



SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE SANTARÉM



Relatório de Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade

ÁREA DA ANCIANIA – 1.º SEMESTRE DE 2016



ÍNDICE

INTRODUÇÃO	2
1. CARATERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	3
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	4
3. ÁREAS DE INTERVENÇÃO.....	5
4. PROCESSOS.....	5
5. PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE ATIVIDADES OPERACIONAL	5
6. REFERENCIAL EQUASS ASSURANCE - EUROPEAN QUALITY ASSURANCE FOR SOCIAL SERVICES.....	6
7. PRINCÍPIOS DO REFERENCIAL EQUASS.....	7
7.1. LIDERANÇA	7
7.2. RECURSOS HUMANOS.....	11
7.3. DIREITOS.....	11
7.4. ÉTICA	14
7.5. PARCERIAS.....	15
7.6. PARTICIPAÇÃO.....	16
7.7. ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE.....	19
7.8. ABRANGÊNCIA.....	23
7.9. ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS.....	26
7.10. MELHORIA CONTINUA.....	27



INTRODUÇÃO

No âmbito da implementação da Certificação da Qualidade EQUASS, a Misericórdia de Santarém estabeleceu um compromisso para a Certificação da Qualidade EQUASS proposto pela União das Misericórdias Portuguesas, iniciando o processo de preparação para certificação em 2013 com a colaboração da empresa de consultoria Sinase.

A crescente relevância da Certificação da Qualidade pelo Referencial EQUASS levou a que no dia 10 de Abril de 2015 a Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia de Santarém nomeasse uma Equipa da Qualidade constituída por três elementos (Andreia Fonseca, Joana Carreira e Leena Silva).

É objetivo da Misericórdia de Santarém manter o processo de aprendizagem e partilhá-lo com os membros da comunidade, outros prestadores de serviços e/ou entidade, no sentido de dotá-los de (novos) conhecimentos e competências que possam contribuir positivamente para a segurança, bem-estar e qualidade de vida da comunidade de Santarém.

O presente relatório de revisão do Sistema de Gestão da Qualidade diz respeito ao primeiro semestre do ano de 2016 na área da anciania e visa dar a conhecer o estado atual dos trabalhos desenvolvidos e os resultados obtidos.



1. CARATERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Misericórdia de Santarém é uma organização não-governamental dedicada à prestação de serviços de saúde e apoio social desde a sua fundação, em 1500.

A Misericórdia de Santarém tem como missão agir concertada e integradamente na comunidade que a envolve, melhorando as condições de vida da sua população, prestando, criando e desenvolvendo serviços na área social e da saúde adequados às necessidades das pessoas/indivíduos promovendo a solidariedade, a qualidade de vida e a dignidade humana. A Misericórdia de Santarém tem como visão estratégica ser uma instituição de referência pela qualidade nas áreas social e da saúde a nível local, nacional e transnacional.

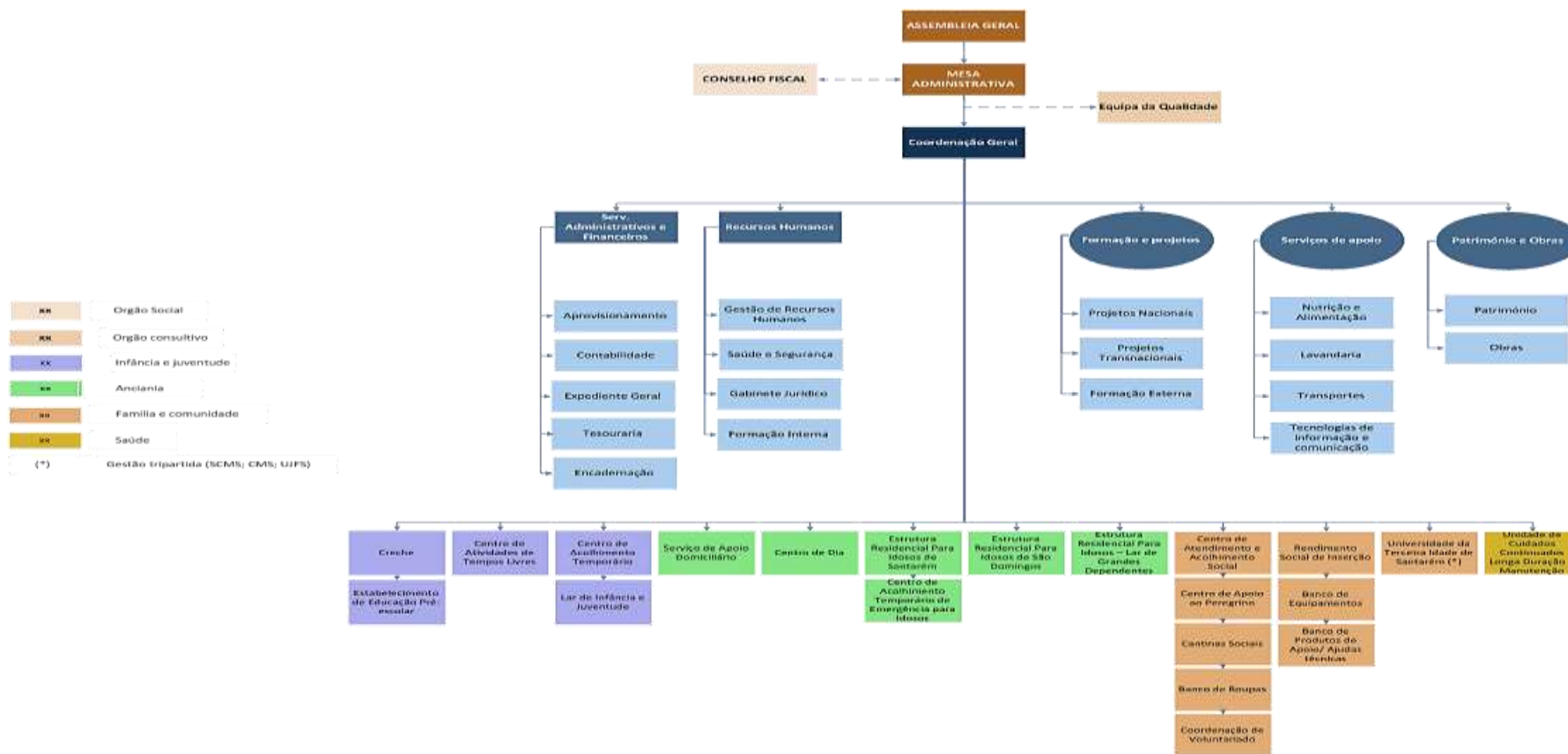
No campo social, exerce, a sua ação através da prática das catorze Obras de Misericórdia, tanto espirituais como corporais e, no sector religioso, sob a invocação de Nossa Senhora da Misericórdia, que é a sua padroeira, mantem o culto divino nas suas igrejas/capelas e exerce as atividades que constam no Compromisso e ainda as que venham a ser consideradas convenientes.

Atualmente, a Misericórdia de Santarém é considerada uma das principais entidades empregadoras do Concelho: 257 trabalhadores e cerca de 60 voluntários que contribuem diariamente para a prossecução da sua visão e missão.



2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da Misericórdia de Santarém é apresentada conforme o seguinte organograma:





3. ÁREAS DE INTERVENÇÃO

O Sistema de Gestão da Qualidade da Misericórdia de Santarém abrange todas as áreas de intervenção, contudo este relatório reporta-se à área da anciania.

Área da Anciania	Área da Infância e Juventude	Área da Família e Comunidade	Área da Saúde
Centro de Dia	Creche “Os Amiguinhos”	Centro de Atendimento e Acolhimento Social	Unidade de Cuidados Continuados Longa Duração e Manutenção – Hospital Jesus Cristo
Serviço de Apoio Domiciliário	Estabelecimento de Educação Pré-Escolar “Os Amiguinhos”	Centro de Apoio ao Peregrino	
ERPI – Santarém	CATL “Quinta do Boial”	Cantinas Sociais	
CATEI – Centro de Acolhimento Temporário de Emergência para Idosos	CAT – Centro de Acolhimento Temporário 1.º Passo	Banco de Roupas	
ERPI – São Domingos	Lar de Infância e Juventude “Lar dos Rapazes”	Coordenação de Voluntariado	
ERPI – Lar de Grandes Dependentes	-	Rendimento Social de Inserção	
-	-	Banco de Equipamentos	
-	-	Banco de Produtos de Apoio/Ajudas Técnicas	
-	-	Universidade de Terceira Idade de Santarém	

4. PROCESSOS

Os processos do Sistema de Gestão da Qualidade agrupam-se em três níveis:

Processos de Gestão – processos relacionados com o planeamento e gestão da organização, avaliação da eficiência e eficácia do sistema, identificação de necessidades de melhoria e inovação, assim como a sua implementação e avaliação.

Processos Chave – processos diretamente relacionados com a satisfação dos requisitos dos clientes e com os serviços prestados.

Processos de Suporte – processos que ajudam à realização dos processos chave e ao funcionamento interno da Instituição.

5. PLANO ESTRATÉGICO E PLANO DE ATIVIDADES OPERACIONAL

O plano estratégico foi elaborado para o quadriénio 2016-2019. O plano foi operacionalizado através da definição de objetivos, indicadores e metas.

O plano de atividades e orçamentos é avaliado anualmente.

Eixos Estratégicos / Objetivos Estratégicos	
E01	Qualidade e Melhoria Contínua
OE01	Implementar o Sistema de Qualidade
OE02	Implementar as medidas de autoproteção e os planos de segurança
OE03	Fomentar as relações com parceiros, fornecedores e outros doadores
OE04	Investir na fidelização e envolvimento dos <i>stakeholders</i>
OE05	Melhorar os canais de comunicação internos e externos
E02	Recursos Humanos
OE06	Garantir uma gestão de pessoas orientada para o compromisso institucional, desenvolvimento de competências e reconhecimento de desempenho



E03	Clientes/Utentes e Demais Intervenientes
OE07	Assegurar os direitos, liberdades e garantias da Pessoa Humana
OE08	Promover e adequar respostas às necessidades e expectativas da Comunidade
OE09	Promover e valorizar o trabalho em equipa e em parceria, incentivando a participação de todos os
E04	Sustentabilidade Financeira
OE10	Garantir o cumprimento das normas éticas e da Economia Social, assegurando a transparência, orientação para os resultados e a sustentabilidade

6. REFERENCIAL EQUASS ASSURANCE - EUROPEAN QUALITY ASSURANCE FOR SOCIAL SERVICES

O Sistema de Gestão da Qualidade da Misericórdia de Santarém é orientado por 10 princípios da qualidade, sendo cada princípio trabalhado por dimensões, enunciados no referencial EQUASS (European Quality Assurance for Social Services):

Princípios da Qualidade	Dimensões
Liderança	<ul style="list-style-type: none">▪ Missão, Visão e Política da Qualidade▪ Comunicação▪ Planeamento Anual▪ Contributo para a sociedade
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">▪ Gestão de Recursos Humanos▪ Qualificação e desenvolvimento dos RH▪ Envolvimento dos colaboradores
Direitos	<ul style="list-style-type: none">▪ Direitos e deveres▪ Autodeterminação
Ética	<ul style="list-style-type: none">▪ Política de Ética▪ Papéis e responsabilidades
Parcerias	<ul style="list-style-type: none">▪ Parcerias na prestação de serviços
Participação	<ul style="list-style-type: none">▪ Envolvimento dos clientes (utentes/ pessoas servidas/utilizadores)▪ Empowerment dos clientes (utentes/ pessoas servidas/utilizadores)
Abordagem centrada nos clientes (utentes/pessoas servidas/utilizadores)	<ul style="list-style-type: none">▪ Identificação das necessidades e expectativas dos clientes▪ Planeamento individual
Abrangência	<ul style="list-style-type: none">▪ Processo de prestação de serviços▪ Continuidade da prestação de serviços▪ Abordagem holística
Orientação para os Resultados	<ul style="list-style-type: none">▪ Medição dos resultados▪ Avaliação dos resultados▪ Comunicação dos resultados
Melhoria Contínua	<ul style="list-style-type: none">▪ Ciclo de melhoria contínua▪ Inovação

O sistema EQUASS foi aprovado e é monitorizado por um Comité Europeu da Qualidade, concebido e gerido pela EPR – European Platform for Rehabilitation, inspirado nos sistemas de



qualidade total, nos modelos de excelência, instituindo uma abordagem integrada, através da qual as organizações se comprometem com referenciais de excelência do desempenho, num processo de certificação externo que tem como eixos fundamentais a autoavaliação e a aprendizagem organizacional.

7. PRINCÍPIOS DO REFERENCIAL EQUASS

7.1. LIDERANÇA

A Misericórdia de Santarém evidencia estratégias de liderança, internamente através de boa governação e na comunidade através da projeção de uma imagem positiva, da promoção de boas práticas, da utilização eficiente dos recursos, da fomentação da inovação e da contribuição para a criação de uma sociedade mais aberta e inclusiva.

Visão, Missão, Valores e Políticas Institucionais

Visão

A SCMSTR visa ser uma Instituição de referência pela qualidade nas áreas social e da saúde a nível local, nacional e transnacional.

Missão

“Agir concertada e integradamente na comunidade que a envolve, melhorando as condições de vida da sua população, prestando, criando e desenvolvendo serviços nas áreas social e da saúde adequados às necessidades das pessoas/indivíduos e promovendo a solidariedade, a qualidade de vida e a dignidade humana.”

Valores

Os Valores institucionais que regem a atividade desenvolvida pela SCMS são:

- Justiça;
- Ética;
- Solidariedade;
- Equidade;
- Qualidade.

Política da Qualidade

A Santa Casa da Misericórdia de Santarém define a sua Política de Qualidade, através do compromisso com a Melhoria Contínua, respeitando os princípios, critérios e indicadores do referencial da Qualidade, tendo como base os objetivos seguintes:

- Assegurar os direitos, liberdades e garantias da Pessoa Humana.



- Promover e adequar respostas às necessidades e expectativas da Comunidade.
- Promover e valorizar o trabalho em equipa e em parceria, incentivando a participação de todos os envolvidos.
- Garantir uma gestão de Pessoas orientada para o compromisso institucional, desenvolvimento de competências e reconhecimento de desempenho.
- Garantir o cumprimento das normas éticas e da Economia Social, assegurando a transparência, orientação para os resultados e a sustentabilidade.

Política de Ética

Define-se, Ética na SCMS, como um conjunto de normas e padrões de comportamento a observar no âmbito do desempenho profissional. A Instituição definiu uma política de ética que integra os seguintes estratégias orientadoras:

- Respeitar os valores da Instituição e promover uma cultura orientada para a igualdade de oportunidades;
- Promover um bom ambiente de trabalho, fomentando a responsabilidade, o profissionalismo e a honestidade;
- Incentivar o cumprimento das normas legais em vigor e dos regulamentos aplicáveis à atividade Institucional;
- Fomentar a Responsabilidade Social junto da comunidade evidenciando a ética e o respeito pelos direitos humanos.

Política da Participação e Envolvimento

A Santa Casa da Misericórdia de Santarém promove a participação ativa e o envolvimento de todas as partes interessadas (clientes/utentes; famílias; colaboradores; fornecedores; parceiros; entidades financiadoras e Comunidade), tendo como base os objetivos seguintes:

- Estimular a participação dos clientes/utentes e/ou familiares na definição, execução e avaliação dos Planos Individuais.
- Promover a autonomia estimulando os clientes/utentes à participação nas atividades e rotinas da vida diária.
- Estimular o envolvimento e a participação das partes interessadas nas atividades da Instituição (internas e/ou na Comunidade).
- Promover a satisfação das partes interessadas, face à qualidade dos serviços prestados.
- Promover a existência de instrumentos para a apresentação de sugestões de melhoria.
- Incentivar a colaboração das partes interessadas na promoção da vida institucional.



Comunicação

A Misericórdia de Santarém tem instituído mecanismos para a gestão, partilha e distribuição de informação e feedback:

- Placares informativos;
- Documentação do sistema;
- Comunicação interna;
- Site da Instituição;
- Facebook;
- Boletim informativo;
- Reuniões da Mesa Administrativa;
- Reuniões de Coordenação;
- Reuniões com os trabalhadores;
- Reuniões com os clientes/utentes;
- Reuniões com a família ou representante legal;
- Reuniões com os parceiros;
- Questionários de avaliação da satisfação dos clientes/utentes;
- Questionários de avaliação da satisfação dos familiares;
- Questionários de avaliação da satisfação dos parceiros;
- Questionários de avaliação da satisfação/motivação dos trabalhadores;
- Caixa de sugestões/reclamações/elogios.

Planeamento Anual

É assegurada uma liderança, uma gestão e estabilidade por forma a assegurar a concretização da missão.

O planeamento anual encontra-se documentado e é realizado com a participação dos trabalhadores e aprovado pela Mesa Administrativa. Este planeamento é crucial para a implementação e controlo dos objetivos, estando este articulado com o plano estratégico.

Contributo para a Sociedade

O contributo para a sociedade é manifestado pela satisfação dos clientes/utentes, partes interessadas, entidades financiadoras, comunidade e resultados chave do desempenho.

✓ Avaliação da Satisfação

Foi aplicado um questionário de avaliação da satisfação às partes interessadas, como forma de recolher o seu feedback.



Colaboradores:

Avaliação da Satisfação/Motivação dos Colaboradores	
Avaliação Global	Índice de Satisfação
95,6%	72%

Entidades Financiadoras:

Avaliação da Satisfação dos Parceiros	
Avaliação Global	Índice de Satisfação
-	-

Nota: o questionário de avaliação da satisfação ainda não foi aplicado, contudo, será realizado no decorrer do mês de novembro e dezembro.

Clientes/Utentes:

Avaliação da Satisfação dos Clientes/Utentes		
Respostas Sociais	Avaliação Global	Índice de Satisfação
Centro de Dia	100%	79%
Serviço de Apoio Domiciliário	81%	57%
ERPI – Santarém	83%	77%
ERPI – São Domingos	93%	81%
ERPI – Lar de Grandes Dependentes	96%	80%

Famílias:

Avaliação da Satisfação das Famílias		
Respostas Sociais	Avaliação Global	Índice de Satisfação
Centro de Dia	94%	87 %
Serviço de Apoio Domiciliário	86%	64%
ERPI - Santarém	-	-
ERPI – São Domingos	87%	87%
ERPI – Lar de Grandes Dependentes	-	-

✓ Resultados Tangíveis da Satisfação das Necessidades e Expetativas da Sociedade

Encontram-se implementados meios para recolher evidências da satisfação das necessidades e expetativas da sociedade:

- Caixa de sugestões/reclamações/elogios;
- Questionário de avaliação da satisfação;
- Plano Individual/Relatório;
- Reuniões.



7.2. RECURSOS HUMANOS

A Misericórdia de Santarém lidera e gere os seus trabalhadores e o respetivo desempenho de forma a alcançar os objetivos organizacionais e a assegurar uma prestação de serviços centrada no cliente/utente. É promovida uma cultura de envolvimento, desenvolvimento e aprendizagem continua para beneficio dos clientes/utentes e outras partes interessadas.

Gestão dos Recursos Humanos

Os recursos humanos são geridos tendo em conta o estabelecido na legislação laboral e nos documentos elaborados para o efeito.

Tem como suporte o código de ética, que é orientador de toda a ação dos trabalhadores sobretudo da sua interação com os clientes/utentes.

Ainda não se encontram aprovados todos os documentos que dão cumprimento ao princípio “Recursos Humanos”.

Qualificação e Desenvolvimento dos Recursos Humanos

A qualificação e o desenvolvimento dos trabalhadores, é fomentada através de formações, reuniões, conferências, seminários, workshops, entre outros.

A avaliação das competências de cada trabalhador é efetuada através da avaliação de desempenho que se realiza anualmente.

Envolvimento dos Colaboradores

São utilizadas várias metodologias para envolver, reter e motivar os trabalhadores.

Para a recolha de feedback, a Misericórdia de Santarém aplica anualmente questionários de avaliação da satisfação/motivação.

Em contexto de trabalho, o envolvimento dos colaboradores é feito através do planeamento diário, na gestão das equipas, nas sugestões, na partilha e na comunicação.

7.3. DIREITOS

A promoção e a defesa dos direitos dos clientes/utentes, em termos de igualdade de oportunidades, igualdade de tratamento e liberdade de escolha, autodeterminação e participação equitativa, estão referidos na Carta de Direitos e Deveres dos Clientes/Utentes – Adultos.

Direitos e Deveres

Encontra-se instituída uma Carta de Direitos e Deveres dos Clientes/Utentes - Adultos,



desenvolvida com base na Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, na Convenção Europeia para a Proteção dos Direitos Humanos e Liberdades Fundamentais do Conselho da Europa.

Esta carta é divulgada a todos os Stakeholders através de reuniões, nos Regulamentos Internos de cada resposta social, nos manuais de acolhimento e no Site da Instituição.

✓ Consciência dos Direitos e Deveres

De forma a avaliar a eficácia da informação prestada aos clientes/utentes sobre os seus direitos e deveres, foi disponibilizado um questionário de avaliação de satisfação.

Foram obtidos resultados na avaliação da satisfação quanto aos direitos e deveres:

P2.3 – “Conhecimento dos seus Direitos e Deveres”							
Respostas Sociais	Satisfação						
	N.º de Inquiridos	Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Não sei	Não se Aplica	Não Respondeu
Centro de Dia	34	5	11	0	3	15	0
Serviço de Apoio Domiciliário	52	9	25	0	2	9	7
ERPI - Santarém	20	1	7	0	0	0	12
ERPI – São Domingos	10	0	7	0	3	0	0
ERPI – Lar de Grandes Dependentes	22	1	8	0	13	0	0

✓ Resultados no Sistema de Gestão de Reclamações

Os resultados do sistema de gestão de reclamações no primeiro semestre de 2016 foram:

Tratamento reclamações/sugestões/elogios					
Tipo	N.º	Relação com a Instituição	Resposta Social	Afetação	Estado
Reclamações	1	Colaborador	-	-	Sem fundamento
	1	Cliente/utente	SAD	Nutrição e Alimentação	Concluído
	Total: 2				
Sugestões	1	Cliente/utente	RSI	-	Concluído
	Total: 1				
Elogios	2	Cliente/utente; Familiar	Centro de Dia	-	Concluído
	3	Cliente/utente; Familiar	Serviço de Apoio Domiciliário	-	Concluído
	1	Cliente/utente	CAAS	-	Concluído
	1	Cliente/utente	Cantina Social	-	Concluído
	Total: 7				



Autodeterminação

O direito à autodeterminação corresponde no direito internacional, ao princípio de que as nações têm o direito de decidir livremente sobre a sua soberania e estatuto político internacional, sem compulção externa ou interferências de fora.

O termo autodeterminação significa liberdade de escolha das próprias ações.

A Misericórdia de Santarém respeita e apoia o direito à autodeterminação dos seus clientes/utentes, nomeadamente, o respeito pela sua opinião nas atividades realizadas.

✓ Avaliação do Desempenho do Direito à Autodeterminação dos Clientes/Utentes

A avaliação do desempenho em relação ao respeito do direito à autodeterminação dos clientes/utentes é avaliado através do questionário de avaliação da satisfação:

P3.1 – “Participação no plano individual”							
Respostas Sociais	Satisfação						
	N.º de Inquiridos	Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Não sei	Não se Aplica	Não Respondeu
Centro de Dia	34	22	12	0	0	0	0
Serviço de Apoio Domiciliário	52	14	10	0	4	12	12
ERPI - Santarém	20	0	0	0	0	0	20
ERPI – São Domingos	10	0	6	0	4	0	1
ERPI – Lar de Grandes Dependentes	22	0	5	0	14	3	0
P3.2 – “Participação e envolvimento nas atividades”							
Centro de Dia	34	26	8	0	0	0	0
Serviço de Apoio Domiciliário	52	15	9	1	3	14	10
ERPI - Santarém	20	5	13	1	0	0	1
ERPI – São Domingos	10	0	10	0	0	0	0
ERPI – Lar de Grandes Dependentes	22	6	13	1	1	1	0
P3.7 – “Respeito e consideração pelas suas sugestões/reclamações”							
Centro de Dia	34	29	5	0	0	0	0
Serviço de Apoio Domiciliário	52	13	18	1	0	8	12
ERPI - Santarém	20	10	9	1	0	0	0
ERPI – São Domingos	10	0	6	0	4	0	0
ERPI – Lar de Grandes Dependentes	22	1	20	1	0	0	0

✓ Avaliação do Desempenho quanto ao Acesso a Pessoas Representantes e/ou Estruturas/Processos de Apoio/Suporte

No decorrer do primeiro semestre de 2016 foram efetuados encaminhamentos para outros serviços sempre que foi necessário.

Seguem as situações em que foi necessário a intervenção de entidades externas ou de um



representante:

Respostas Sociais	N.º de Encaminhamentos	Tipologia
Centro de Dia	3	Transferências inter-respostas sociais
	2	Encaminhamento para avaliação por Junta Médica
	3	Encaminhamento para Repartição de Finanças
	1	Ministério Público
	17 (9 Clientes/utentes; 3 familiares; 4 voluntários; 1 trabalhador)	Segurança Social (Cartão Europeu de Seguro de Doença)
	4	Registo Civil
Serviço de Apoio Domiciliário	3	Transferências inter-respostas sociais
ERPI - Santarém	1	Encaminhamento para avaliação por Junta Médica
	1	Apoio Jurídico (jurista da Instituição)
	4	Segurança Social (Cartão Europeu de Seguro de Doença)
	6	Encaminhamento para a Repartição de Finanças
	1	Apoio na aquisição de ajudas técnicas
CATEI	2	Encaminhamento para avaliação por Junta Médica
	3	Apoio Jurídico (jurista da Instituição)
	4	Encaminhamento para a Repartição de Finanças
ERPI – São Domingos	1	Transferências inter-respostas sociais
	5	Encaminhamento para avaliação por Junta Médica
	1	Apoio Jurídico (jurista da Instituição)
	3	Segurança Social (Cartão Europeu de Seguro de Doença)
	10	Encaminhamento para a Repartição de Finanças
	4	Apoio na aquisição de ajudas técnicas
ERPI – Lar de Grandes Dependentes	2	Apoio Jurídico da Instituição (Apoio na resposta a situação de dívida a entidade bancária)
	3	Encaminhamento para a Repartição de Finanças (IRS)
	1	Registo civil (cartão de cidadão)
	1	Conservatória (contrato de doação + testamento)
	2	Entidade bancária

Também se pode verificar através da análise dos questionários de avaliação da satisfação:

P3.4 – “Capacidade de resposta às suas necessidades”							
Respostas Sociais	Satisfação						
	N.º de Inquiridos	Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Não sei	Não se Aplica	Não Respondeu
Centro de Dia	34	28	6	0	0	0	0
Serviço de Apoio Domiciliário	52	21	17	1	1	3	9
ERPI - Santarém	20	7	13	0	0	0	0
ERPI – São Domingos	10	0	7	0	3	0	0
ERPI – Lar de Grandes Dependentes	22	4	16	2	0	0	0

7.4. ÉTICA

A Misericórdia de Santarém funciona com base no Código de Ética que respeita a dignidade dos clientes/utentes, famílias e cuidadores, protegendo-os de riscos indevidos, que especifica os requisitos de competência, e promove a justiça social.



Política de Ética

Está definida e documentada a Política de Ética no Código de Ética, elaborado pela Comissão de Ética.

A Política de Ética encontra-se disponível para consulta nos placares na Instituição, no Site da Instituição, na partilha intranet, sendo divulgada em reuniões com os trabalhadores.

De modo a reforçar e assegurar o cumprimento das questões éticas, é entregue a todos os trabalhadores, um manual com a respetiva política.

✓ Avaliação da Eficácia da Política de Prevenção do Abuso Físico, Mental ou Financeiro

Encontra-se documentada e aprovada pela Mesa Administrativa a “Política de Tolerância Zero, Perante Situações de Abusos, Maus Tratos e Negligência a Pessoas Idosas e/ou Dependentes”.

Encontra-se prevista a revisão deste documento no segundo semestre de 2016.

Durante o primeiro semestre de 2016 não foram detetadas situações de abusos, maus tratos e negligência.

✓ Confidencialidade

Encontra-se elaborado e aprovado o procedimento que contém as questões de confidencialidade da informação.

Os trabalhadores na sua admissão assinam o termo de responsabilidade, garantindo assim a confidencialidade.

Durante o primeiro semestre de 2016, não foram detetados casos de quebra de confidencialidade.

Papéis e Responsabilidades

São definidas as responsabilidades de cada trabalhador de acordo com a categoria profissional e de acordo com os seus contratos de trabalho.

Os trabalhadores no âmbito da prestação dos serviços procuram sempre alcançar a satisfação e a qualidade dos serviços prestados junto dos seus clientes/utentes.

7.5. PARCERIAS

A Misericórdia de Santarém atua em parceria com entidades públicas e privadas, empregadores, entidades financiadoras e clientes/utentes, organizações representativas, grupos locais, famílias e prestadores de cuidados, no sentido de criar um contínuo de serviços, alcançando níveis mais eficazes de impacto dos serviços e uma sociedade mais aberta e inclusiva.



Parcerias na Prestação de Serviços

As parcerias estabelecidas são do tipo formais e informais. As parcerias formais são estabelecidas através de protocolos e são geridas por ambas as partes, as parcerias informais são concretizadas na realização e colaboração no decorrer das atividades.

Na procura de conhecer e envolver os parceiros na missão e compromisso da Instituição são promovidas reuniões para a articulação de meios e levantamento dos seus contributos bem como a avaliação do grau de satisfação dos parceiros.

✓ Valor Acrescentado das Parcerias

O valor acrescentado das parcerias é avaliado e monitorizado anualmente, com base na melhoria dos serviços, do relacionamento e da partilha de recursos.

A avaliação será reportada às partes interessadas através da sua publicação em relatório de atividades (anual).

7.6. PARTICIPAÇÃO

A Misericórdia de Santarém promove a participação, a inclusão e o empowerment dos seus clientes/utentes em todos os níveis da organização e dentro da Comunidade.

Os clientes/utentes são envolvidos como membros ativos das suas próprias equipas de trabalho.

Envolvimento dos Clientes/Utentes

É promovido o envolvimento através de reuniões com os clientes/utentes e/ou seus familiares ou cuidadores para a realização do plano individual/relatório e outros assuntos; através da aplicação dos questionários de avaliação da satisfação; através da disponibilização da caixa de sugestões/reclamações/elogios e através do incentivo à participação nas atividades proporcionadas pela Instituição.

✓ Política e Procedimento de Participação dos Clientes/Utentes

A política e o procedimento de participação foram elaborados em reunião de Direção Técnica, posteriormente, são disponibilizados aos clientes/utentes e famílias/representantes em reunião de elaboração/revisão do Plano Individual (PI) ou em reuniões designadas para o efeito.

Os resultados obtidos na avaliação da satisfação confirmam a adequabilidade da política e procedimento de participação.



Cientes/Utentes:

P3.1 – “Participação no Plano Individual”							
Respostas Sociais	Satisfação Clientes/Utentes						
	N.º de Inquiridos	Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Não sei	Não se Aplica	Não Respondeu
Centro de Dia	34	22	12	0	0	0	0
Serviço de Apoio Domiciliário	52	14	10	0	4	12	12
ERPI - Santarém	20	0	0	0	0	0	20
ERPI – São Domingos	10	0	6	0	4	0	1
ERPI – Lar de Grandes Dependentes	22	0	5	0	14	3	0

P3.2 – “Participação e envolvimento nas atividades”							
Respostas Sociais	Satisfação Clientes/Utentes						
	N.º de Inquiridos	Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Não sei	Não se Aplica	Não Respondeu
Centro de Dia	34	26	8	0	0	0	0
Serviço de Apoio Domiciliário	52	15	9	1	3	14	10
ERPI - Santarém	20	5	13	1	0	0	1
ERPI – São Domingos	10	0	10	0	0	0	0
ERPI – Lar de Grandes Dependentes	22	6	13	1	1	1	0

Famílias:

P3.1 – “Participação no Plano Individual”							
Respostas Sociais	Satisfação das Famílias						
	N.º de Inquiridos	Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Não sei	Não se Aplica	Não Respondeu
Centro de Dia	32	6	14	0	6	2	4
Serviço de Apoio Domiciliário	24	4	5	1	0	5	9
ERPI - Santarém	-	-	-	-	-	-	-
ERPI – São Domingos	19	0	13	0	6	0	1
ERPI – Lar de Grandes Dependentes	-	-	-	-	-	-	-

P3.2 – “Participação e envolvimento nas atividades”							
Respostas Sociais	Satisfação das Famílias						
	N.º de Inquiridos	Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Não sei	Não se Aplica	Não Respondeu
Centro de Dia	32	6	18	0	2	4	2
Serviço de Apoio Domiciliário	24	2	7	0	0	8	7
ERPI - Santarém	-	-	-	-	-	-	-
ERPI – São Domingos	19	4	14	1	0	0	0
ERPI – Lar de Grandes Dependentes	-	-	-	-	-	-	-



✓ Participação na Instituição

A Misericórdia de Santarém disponibiliza vários meios para a participação dos clientes/utentes:

- Caixa de Sugestões/Reclamações/Elogios;
- Questionários de Avaliação da Satisfação;
- Reuniões para a elaboração, revisão e avaliação do Plano Individual (PI);
- Reuniões de esclarecimento e apoio dos clientes/utentes.

Respostas Sociais	% de Participação na Avaliação da Satisfação (2015)	N.º de Reuniões – Plano Individual (PI) (1.º semestre 2016)	N.º de Reuniões – Esclarecimento e Apoio (1.º semestre de 2016)
Centro de Dia	67%	34	13 (8 - Regulamento Interno; 1 - colónia de férias; 4 - IRS)
Serviço de Apoio Domiciliário	73%	40	115
ERPI - Santarém	65%	12	6
CATEI	-	3	2
ERPI – São Domingos	77%	10	2
ERPI – Lar de Grandes Dependentes	42%	11	Existência de sessões de esclarecimento/apoio ao cliente/utente de caráter informal.

✓ Participação na Comunidade

A Misericórdia de Santarém disponibiliza vários meios para a participação dos seus clientes/utentes:

- Saídas ao exterior;
- Atividades socioculturais realizadas na comunidade.

Respostas Sociais	N.º de saídas ao exterior	N.º de atividades na comunidade
Centro de Dia	29	12
Serviço de Apoio Domiciliário	39	9
ERPI - Santarém	24	34
CATEI	3	7
ERPI – São Domingos	13	6
ERPI – Lar de Grandes Dependentes	6	6

Empowerment dos Clientes

O empowerment refere-se ao processo de obtenção de oportunidades básicas, à capacitação dos mesmos no sentido de rejeitarem ativamente as tentativas de limitação de acesso a essas oportunidades, ao encorajamento e desenvolvimento das capacidades que permitam a sua auto-suficiência.

É facilitado e encorajado de forma individual o empowerment dos clientes/utentes.



✓ Avaliação dos Resultados Tangíveis no Fortalecimento do Empowerment dos Clientes/Utentes

São disponibilizados vários meios de participação aos clientes/utentes quer na Instituição quer na Comunidade.

✓ Medidas para Criar um Ambiente Empowerment

A Misericórdia de Santarém implementou medidas para criar e fortalecer um ambiente empowerment, nomeadamente:

- Definição de objetivos e metas em Plano Individual de forma a fortalecer a autodeterminação dos seus clientes/utentes;
- Participação dos clientes/utentes em atividades na comunidade;
- Participação dos clientes/utentes nas atividades de rotina da resposta social;
- Promoção e valorização da decisão de escolha do cliente/utente relativamente ao vestuário;
- Promoção da autodeterminação dos clientes/utentes na escolha da ementa em determinados momentos (saídas ao restaurante, dia do aniversário da resposta social, dias comemorativos).

É importante referir que os clientes/utentes são sempre ouvidos e respeitados quanto à sua decisão de participação nas atividades.

7.7. ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

A Misericórdia de Santarém tem implementado os seus processos com vista à melhoria da qualidade de vida dos clientes/utentes, baseados nas suas necessidades e de outros potenciais beneficiários.

Identificação das Necessidades e Expetativas dos Clientes/Utentes

A identificação das necessidades e expetativas dos atuais e potenciais clientes/utentes é fundamental para o desenvolvimento de programas e para a prestação de serviços.

✓ Necessidades dos Clientes/Utentes

São identificadas as necessidades dos clientes/utentes atuais e potenciais nos planos individuais, nos questionários de avaliação de satisfação, em reuniões, assim como através da análise de documentação de entidades externas com relevância nas áreas de intervenção.



Respostas Sociais	Atuais	Potenciais
Centro de Dia	Fornecimento e apoio nas refeições; cuidados de higiene pessoal e de imagem; tratamento de roupas; apoio na saúde; apoio na preparação e administração de fármacos (quando prescritos); atividades de animação sociocultural, lúdico-recreativa e ocupacional; apoio na aquisição de bens; atividades religiosas; apoio psicossocial; apoio administrativo; transporte; estar acompanhado durante o dia; estar ocupado; melhorar o estado de saúde; convívio; acolhimento e trabalho individualizado; combater a solidão.	-
Serviço de Apoio Domiciliário	Cuidados de higiene e conforto pessoal; higiene habitacional fornecimento e apoio nas refeições; tratamento de roupas; atividades de animação e socialização; serviço de teleassistência (parceria com a CMSTR); formação e sensibilização dos familiares e cuidadores informais; apoio psicossocial; transporte; cuidados de imagem; realização de pequenas modificações ou reparações no domicílio; realização de atividades ocupacionais.	-
ERPI - Santarém	Alojamento; alimentação; cuidados de higiene pessoal; tratamento de roupas; cuidados médicos, de enfermagem e de fisioterapia; administração de fármacos (quando prescritos); cuidados estéticos; higienização dos espaços; atividades de animação sociocultural, lúdico-recreativa e ocupacional; apoio religioso; apoio psicossocial; apoio administrativo e transporte.	Serviço de Enfermagem de referência (Enfermeiro destacado para ERPI de Santarém).
CATEI	Alojamento; alimentação; cuidados de higiene pessoal; tratamento de roupas; cuidados médicos, de enfermagem e de fisioterapia; administração de fármacos (quando prescritos); cuidados estéticos; higienização dos espaços; atividades de animação sociocultural, lúdico-recreativa e ocupacional; apoio religioso; apoio psicossocial; apoio administrativo e transporte.	-
ERPI – São Domingos	Alojamento; alimentação; cuidados de higiene pessoal e imagem; tratamento de roupas; cuidados médicos, de enfermagem e de fisioterapia; administração de fármacos (quando prescritos); higienização dos espaços; atividades de animação sociocultural, lúdico-recreativa e ocupacional; apoio religioso; apoio psicossocial; apoio administrativo e transporte.	Serviço de Enfermagem permanente.
ERPI – Lar de Grandes Dependentes	Alojamento; alimentação; cuidados de higiene pessoal; tratamento de roupas; cuidados médicos, de enfermagem e de fisioterapia; administração de fármacos (quando prescritos); cuidados estéticos; higienização dos espaços; atividades de animação sociocultural, lúdico-recreativa e ocupacional; apoio religioso; apoio psicossocial; apoio administrativo e transporte.	-

✓ Necessidades dos Financiadores e Partes Externas Interessadas

Também são identificadas as necessidades das entidades financiadoras e das partes externas interessadas através de reuniões, questionários de avaliação de satisfação e da análise de documentação com relevância nas áreas de intervenção:

Entidades Financiadoras	
Segurança Social	Prestação de serviços direcionados a diversas faixas etárias da população no concelho de Santarém.
Partes Externas Interessadas	
Famílias	Prestação de Serviços, acolhimento temporário dos clientes/utentes para descanso do cuidador; aconselhamento /orientação do cuidador.
Sociedade	Intervenção da Instituição na Comunidade.
Fornecedores	Informações sobre as atividades da Instituição; Conhecimento dos fundamentos da Instituição.

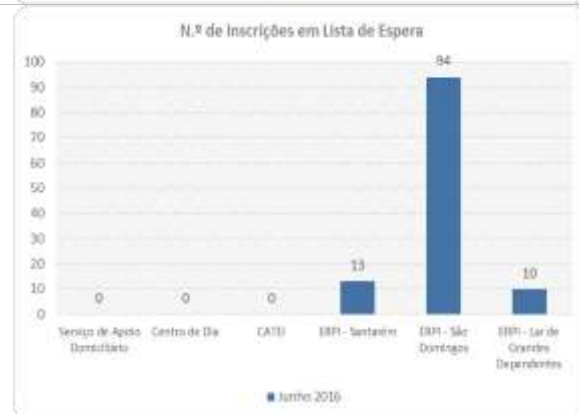
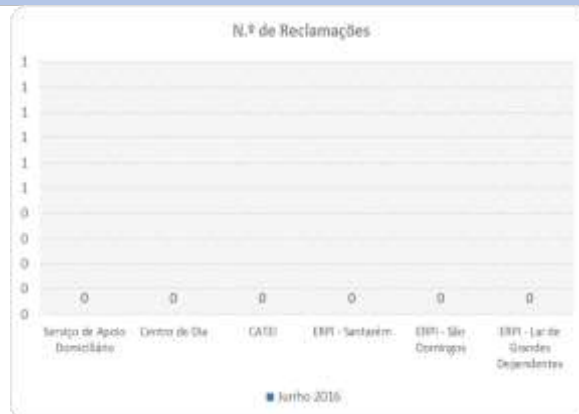
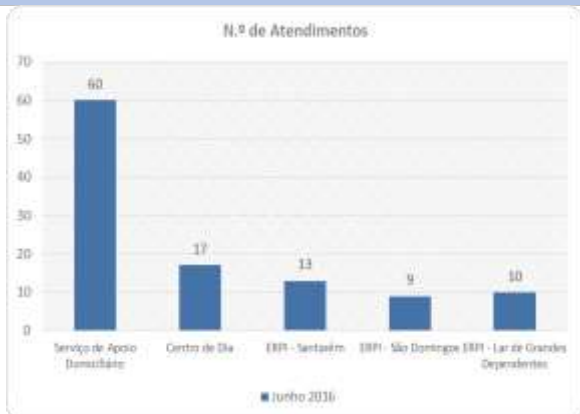


✓ Taxa de Sucesso dos Programas e Desempenho dos Processos-Chave

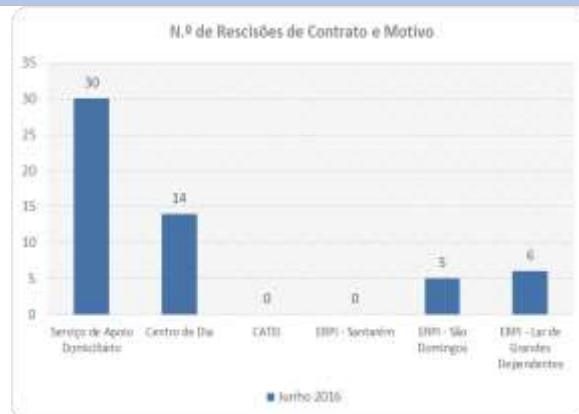
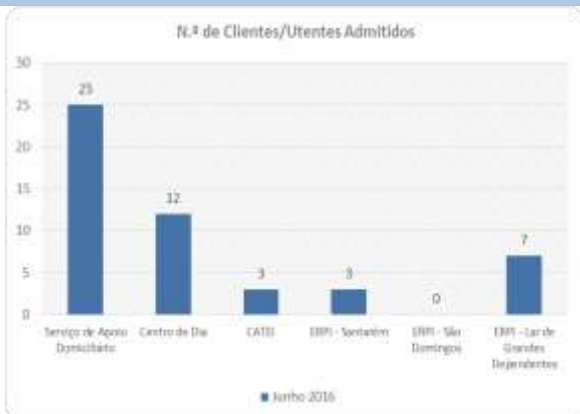
Desempenho dos processos-chave:

A Misericórdia de Santarém tem definido indicadores para medir o desempenho dos seus processos-chave, conforme gráficos apresentados:

Processo Chave - Candidatura

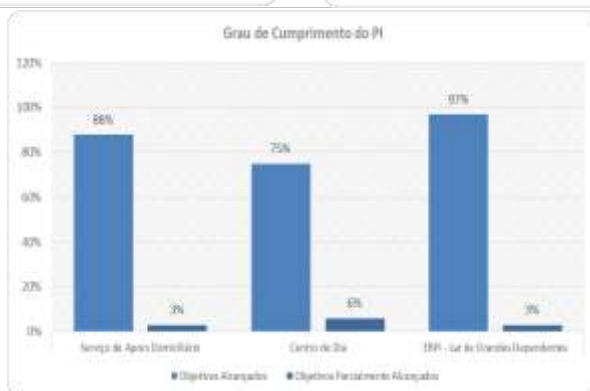
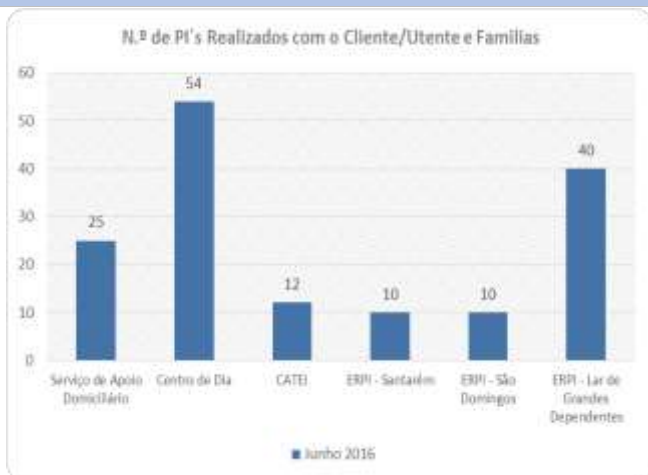


Processo Chave – Admissão e Acolhimento

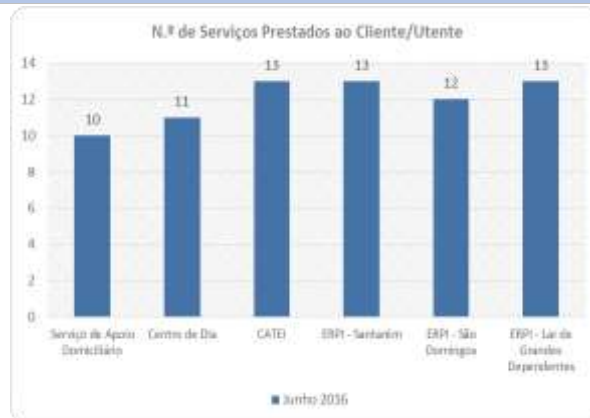




Processo Chave – Plano Individual/Relatório



Processo Chave – Plano Individual de Cuidados



Planeamento Individual

Encontra-se aprovado e implementado o procedimento do Plano Individual/Relatório (PI) que é elaborado a partir das necessidades e exetativas de cada cliente/utente, com a participação de todas as partes interessadas.

O plano individual (PI) tem como objetivo organizar, operacionalizar, evidenciar e dar resposta às necessidades e exetativas identificadas.



Todos os planos individuais (PI's) são aprovados pelo cliente/utente, familiar ou significativos e são revistos e avaliados de 6 em 6 meses ou sempre que se justifique.

7.8. ABRANGÊNCIA

A Misericórdia de Santarém assegura aos clientes/utentes o acesso contínuo a serviços holísticos e baseados na Comunidade, valorizando a contribuição de todos os clientes/utentes e potenciais parceiros, incluindo a comunidade local, empregadores e outras partes interessadas, atuando desde a intervenção precoce, ao apoio e acompanhamento continuado.

Processo de Prestação de Serviços

Está definido o sistema de processos de forma a contribuir para a melhoria e sucesso da Instituição.

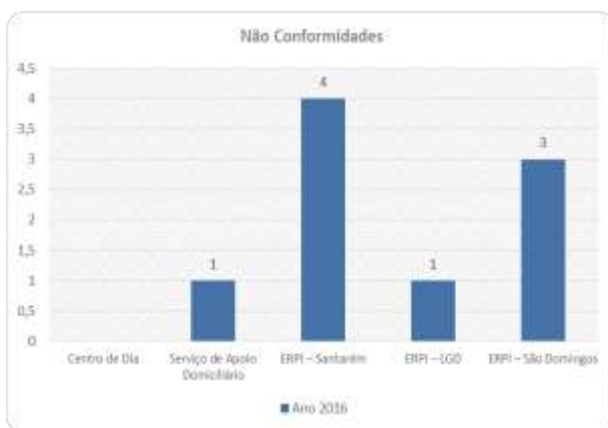
Os processos-chave da área da anciana são: Candidatura; Admissão e Acolhimento; Plano Individual/Relatório; Plano Individual de Cuidados; Plano de Atividades de Desenvolvimento Pessoal.

Para cada um dos processos-chave encontram-se documentados e aprovados procedimentos e os respetivos impressos.

✓ Reporte dos Resultados de Auditorias Internas aos Processos-Chave

A Misericórdia de Santarém realizou auditoria interna aos seus processos-chave da área da anciana nos meses de abril e maio de 2016.

Da auditoria realizada resultaram as seguintes não conformidades e oportunidades de melhoria.





Continuidade da Prestação de Serviços

A Misericórdia de Santarém garante uma estrutura de programas abrangente que permite disponibilizar aos clientes/utentes e familiares/cuidadores um processo de intervenções bem coordenado de modo a alcançar os objetivos definidos.

Considera que a continuidade da prestação dos serviços é fundamental para uma maior satisfação de todas as partes interessadas, assim como para uma correta prestação dos serviços.

✓ Avaliação e Medidas de Promoção da Continuidade dos Serviços

A continuidade dos serviços prestados é fundamental para a vida das pessoas que são apoiadas, pelo que até ao momento as respostas sociais/serviços são para manter em funcionamento.

A continuidade dos serviços é garantida através dos encaminhamentos entre respostas sociais, encaminhamentos para o exterior e através de parcerias, de acordo com as necessidades dos clientes/utentes.

✓ Barreiras aos Serviços Prestados

As barreiras identificadas à continuidade ininterrupta dos programas e serviços são reportadas às partes interessadas.

Respostas Sociais	Avaliação da continuidade dos serviços/programas prestados	Medidas implementadas de promoção da continuidade dos serviços	Barreiras de acesso à continuidade dos serviços /programas
Centro de Dia	Todos os serviços/programas prestados são prestados e adequados ao público-alvo.	Alargamento do transporte à freguesia do Vale de Santarém.	Baixo valor da comparticipação do Acordo de Cooperação da Segurança Social à resposta social.
Serviço de Apoio Domiciliário	Todos os serviços/programas são prestados e adequados ao público-alvo.	- Reforço do acompanhamento a clientes/utentes sem suporte familiar; - Flexibilidade de ajuste de serviços às necessidades dos clientes/utentes.	Perda de capacidades/autonomia dos clientes/utentes.
ERPI-Santarém	Todos os serviços/programas prestados são prestados e adequados ao público-alvo.	-	-
CATEI	Todos os serviços/programas prestados são prestados e adequados ao público-alvo.	-	O facto da seleção dos clientes/utentes ser feita pela Segurança Social não nos permite um equilíbrio/gestão das mensalidades. Gerando consequentemente uma oscilação nos valores de referência que ultrapassa a gestão interna.
ERPI-LGD	Todos os serviços/programas prestados são prestados e adequados ao público-alvo.	Existência de 5 vagas privadas (fora de Acordo de Cooperação com a Segurança Social).	Baixos rendimentos dos clientes/utentes e impossibilidade financeira das famílias de comparticiparem.
ERPI-São Domingos	Todos os serviços/programas prestados são prestados e adequados ao público-alvo.	Existência de duas vagas privadas para descanso do cuidador.	Baixos rendimentos dos clientes/utentes e impossibilidade financeira das famílias de comparticiparem.



Abordagem Holística

A abordagem holística é definida como o apoio ao bem-estar dos clientes/utentes, em que os fatores físicos, mentais e sociais são considerados.

Para que os serviços possam ser prestados de uma forma holística, a Misericórdia de Santarém, centra-se na manutenção e melhoria dos níveis de desempenho dos clientes/utentes.

✓ Qualidade de Vida – Eficácia das Iniciativas

A eficácia das iniciativas definidas é medida em Plano Individual (PI), que assegura a qualidade de vida de cada cliente/utente.

Na elaboração do Plano Individual (PI) é utilizado o modelo de qualidade de vida que permite atuar/intervir em determinados domínios.

A eficácia dos objetivos definidos é medida nas monitorizações efetuadas aos Planos Individuais (PI's) de cada cliente/utente.

Segue, a avaliação do desempenho dos objetivos definidos em Plano Individual (PI):

Objetivos definidos em Plano Individual (PI)					
Resposta Social	Planos Monitorizados	Objetivos Monitorizados	Alcançados	Parcialmente Alcançados	Não Alcançados
Centro de Dia	34	47	35	3	9
Serviço de Apoio Domiciliário	47	90	79	3	8
ERPI - Santarém	-	-	-	-	-
CATEI – Centro de Acolhimento Temporário de Emergência ao Idoso	-	-	-	-	-
ERPI – São Domingos	-	-	-	-	-
ERPI – Lar de Grandes Dependentes	12	36	35	1	0

✓ Competências e Capacidades dos Colaboradores para Promover a Qualidade de Vida dos Clientes/Utentes

As competências e capacidades dos seus trabalhadores estão definidas no manual de funções conforme o enquadramento no ACT.

A conduta humana de cada trabalhador é regida pelos princípios do Código de Ética e pelas linhas orientadoras de boas práticas baseadas no rigor, na imparcialidade e no profissionalismo. Deste modo, todos os trabalhadores deverão apoiar e servir, procurando sempre alcançar a satisfação e a qualidade dos serviços, intervindo técnica e humanamente para melhor satisfazer as necessidades de todos os clientes/utentes.



7.9. ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS

A Santa Casa da Misericórdia de Santarém orienta-se para os resultados, em termos de benefícios para o cliente/utente, família, cuidadores, empregadores, outras partes interessadas e comunidade em geral.

Pretende igualmente a obtenção de maior valor para os compradores de serviços e entidades financiadoras. O impacto dos serviços é medido e monitorizado, constituindo a estratégia um elemento importante dos processos de melhoria contínua, transparência e responsabilização.

Medição dos Resultados

Para cada processo-chave estão definidos indicadores de monitorização, assim como para o plano de atividades também são definidos os indicadores e as metas para cada objetivo definido.

A medição dos resultados é efetuada através de instrumentos de monitorização, criados para o efeito, de forma a manter e desenvolver o processo de melhoria continua.

Avaliação dos Resultados

A avaliação dos resultados é feita de forma sistemática e regular com vista a determinar o melhor valor para as partes interessadas.

Os resultados são avaliados semestralmente e anualmente através do plano individual (PI), do relatório de revisão do Sistema de Gestão da Qualidade e do relatório de atividades.

Todos os serviços prestados são monitorizados, através da análise entre as metas definidas e os resultados alcançados, que permite evidenciar a sua eficiência.

Reporte dos Resultados

Após a medição e avaliação dos resultados, a Misericórdia de Santarém reporta os seus resultados a todas as partes interessadas.

Estes resultados podem ser divulgados através de quadros/gráficos de monitorização e de relatórios.



7.10. MELHORIA CONTINUA

A Misericórdia de Santarém é proactiva em ir ao encontro das necessidades de todas as partes interessadas.

Tem o compromisso de desenvolver o seu trabalho seguindo uma metodologia de melhoria continua com o objetivo de obter a plena satisfação dos seus clientes/utentes, colaboradores e partes interessadas.

Ciclo de Melhoria Contínua

A Misericórdia de Santarém tem documentado e aprovado o sistema de melhoria continua cumprindo com o ciclo PDCA.

Os resultados das ações de melhoria são medidos de forma a cumprir com o ciclo de melhoria continua em todos os processos e atividades, nomeadamente:

- ✓ Análise dos questionários de satisfação das partes interessadas;
- ✓ Análise das sugestões/reclamações/elogios;
- ✓ Auditorias e visitas de acompanhamento da Segurança Social;
- ✓ Não conformidades, ações corretivas e preventivas e oportunidades de melhoria.

A melhoria contínua é evidenciada no relatório de atividades realizado uma vez por ano e através do relatório de revisão do Sistema de Gestão da Qualidade realizado semestralmente.

✓ Ações de Melhoria

Ações de melhoria no âmbito da HST

A Misericórdia de Santarém trabalha as questões de higiene e segurança no trabalho com um prestador de serviços. No primeiro semestre de 2016 (07 de abril de 2016) foi realizada 1 auditoria interna pela empresa prestadora de serviços, da qual resultaram 13 não conformidades e 13 ações corretivas na área da anciana.

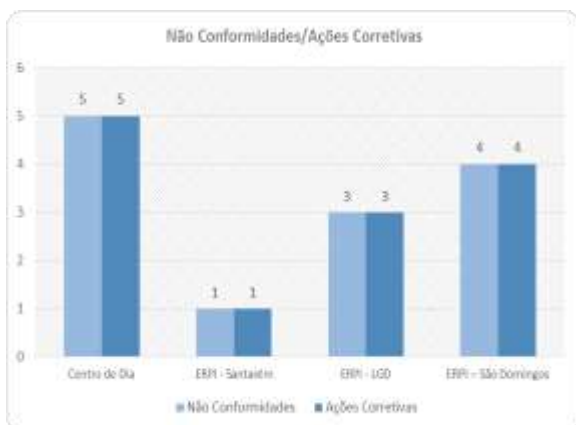


Gráfico n.º - Não conformidades – Área da Anciana

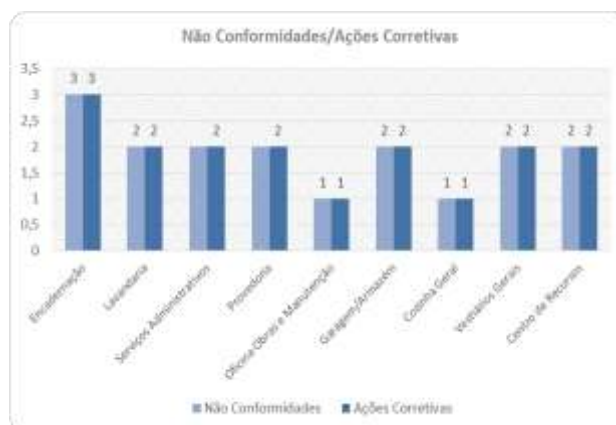


Gráfico n.º - Não conformidades – Outros Serviços



Ações de melhoria no âmbito HACCP

A Misericórdia de Santarém no primeiro semestre de 2016 realizou auditorias internas ao sistema HACCP, das quais resultaram as seguintes não conformidades:

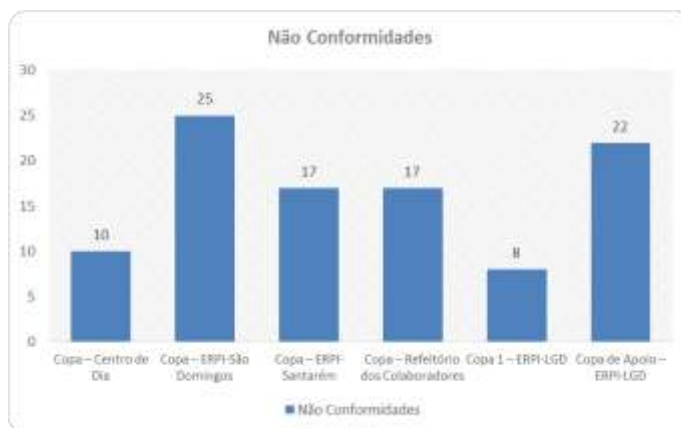


Gráfico n.º - Não conformidades – Área da Anciania

Ações de melhoria gerais

A Misericórdia de Santarém realizou ações de forma a melhorar os serviços prestados. Desta forma mencionamos as ações que consideramos mais relevantes:

- Alargar a equipa de saúde a todas as respostas sociais, nomeadamente, serviços de massoterapia e fisioterapia no Serviço de Apoio Domiciliário (domicílio) e Centro de Dia;
- Constituição de uma Comissão de Controlo de Infeção;
- Dar continuidade à metodologia de formação/avaliação em contexto de trabalho pela Comissão de Controlo de Infeção;
- Aquisição de cadeiras de rodas novas por via da receita obtida na Festa da Amizade na ERPI – Lar de Grandes Dependentes;
- Aquisição de cadeirões na ERPI – Lar de Grandes Dependentes;
- Substituição de algum material e equipamento usado (panos de grua, móveis de arrumação) na ERPI – Lar de Grandes Dependentes.
- Substituição das camas existentes, por camas articuladas elétricas na ERPI – São Domingos (adquiridas em 2015 três camas e em 2016 uma cama).
- Renovação do equipamento de ajudas técnicas: aquisição de uma cadeira de banho e três cadeiras de rodas na ERPI – São Domingos;
- Obras de ampliação do espaço de distribuição de refeições do Serviço de Apoio Domiciliário (aumento do número de bancadas; aquisição de um frigorífico para armazenar alimentos que necessitam de frio);
- Substituição do chaveiro do Serviço de Apoio Domiciliário;



- Substituição de materiais para prestação de cuidados de imagem e aquisição de respetivo esterilizador no Serviço de Apoio Domiciliário;
- Aquisição de mobiliário (mesas e cadeiras para o refeitório) do Centro de Dia.

Inovação

A Misericórdia de Santarém define a inovação a dois níveis, a nível dos serviços/produtos e a nível dos processos.

A inovação a nível dos serviços/produtos satisfaz as necessidades dos clientes/utentes e a inovação dos processos melhora a eficácia e eficiência dos mesmos.