | | | | | Adaptação às Instalações | Serviços Prestados | | | | | | | | |
| | Com os outros clientes | Com os Colaboradores do LR | | | | | | | | Refeição (tipo de alimentação, horários, apoio, entre outros) | Cuidados de Higiene e Hímagem | Administração da terapêutica | Cuidados de Saúde | Actividades Sócio-culturais | Actividades de Apoio Social | Tratamento de roupas | Transporte | Acompanhamento ao Exterior |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Notas:

Esta folha pode ser fotocopiada tantas vezes quantas as necessárias.

Referenciar todos os colaboradores que contactem com o cliente durante a prestação dos serviços.

Observações:

Anexo 10: Relatório do Programa de Acolhimento do Cliente



Relatório do Programa de Acolhimento do Cliente

IMP04.IT03.PC02 — LAR RESIDENCIAL

página 1 de 3

Nome do Cliente:

| Processo de Adaptação do Cliente | 1.ª Semana | | 2.ª Semana | | 3.ª Semana | | 4.ª Semana | | Observações |
|---|---------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|-------------|
| | Situação Identificada (1) | Medidas Tomadas (2) | Situação Identificada (1) | Medidas Tomadas (2) | Situação Identificada (1) | Medidas Tomadas (2) | Situação Identificada (1) | Medidas Tomadas (2) | |
| Relacionamento com os outros clientes | | | | | | | | | |
| Relacionamento com * | | | | | | | | | |
| Relacionamento com * | | | | | | | | | |
| Relacionamento com * | | | | | | | | | |
| Relacionamento com * | | | | | | | | | |
| Relacionamento com * | | | | | | | | | |
| Relacionamento com * | | | | | | | | | |
| Adaptação ao espaço c/ pessoas externas | | | | | | | | | |
| Adequação ao Serviço | | | | | | | | | |
| Adequação ao Serviço | | | | | | | | | |
| Adequação ao Serviço | | | | | | | | | |
| Adequação ao Serviço | | | | | | | | | |
| Adequação dos Recursos Adstritos | | | | | | | | | |

* Referenciar todos os elementos que se encontram em contacto com o cliente durante a prestação dos cuidados.

(1) Na identificação das situações de adaptação, importa referir essencialmente aquelas em que se verificou uma maior inadequação ao conjunto de estratégias implementadas pela Equipa da ER. Neste contexto, importa ter em especial atenção a 1ª semana de integração do Cliente.

(2) Na identificação das medidas tomadas, importa ter em atenção todas as estratégias e acções implementadas pela Equipa da ER tendentes a uma maior adaptação.



IMP04.IT03.PC02 — LAR RESIDENCIAL

página 3 de 3

lar de idosos | centro de dia | centro de convívio | serviço de apoio domiciliário | lar residencial
creche | componente de apoio à família | centro de actividades de tempos livres | formação e estudos | habitação social

3. Parecer Técnico sobre o Acolhimento

4. Observações: (Quando aplicável, assinala outras informações relevantes constadas)

5. Assinaturas

| | |
|---------------|------|
| Cliente | Data |
| Significativo | Data |
| Organização | Data |

Anexo 11: Avaliação das Necessidades e Potenciais do Cliente



Avaliação das Necessidades e Potenciais do Cliente

IMP01.IT01.PC03 — LAR RESIDENCIAL

Nome do Cliente:

Nome a ser tratado:

Idade:

Data de Aniversário:

Colaborador de referência:

| Domínios | | Necessidades e Potenciais (1) |
|-------------------------|---|-------------------------------|
| Desenvolvimento Pessoal | Relações interpessoais (p.e., promoção da rede de suporte social, realização pessoal, autonomia) | |
| | Autodeterminação (p.e., tomada de decisões, <i>advocacy</i> , controlo pessoal) | |
| | Autodeterminação (p.e., tomada de decisões, <i>advocacy</i> , controlo pessoal) | |
| Bem-estar | Emocional (p.e., auto-conceito, aceitação da deficiência ou incapacidade, estabilidade) | |
| | Físico (p.e., saúde, realização nos domínios: alimentação, lazer, mobilidade, actividades de vida diária, competências para cuidar de si próprio, competências para efectuar a manutenção e segurança do lar, actividade física) | |
| | Material (p.e., bens, rendimentos) | |
| Inclusão social | Empregabilidade/ ocupacional (p.e., integração profissional, integração em actividades formativas, integração em actividades ocupacionais) | |
| | Cidadania (p.e., participação em associações; interesse pelos assuntos da actualidade) | |
| | Direitos (p.e., conhecimento e mobilização dos recursos comunitários) | |

(1) Explícite de forma objectiva, para cada domínio, as necessidades e os potenciais identificados durante o processo de avaliação

Anexo 12: Plano Individual



Plano Individual

IMP02.IT02.PC03 — LAR RESIDENCIAL . página 1 de 5 .

Actividades

Nome do Cliente:

Nome a ser tratado:

Idade:

Data de Aniversário:

Colaborador de referência:

| Diagnóstico (1) | Domínios | | Objectivos Gerais da Actividade | | Data definição | Indicador(es) | | Resultados atingidos / Datas monitorização | |
|-----------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------------|-----|----------------|---------------|-------|--|---|
| | | | | | | Definição | Fonte | / | / |
| | Desenvolvimento Pessoal | Relações Interpessoais | 1. | | / / | | | | |
| | | | 2. | | / / | | | | |
| | Autodeterminação | 3. | | / / | | | | | |
| | | 4. | | / / | | | | | |
| | Bem-estar | Emocional | 5. | | / / | | | | |
| | | | 6. | | / / | | | | |
| | Físico | 7. | | / / | | | | | |
| | | 8. | | / / | | | | | |
| | Material | 9. | | / / | | | | | |
| | | 10. | | / / | | | | | |
| | Inclusão Social | Empregabilidade/ ocupacional | 11. | | / / | | | | |
| | | | 12. | | / / | | | | |
| | Cidadania | 13. | | / / | | | | | |
| | | 14. | | / / | | | | | |
| | Direitos | 15. | | / / | | | | | |



Plano Individual

IMP02.IT02.PC03 — LAR RESIDENCIAL . página 2 de 5

Actividades

| Actividades tipo | Descrever as actividades de desenvolvimento a implementar | Objectivo(s) específico(s) | Indicador(es) de avaliação | Calendarização Anual (1) | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|----------------------------|----------------------------|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|--|--|--|
| | | | | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | | | | |
| Cuidados de higiene | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuidados de Imagem | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Refeições | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tratamento de roupas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Administração terapêutica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuidados de saúde | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Apoio social | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Apoio act. ocupacionais/profissionais | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lúdico-recreativas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Culturais | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desportivas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Intelectuais/formativas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Quotidianas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Espirituais e/ou religiosas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Transporte | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Acompanhamento ao Exterior | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Apoio na aquisição de bens e serviços | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Outras (identificar) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

(1) Actividades efectivamente implementadas assinaladas a azul.

Data da avaliação: __/__/__



Plano Individual

IMP02.IT02.PC03 — LAR RESIDENCIAL . página 3 de 5

Ações por Actividades

| Actividade: Objectivos Específicos: | | | | | | Local (1) | Periodicidade (2) | N.º de Vezes | Recursos | | | | | Responsáveis | | | Participação/ Implicação (S/N) | | | Observações | Resultados atingidos | | Datas de monitorização | | |
|--|---|-----------|---------|-------------------|-----------------------------------|-----------|-------------------|--------------|----------|----------------------------------|-------------|-----------|----------|--------------|--------|--------|-----------------------------------|----------|-------|-------------|----------------------|--|------------------------|---|--|
| Ações/Tarefas | Hábitos, gostos e expectativas do cliente | Colaborar | Treinar | Riscos Associados | Ações Preventivas/ Correctivas | | | | Humanos | Materiais/ Instrumentais (AT) | Financeiros | Parcerias | Execução | Supervisão | | | Cliente | Familiar | Outro | | | | / | / | |
| | | | | | | | | | | | | | | Quem | Quando | Output | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

(1) Espaço LR; Espaço Exterior (qual)

(2) Diária; semanal; quinzenal; mensal; semestral, anual

Informações Gerais

Data prevista para próxima avaliação/revisão do PI:

Data de Aprovação:

Cliente e/ou Significativos:

Organização:

Outros:

Plano Individual

IMP02.IT02.PC03 — LAR RESIDENCIAL . página 4 de 5

Avaliações



Avaliação (*)

Avaliação quantitativa dos desvios face ao planeado

Avaliação qualitativa dos desvios face ao planeado

(*) Repetir o número de vezes necessário.

Plano Individual

IMP02.IT02.PC03 — LAR RESIDENCIAL . página 5 de 5

Avaliações



Propostas de reformulação/revisão do Plano Individual

Data de Avaliação/Aprovação:

Cliente e/ou Significativos:

Organização:

Outros:

Anexo 13: Cuidados Pessoais e de Saúde – Cronograma



Cuidados Pessoais e de Saúde — Cronograma

IMP01.PC04 — LAR RESIDENCIAL

de: / / a: / /

| Tarefa a executar | 2. ^a | Horário | Responsável | 3. ^a | Horário | Responsável | 4. ^a | Horário | Responsável | 5. ^a | Horário | Responsável | 6. ^a | Horário | Responsável | Sáb. | Horário | Responsável | Dom. | Horário | Responsável | Clientes |
|---------------------------|-----------------|---------|-------------|-----------------|---------|-------------|-----------------|---------|-------------|-----------------|---------|-------------|-----------------|---------|-------------|------|---------|-------------|------|---------|-------------|----------|
| Cuidados de Higiene | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuidados de Imagem | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuidados de Saúde | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Administração Terapêutica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Emergência | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Nota: Para maior funcionalidade do registo das actividades, pode ser criada uma folha de registo por cada serviço contratualizado.

Anexo 14: Cuidados Pessoais e de Saúde – Registo



Cuidados Pessoais e de Saúde — Registo

IMP02.PC04 — LAR RESIDENCIAL

Cliente:

de: / / a: / /

| Tarefa a executar (1) | 2. ^a | Horário | Execução | 3. ^a | Horário | Execução | 4. ^a | Horário | Execução | 5. ^a | Horário | Execução | 6. ^a | Horário | Execução | Sáb. | Horário | Execução | Dom. | Horário | Execução | Observações |
|---------------------------|-----------------|---------|----------|-----------------|---------|----------|-----------------|---------|----------|-----------------|---------|----------|-----------------|---------|----------|------|---------|----------|------|---------|----------|-------------|
| Cuidados de Higiene | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuidados de Imagem | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuidados de Saúde | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Administração Terapêutica | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

(1) Registar de acordo com PI

NOTA: Para maior funcionalidade do registo das actividades, pode ser criada uma folha de registo por cada serviço contratualizado

Anexo 15: Situações de Emergência – Regras Gerais de Atuação

Situação de Emergência — Regras Gerais de Actuação

IMP03.IT02.PC04 — LAR RESIDENCIAL



| Situações Tipo | Procedimentos | Intervenientes | | Observações |
|----------------|---------------|----------------|-----------|-------------|
| | | Nomes | Contactos | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Contactos Úteis

| Entidades | Telefone | Entidades | Telefone |
|-----------------------------|----------|---------------------|----------|
| Hospitais | | Bombeiros | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Centros de Saúde | | | |
| | | Forças de Segurança | |
| | | | |
| | | | |
| Outras Entidades e Recursos | | | |
| | | | |
| | | | |

Data:

Organização:

Anexo 16: Cuidados em Situações de Emergência



Cuidados em Situações de Emergência

IMP04.IT02.PC04 — LAR RESIDENCIAL

Nome:

Data:

| Situações de Emergência Tipificada | | Situações de Emergência Imprevista | | |
|------------------------------------|---------------|------------------------------------|---------------|--------------------------|
| Tipo | Procedimentos | Quais | Procedimentos | Procedimentos Corrigidos |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| Intervenientes possíveis | Situ. Emergência | Nome | Local | Horários | Telefone Fixo | Telemóvel(is) | Fax | Observações |
|--------------------------|------------------|------|-------|----------|---------------|---------------|-----|-------------|
| Familiar 1 | | | | | | | | |
| Familiar 2 | | | | | | | | |
| Amigo | | | | | | | | |
| Vizinho | | | | | | | | |
| Médico Família | | | | | | | | |
| Médico Especialidade: | | | | | | | | |
| Outros Prof. Saúde: | | | | | | | | |
| Hospital: | | | | | | | | |
| Bombeiros | | | | | | | | |

Cliente:

Significativos:

Organização:

Anexo 17: Medicação e Indicação Terapêutica



Medicação e Indicação Terapêutica

IMP05.IT03.PC04 — LAR RESIDENCIAL

Cliente:

De: / / a: / /

| Nome dos Medicamentos | Horário/Dose | | | | | | Observações |
|-----------------------|--------------|-------------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| | Jejum | Peq. Almoço | Almoço | Lanche | Jantar | Deitar | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Cliente:

Significativos:

Organização:

Anexo 18: Indicação Terapêutica – Informação Genérica



Indicação Terapêutica — Informação Genérica

IMP06.IT03.PC04 — LAR RESIDENCIAL

Cliente:

De: / / a: / /

| Nome dos Medicamentos | Principal Função | Via de administração ⁽¹⁾ | Tempo de administração ⁽²⁾ | Efeitos Secundários | | Precauções ⁽³⁾ | Local de Armazenamento | Controlo da Validade | | Observações |
|-----------------------|------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------------|------------------------|----------------------|-----------------|-------------|
| | | | | Tipo | Emergência - Forma de actuar | | | Prazo na Embalagem | Data de revisão | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

(1) - Oral, outra
 (2) - Sempre (toda a vida); Durante 1 mês; Emergência
 (3) - Não conduzir; não beber álcool; não se expor ao sol; outros

Cliente: _____ Significativos: _____ Organização: _____

Anexo 19: Lista de Necessidades Alimentares Especiais

Lista de Necessidades Alimentares Especiais

IMP01.PC05 — LAR RESIDENCIAL

página 1 de 1



| Nome Cliente | Necessidades Alimentares Especiais | | | |
|--------------|------------------------------------|---------|-----------------------------|----------------------|
| | Refeição | Horário | Tipo de Alimentos a Ingerir | Alergias Alimentares |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Data

Organização

Anexo 20: Controlo de Receção de Matérias-Primas



Controlo de Recepção de Matérias-Primas

IMP02.IT03.PC05 — LAR RESIDENCIAL

página 1 de 1

| Característica a controlar | Conforme | Não Conforme/Motivo |
|--|----------|---------------------|
| Produtos de acordo com o requisitado | | |
| Quantidade de acordo com o requisitado | | |
| Prazo de entrega | | |
| Hora de entrega | | |
| Condições de transporte | | |
| Condições de descarga | | |
| Rotulagem | | |
| Embalagem primária | | |
| Embalagem | | |
| Temperatura | | |
| Validade | | |
| Características organolépticas | | |
| Fornecedor | | |
| Devolvidos | | |

Data

Organização

Anexo 21: Controlo de Validade dos Produtos



Controlo da Validade dos Produtos

IMP03.IT03.PC05 — LAR RESIDENCIAL

página 1 de 1

| Produto | Data de validade constante da embalagem | Destino | Controlo da efectivação do destino |
|---------|---|---------|------------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Devolvidos

Data

Organização

Anexo 22: Registo de Equipamento Entregue/Recebido



Registo de Equipamento Entregue / Recebido

IMP04.IT04.PC05 —LAR RESIDENCIAL

página 1 de 1

Foi entregue a _____, o
seguinte equipamento para uso pessoal:

- Duas batas brancas adequadas à preparação e confecção de alimentos;
- Duas toucas brancas adequadas à preparação e confecção de alimentos;
- Um par de sapatos brancos adequadas à preparação e confecção de alimentos;
- Uns óculos de protecção, uma máscara nasobucal, umas luvas grossas, umas luvas finas.

Mais se declara, que foram dadas instruções ao funcionário sobre o seu uso e manutenção.

Anualmente será revisto o material que agora se entrega, no sentido de assegurar que o mesmo se mantém adequado ao uso.

Data _____

Confirmo a recepção do equipamento listado e assumo o compromisso de utilizá-lo correctamente e conservá-lo nas devidas condições de manutenção, higiene e limpeza.

Data _____

Anexo 23: Controlo dos Óleos de Fritura



Controlo dos Óleos de Fritura

IMP05.IT04.PC05 — LAR RESIDENCIAL

página 1 de 1

| Data de óleo novo 1ª utilização | Data de utilização | Data de verificação | Estado | Substituição | | Assinatura |
|------------------------------------|--------------------|---------------------|--------|--------------|-----|------------|
| | | | | Não | Sim | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

lar de idosos | centro de dia | centro de convívio | serviço de apoio domiciliário | lar residencial
 creche | componente de apoio à família | centro de actividades de tempos livres | formação e estudos | habitação social

Anexo 24: Recolha de Amostras de Testemunho



Recolha de Amostras de Testemunho

IMP06.IT05.PC05 — LAR RESIDENCIAL

página 1 de 1

| Amostra nº | Data de recolha | Hora de recolha | Alimentos constantes da amostra | Data de eliminação |
|------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|--------------------|
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |
| 11 | | | | |
| 12 | | | | |
| 13 | | | | |
| 14 | | | | |
| 15 | | | | |
| 16 | | | | |
| 17 | | | | |
| 18 | | | | |
| 19 | | | | |
| 20 | | | | |
| 21 | | | | |
| 22 | | | | |
| 23 | | | | |
| 24 | | | | |
| 25 | | | | |
| 26 | | | | |
| 27 | | | | |
| 28 | | | | |

lar de idosos | centro de dia | centro de convívio | serviço de apoio domiciliário | lar residencial
creche | componente de apoio à família | centro de actividades de tempos livres | formação e estudos | habitação social

Data

Organização

Anexo 25: Atividades Instrumentais da Vida Quotidiana



Actividades Instrumentais da Vida Quotidiana

IMP01.PC06 — LAR RESIDENCIAL

Cliente:

Semana de: / / a: / /

| Actividades, acções e tarefa a executar (1) | 2.ª | Horário | Responsável | 3.ª | Horário | Responsável | 4.ª | Horário | Responsável | 5.ª | Horário | Responsável | 6.ª | Horário | Responsável | Sáb. | Horário | Responsável | Dom. | Horário | Responsável | Obs. (2) |
|---|-----|---------|-------------|-----|---------|-------------|-----|---------|-------------|-----|---------|-------------|-----|---------|-------------|------|---------|-------------|------|---------|-------------|----------|
|---|-----|---------|-------------|-----|---------|-------------|-----|---------|-------------|-----|---------|-------------|-----|---------|-------------|------|---------|-------------|------|---------|-------------|----------|

Acompanhamento ao Exterior

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Aquisição de Bens e Serviços

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tratamento de Roupa

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Transporte

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

(1) Devem constar as acções previstas no PI

(2) Identificar situações anómalas ao funcionamento

Anexo 26: Ficha de Incidentes Críticos no Exterior

Anexo 27: Ficha de Registos da Lavandaria



Ficha de Registos da Lavandaria

IMP03.IT02.PC06 — LAR RESIDENCIAL

página 1 de 1

| Descrição | QT | Descrição do Estado de Conservação | Observações |
|------------------|--------------------|------------------------------------|-------------|
| Roupa de Casa | | Almofadas | |
| | | Cobertores | |
| | | Colchas | |
| | | Edredões | |
| | | Lençóis | |
| | | Resguardo de Cama | |
| | | Panos de Cozinha | |
| | | Toalha de Banho | |
| | | Toalha de Rosto | |
| | | Toalha de Bidé | |
| | | Toalha de Mesa | |
| | | Cortinados | |
| | | Tapetes | |
| Roupa Individual | | Batas | |
| | | Blusas | |
| | | Calças | |
| | | Calções | |
| | | Camisas | |
| | | Camisa de Dormir | |
| | | Pijama | |
| | | Camisola | |
| | | Camisola interior | |
| | | Soutiens | |
| | | Combinações | |
| | | Cuecas | |
| | | Ceroulas | |
| | | Collants | |
| | | Meias | |
| | | Peúgas | |
| | | Lenços de Mão | |
| | | Saia | |
| | | Vestidos | |
| | | Casacos de Malha | |
| | Casacos de Fazenda | | |
| | Parka | | |

Recolha no Domicílio

____ / ____ / ____ Cliente

Entrega na Lavandaria

____ / ____ / ____ Organização

Saída da Lavandaria

____ / ____ / ____ Organização

Entrega no Domicílio

____ / ____ / ____ Cliente

Reclamação

Sim Não Observações

Anexo 28: Lista de Necessidades de Atividades Sócio-culturais

Lista de Necessidades de Actividades Sócio-culturais

IMP01.IT01.PC07 — LAR RESIDENCIAL



Diagnóstico Síntese(!)

| Actividades Sócio-culturais tipo | Clientes | Principais objectivos gerais de intervenção a alcançar nas actividades previstas no PI |
|----------------------------------|--|--|
| | Necessidades/ Expectativas/ Interesses | |
| Lúdico e recreativas | | |
| Culturais | | |
| Desportivas | | |
| Intelectual/formativo | | |
| Sociais | | |
| Outras | | |

(1) Sintetizar a informação por agrupamento de clientes

Lista de Necessidades de Actividades Sócio-culturais

IMP01.IT01.PC07 — LAR RESIDENCIAL



Actividade sócio-cultural tipo:

| Produtos das Actividades | Principais Necessidades, Expectativas, Interesses | Localização | | N.º de vezes | Calendarização | | | Limitações à participação |
|--------------------------|---|--------------------|-------|--------------|--------------------|-------------|-----------|---------------------------|
| | | Tipo de espaço (1) | Local | | Período do dia (2) | Semanal (3) | Anual (4) | |
| A. | | | | | | | | |
| B. | | | | | | | | |
| C. | | | | | | | | |
| D. | | | | | | | | |
| E. | | | | | | | | |
| F. | | | | | | | | |
| G. | | | | | | | | |
| H. | | | | | | | | |
| I. | | | | | | | | |
| J. | | | | | | | | |

1- Espaço Interior (doméstico ou resposta social X); Espaço exterior; Ambos

2- Indicar horários ou períodos do dia (manhã/tarde/noite)

3- Indicar os dias da semana (Seg.- Dom)

4- Indicar os meses do ano

Observações

Data:

Organização:

Anexo 29: Plano de Atividades Sócio-culturais

Plano de Actividades Sócio-culturais

IMP02.IT01.PC07 — LAR RESIDENCIAL

página 1 de 3

Objectivos Gerais



| Actividades Sócio-culturais tipo | Objectivos Gerais | Recursos (!) | | Principais Resultados | |
|----------------------------------|-------------------|--------------|----------|-----------------------|-----------|
| | | Internos | Externos | Monitorização | Avaliação |
| Lúdico e recreativas | | | | | |
| Culturais | | | | | |
| Desportivas | | | | | |
| Intelectual/formativo | | | | | |
| Sociais | | | | | |
| Outras | | | | | |

(!) Identificar o tipo de recursos a mobilizar

Plano de Actividades Sócio-culturais

IMP02.IT01.PC07 — LAR RESIDENCIAL

página 2 de 3

Objectivos operacionais



| Actividades tipo | Definição de objectivos específicos | | Calendarização | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-------------------------------------|---------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | Objectivos | Indicador(es) | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez |
| Lúdico e recreativas | | | | | | | | | | | | | | |
| Culturais | | | | | | | | | | | | | | |
| Desportivas | | | | | | | | | | | | | | |
| Intelectual/formativo | | | | | | | | | | | | | | |
| Sociais | | | | | | | | | | | | | | |
| Outras | | | | | | | | | | | | | | |



Plano de Actividades Sócio-culturais

IMP02.IT01.PC07 — LAR RESIDENCIAL . página 3 de 3

Recursos

Actividade sócio-cultural tipo:

| Produtos das Actividades | Recursos | | | | Tarefas | Resultados | Responsáveis | | | N.º clientes a abranger | Estimativa de Custo |
|--------------------------|----------|-----------|-------------|-----------|---------|------------|--------------|------------------------|--------|-------------------------|---------------------|
| | Internos | | | Externos | | | Execução | Supervisão de Execução | | | |
| | Humanos | Materiais | Financeiros | Parcerias | | | | Quem | Quando | | |
| A. | | | | | | | | | | | |
| B. | | | | | | | | | | | |
| C. | | | | | | | | | | | |
| D. | | | | | | | | | | | |
| E. | | | | | | | | | | | |
| F. | | | | | | | | | | | |
| G. | | | | | | | | | | | |
| H. | | | | | | | | | | | |
| I. | | | | | | | | | | | |
| J. | | | | | | | | | | | |

Observações

| Produto(s) | Tarefas | Calendarização | | | | | | | | | | | | Observações | |
|------------|---------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------|--|
| | | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | | |
| A. | | | | | | | | | | | | | | | |
| B. | | | | | | | | | | | | | | | |
| C. | | | | | | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | | | | | | |

Data:

Organização:

Anexo 30: Registo de Presenças



Registo de Presenças

IMP03.IT01.PC07 — LAR RESIDENCIAL

Tipo de Actividade sócio-cultural:

Produto:

Data:

Hora:

Local:

| Clientes | Assinatura | Significativos | Assinatura |
|----------|------------|----------------|------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Observações

Organização
