



SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE SESIMBRA

**Diagnóstico da actividade
desenvolvida, recomendações para
desenvolvimento de PROJECTO**

OBJECTIVOS

- **Análise do trabalho desenvolvido pela misericórdia.**
- **Envolvente interna.**
- **Envolvente externa.**
- **Diagnóstico de problemas/Proposta de soluções.**
- **Conclusões/recomendações.**
- **Projecto futuro.**

A Equipa

- **Direcção e Coordenação do Lar de Idosos dos Bancários.**
- **Organização da primeira parceria com uma das sete instituições nacionais a desenvolver projecto de cuidados continuados.**
- **Realização do projecto do Polo de Saúde de Azeitão (SCM Azeitão).**
- **Realização de projecto piloto de cuidados domiciliários que aguarda execução no terreno.**
- **Técnicos responsáveis de empresas de fornecimento de alimentação e manutenção.**

Misericórdias/Novos desafios

- **Crescimento das Instituições:**
 - Profissionalização da gestão;
 - Resposta a cada vez maiores encargos na área económica.
- **Aumento do grau de exigência e da qualidade dos cuidados:**
 - Aumento da qualidade da resposta;
 - Novas estruturas cada vez mais difíceis de gerir;
 - Novos recursos humanos (2º empregador);
 - Obrigação de adaptação às novas realidades.

ENVOLVENTE INTERNA

- Lar de Santiago.
- Lar Nosso Senhor das Chagas.
- Centro de Dia.
- Apoio Domiciliário.
- A.T.L.
- Actividade Religiosa.
- Bairro Social.
- Actividades apoiadas por serviços comuns (administrativos, alimentação, lavandaria, transportes).

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA

- **Grande peso na comunidade até 1974, como grande operador de cuidados de saúde**
- **Actualmente acompanha cerca de 200 utentes, empregando 100 trabalhadores**
- **Movimenta 1.600.000,00 €/ano**
- **Receitas: 37% participações, 34,5% mensalidades, 13,6% donativos e subsídios**
- **Custos: 63% pessoal, 12% alimentação que será 18% com imputação pessoal**
- **Aparente saldo positivo no fecho de 2005**

LAR SANTIAGO

- **Muitas deficiências nas condições físicas.**
- **Edifício antigo adaptado.**
- **Alojamento de 40 idosos /16 trabalhadores imputados.**
- **Mensalidade média 353 €, participação média 311 €.**
- **Acordo para 40 idosos.**

LAR N. SENHORA JESUS DAS CHAGAS

- **Edifício construído de raiz.**
- **Inúmeras deficiências de estrutura física em consequência de sobrelotação.**
- **37 utentes, tendo 25 com acordo.**
- **Inclui as instalações de serviços comuns (centro dia, cozinha, lavandaria, arrecadações.**
- **Serve de estrutura para A.T.L.**
- **Comparticipação média (por 37) 215 €, mensalidade média 453 €.**
- **20 trabalhadores afectos mais 16 de serviços comuns.**

CENTRO DE DIA

- Acompanha 21 utentes.
- Serviço de alimentação, higiene, tratamento de roupa, ocupação e lazer.
- Acordo para 20/25 pessoas.
- Participação média mensal 87 €, mensalidade média 106 €.
- Não tem pessoal imputado.
- **NO CONJUNTO LARES/CENTRO DIA:**
- 77 utentes para 48 trabalhadores (1,6 utente/trabalhador).

APOIO DOMICILIÁRIO

- Apoio a 65 utentes, todos com acordo.
- Equipa de 21 trabalhadores.
- Frota de 7 viaturas.
- Participação média mensal 317 €, mensalidade média 106 €.

A.T.L.

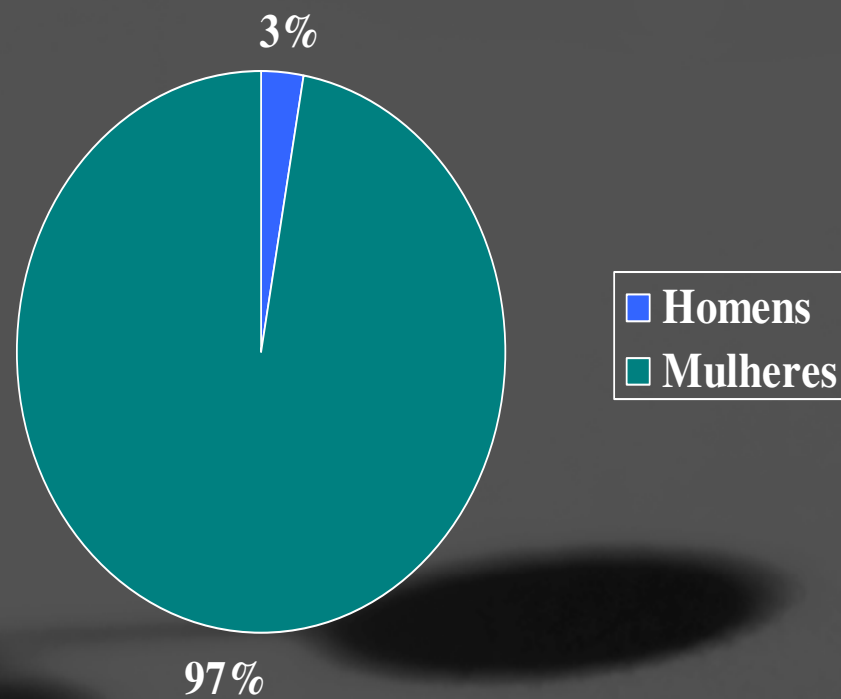
- **Acompanha 76 crianças, tendo acordo para 70.**
- **7 trabalhadoras afectas ao serviço.**
- **Mensalidade média de 56 €.**
- **Comparticipação média mensal 63 €.**

PROBLEMAS/SOLUÇÕES

- **SOBRELOTAÇÃO:** Suspender admissões. Aguardar por desenvolvimento de novo projecto. Se não acontecer, adaptar pessoal e custos a menor número de utentes a acompanhar.
- **PESSOAL NUMERO EXAGERADO:** suspensão de admissões, revisão e avaliação de contratos e vínculos, introdução de flexibilidade/adaptabilidade, criação de novos serviços/ofertas, reorganização de serviços com imputação mais correcta de pessoal.
- **PESSOAL FALTA DE FORMAÇÃO:** Intervenção urgente com procura de acordos e programas. Introdução de programa de cumprimento obrigatório de formação.

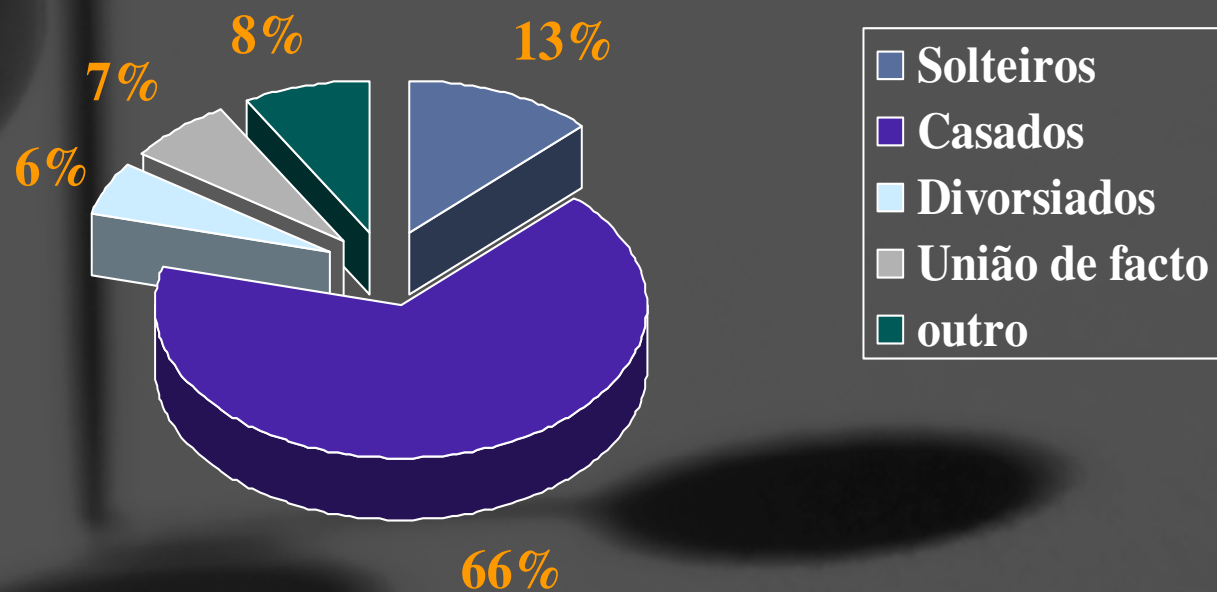
Caracterização do Pessoal

Distribuição pelo Género



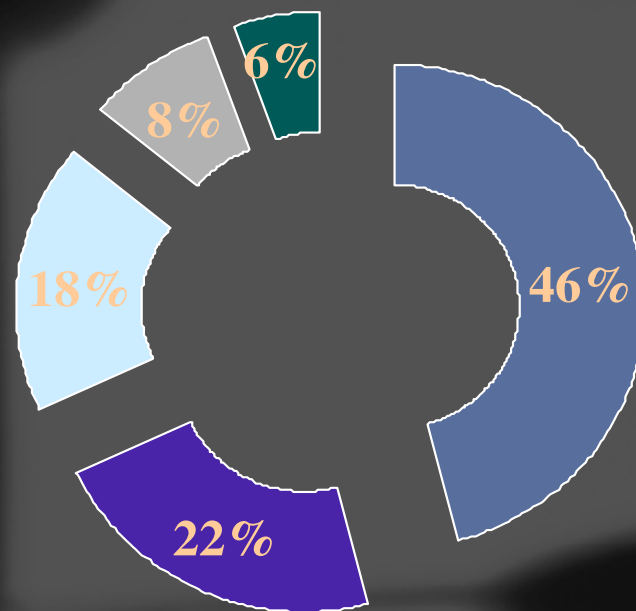
Caracterização do Pessoal

Estado Cível



Caracterização do Pessoal

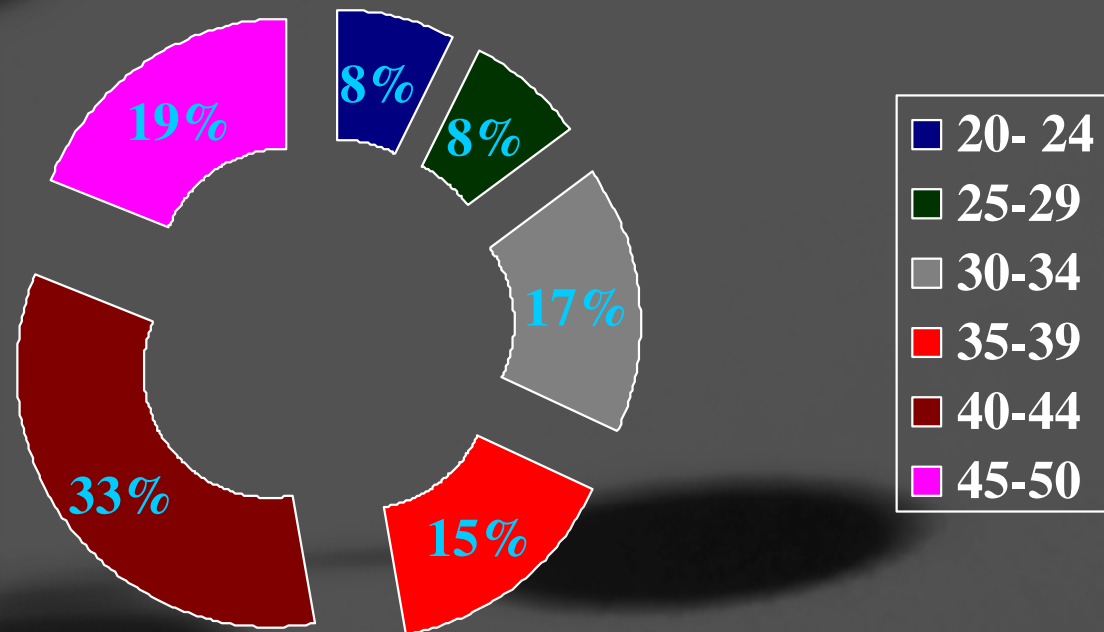
Grau de Ensino



- Instrução Primária
- Ciclo
- 9º Ano
- 11º Ano
- Licenciatura

Caracterização do Pessoal

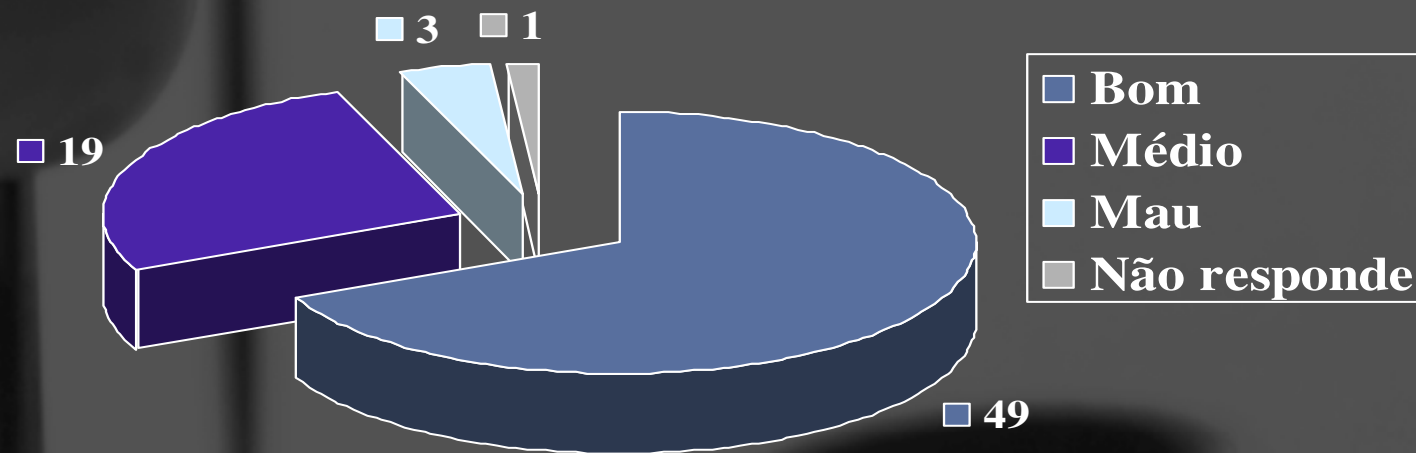
Distribuição quanto à Idade



Questionário de Opinião

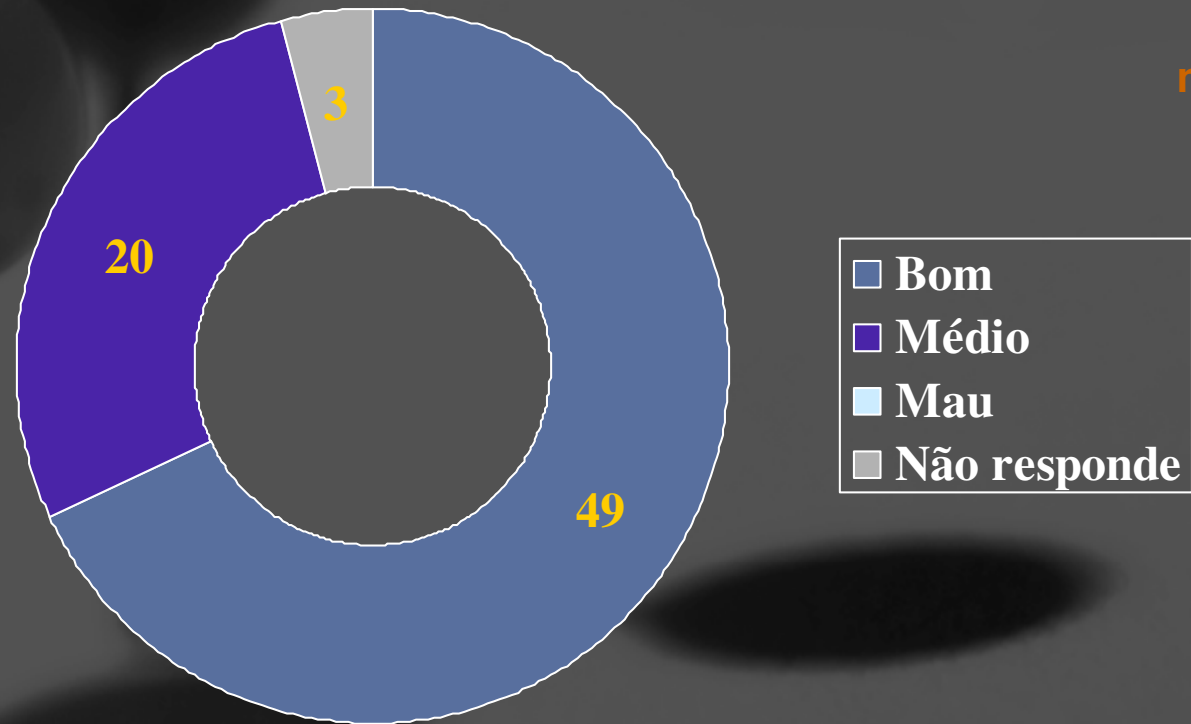
Satisfação em relação às
funções que desempenha

n=72



Questionário de Opinião

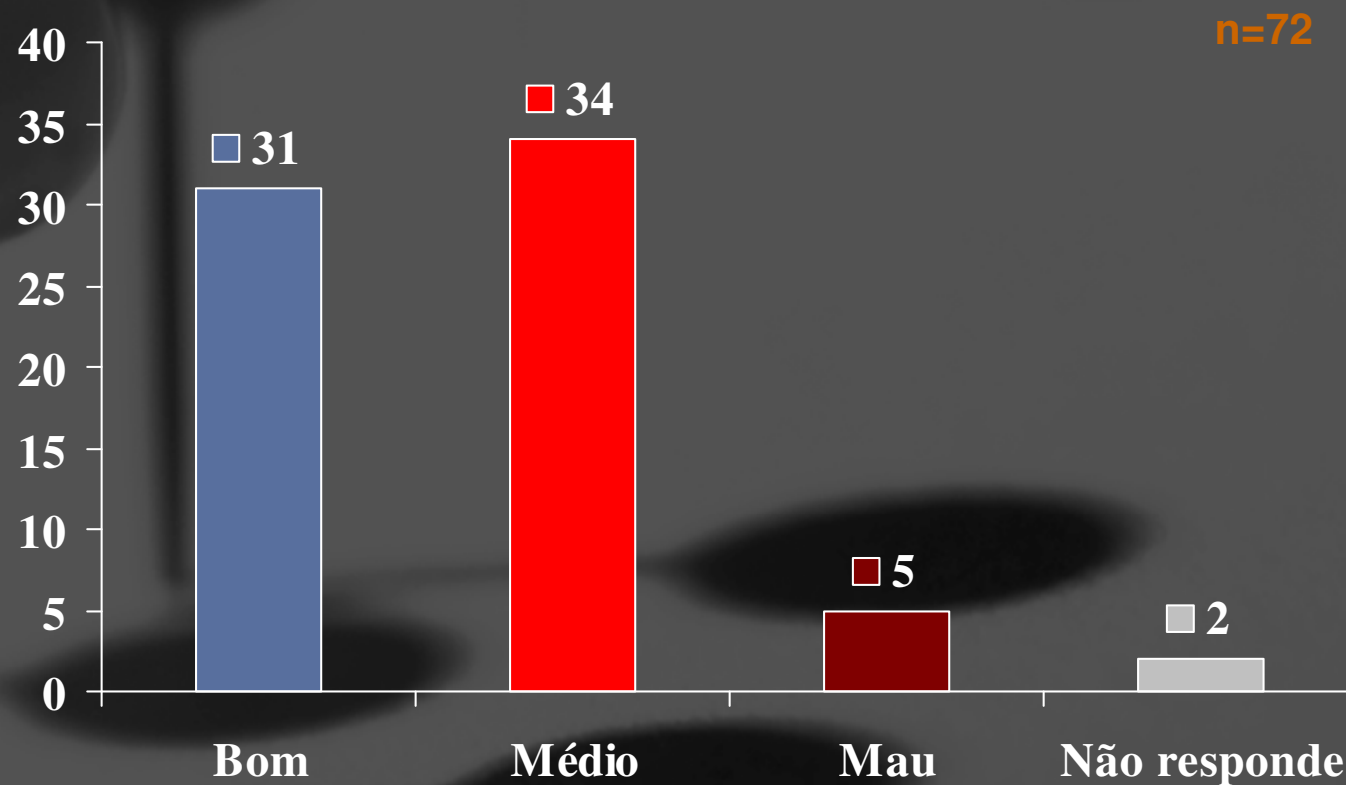
Opinião sobre a Chefia



n=72

Questionário de Opinião

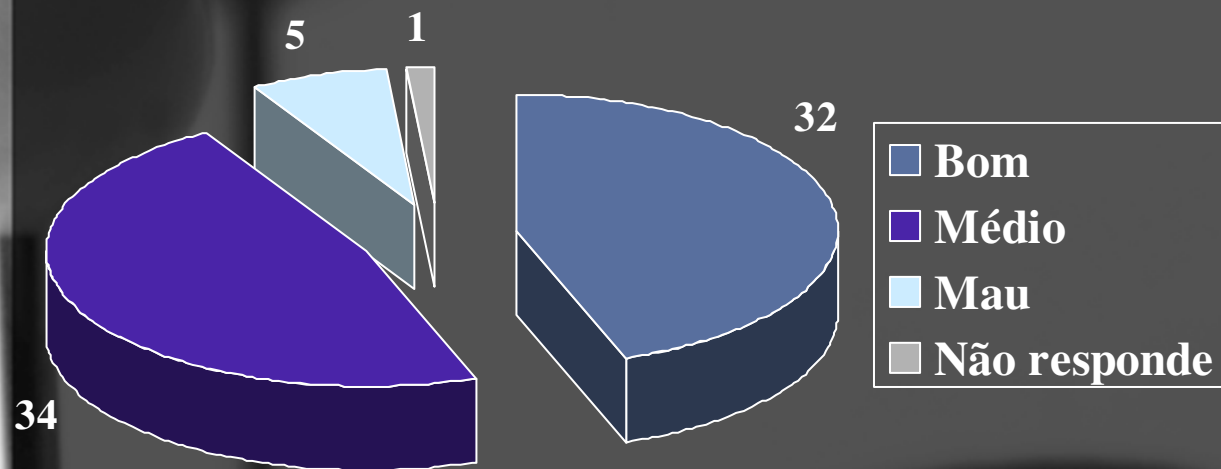
Opinião sobre a Organização



Questionário de Opinião

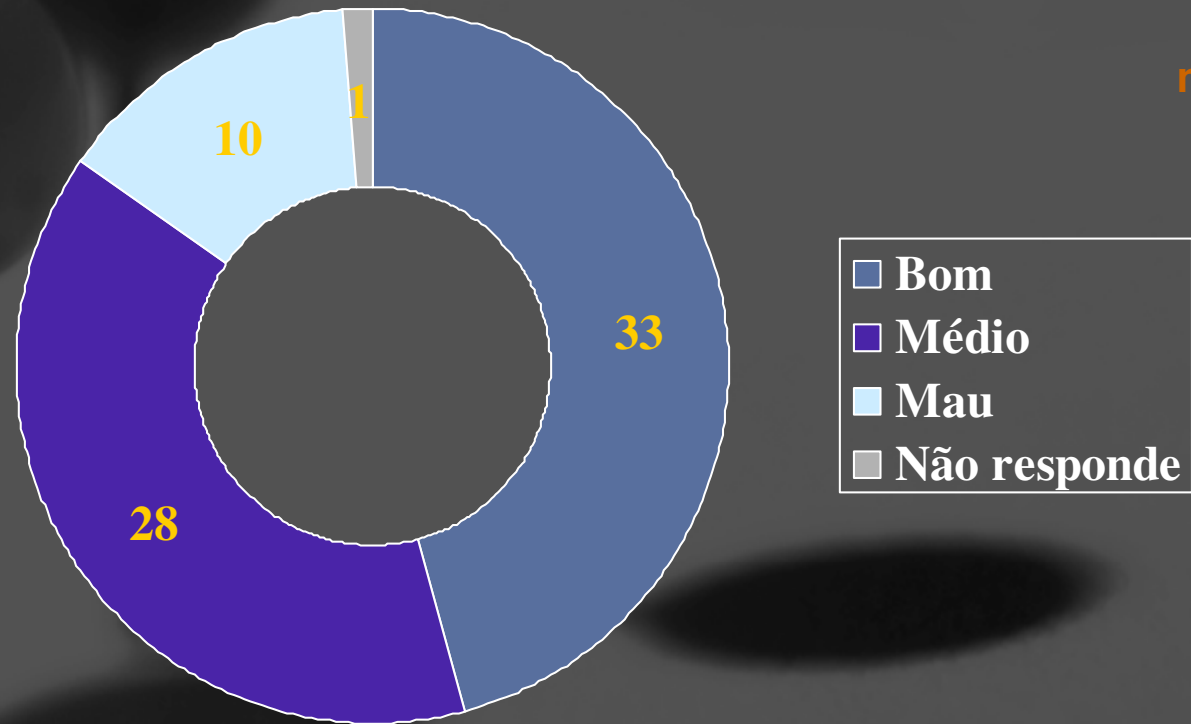
Limpeza do local de trabalho

n=72



Questionário de Opinião

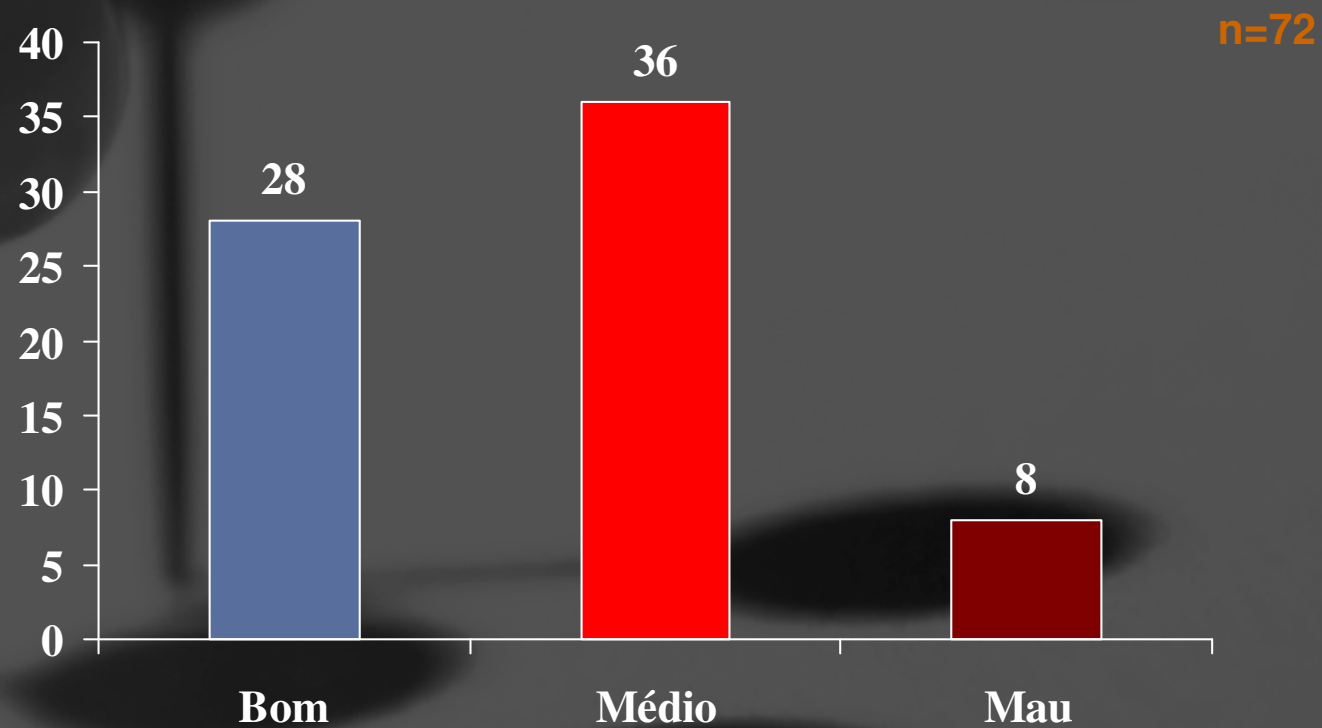
Alimentação fornecida



n=72

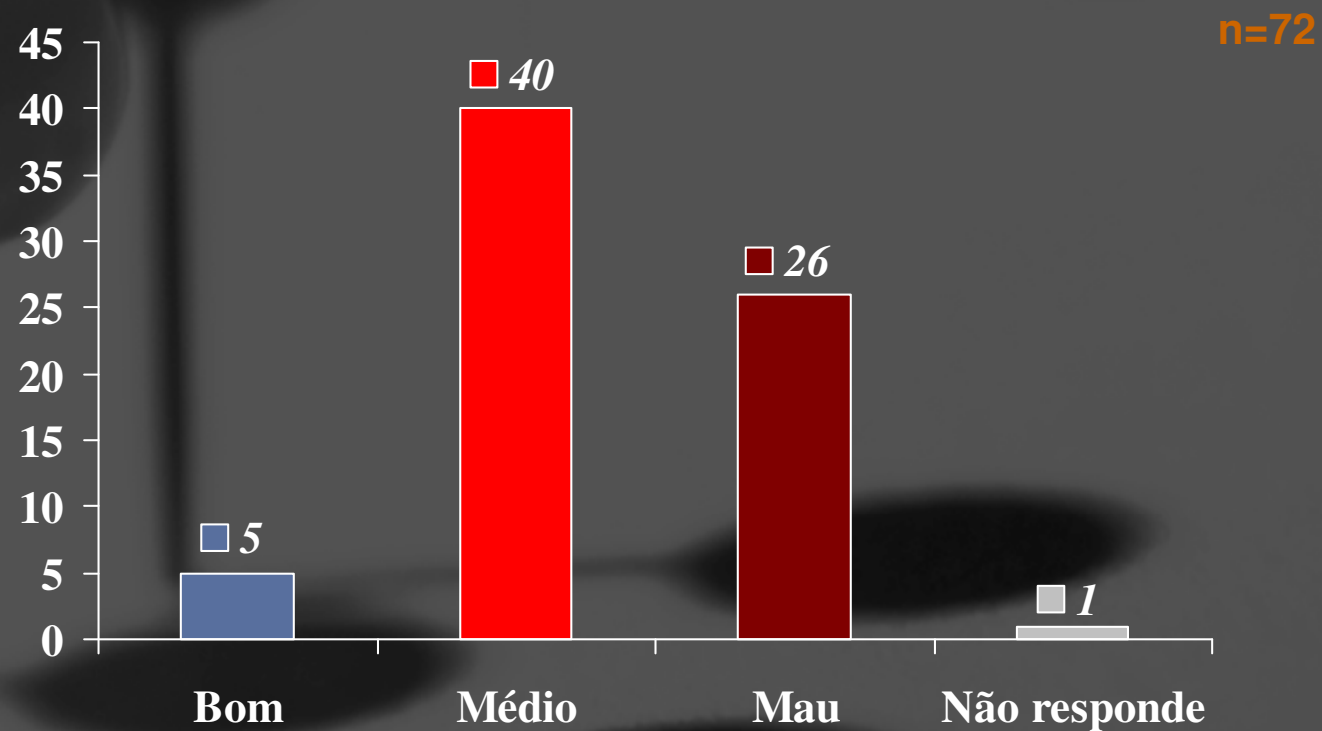
Questionário de Opinião

Condições de Trabalho

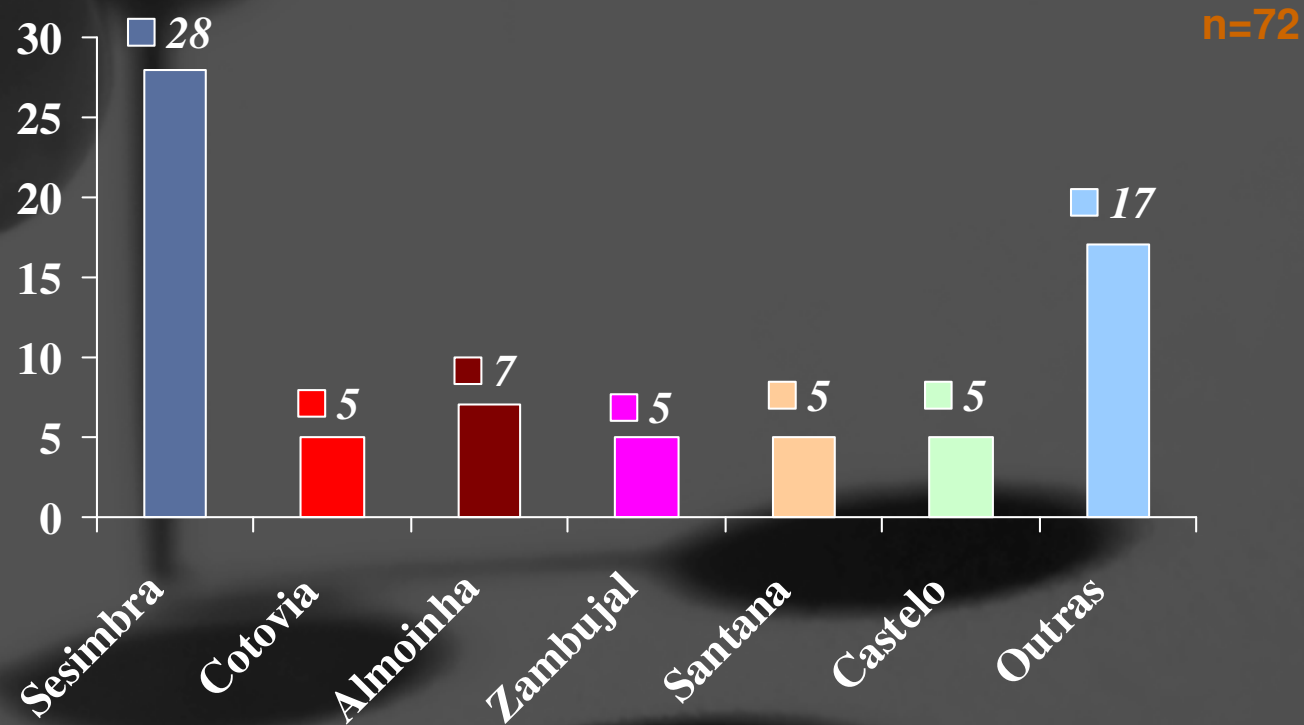


Questionário de Opinião

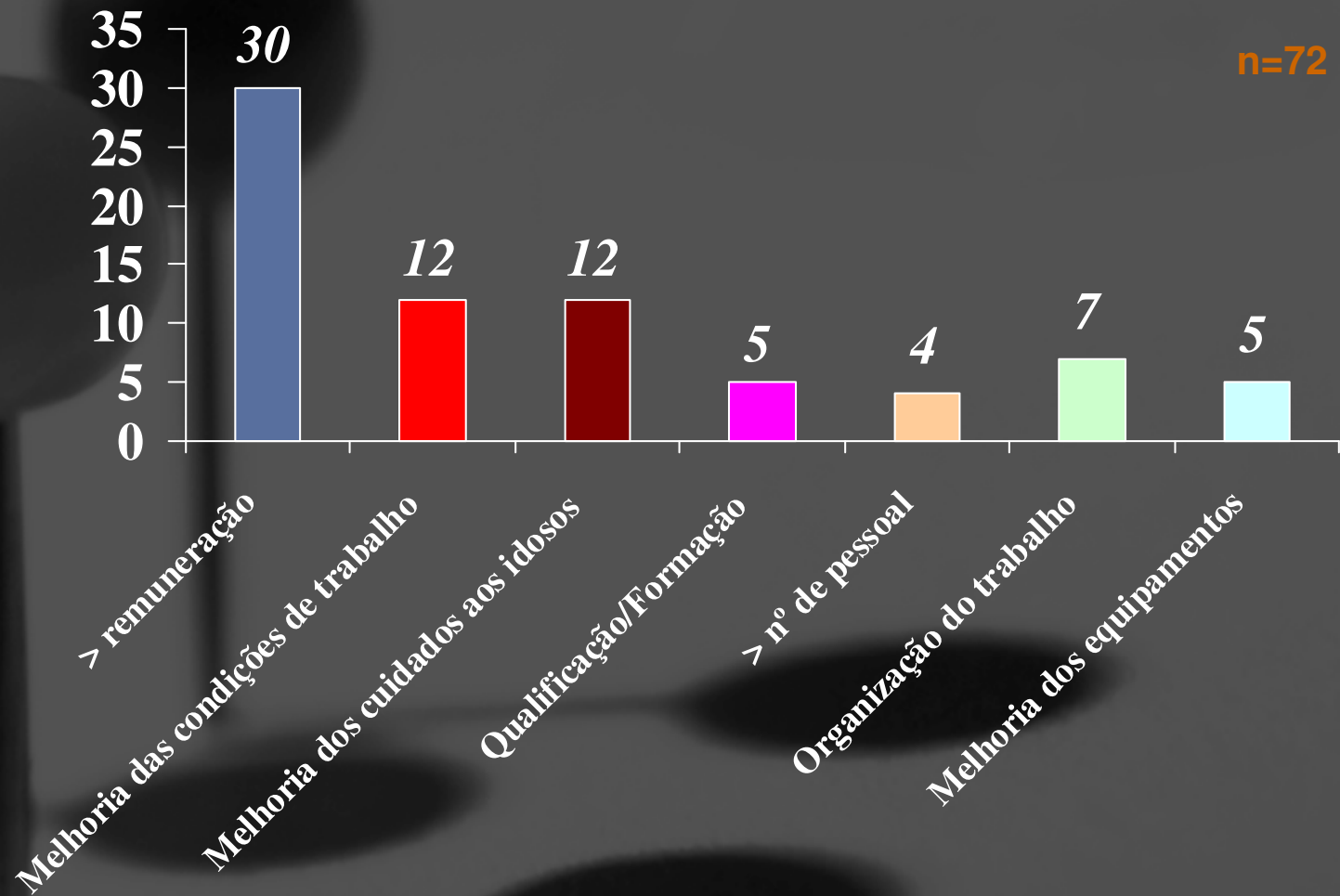
Remuneração



Área de Residência



O que alterava no seu local de trabalho?



PROBLEMAS/SOLUÇÕES

- **MANUTENÇÃO CUSTOS EXAGERADOS E DESORGANIZADOS:** Introdução de gestor da área com plafond anual. Integração de todos os custos desta área num único centro, incluindo Bairro.
- **ALIMENTAÇÃO CUSTOS EXAGERADOS:** Pax diário a cerca de 8 €. Introdução de gestor nesta área com plafond e prémio de produtividade. Reorganização do serviço.
- **INSUFICIÊNCIA SERVIÇO DE ENFERMAGEM:** Exigência de maior responsabilização de enfermeiro. Organização de processos clínicos individuais com urgência.

PROBLEMAS/SOLUÇÕES

- **RENTABILIZAÇÃO DOS LARES:** actualmente saldo negativo 165.000 €. Analisar critérios de avaliação mensalidades. Manutenção da situação põe em risco papel social digno da Instituição.
- **DECISÃO:** Menos utentes/melhores cuidados OU mais utentes/diminuição da qualidade?
- **MENSALIDADES MÉDIAS:** A.T.L.(1,86 €/dia), Centro dia (3,53 €/dia), Apoio domiciliário (3,84 €/dia), Lar Santiago (11,76 €/dia), Chagas (7,16 €/dia).
- **PREÇO PAX DIÁRIO ALIMENTAÇÃO:** 8 €.

Situação Actual

	LAR CHAGAS	LAR SANTIAGO	CENTRO DIA	A.T.L.	DOMICÍLIOS	SERVIÇOS
RECEITA TOTAL (€)	297.000	319.000	49.000	109.000	330.000	436.000
CUSTO PESSOAL (€)	218.000	218.000	61.000	87.200	218.000	69.700
OUTROS CUSTOS (€)	68.600	74.000	11.500	25.500	76.500	101.000
CUSTOS DE ALIMENTAÇÃO (€)	80.600	78.400	39.700	36.400	40.500	
TOTAL CUSTOS (€)	367.200	370.400	112.200	149.100	335.000	170.700
SALDO (€)	-70.200	-51.400	63.200	-40.100	-5.000	170.700

Valores de Referência - Projecção

	Nº UTENTES	CUSTO MENSAL/UTENTE
LAR CHAGAS	40	765,00
LAR SANTIAGO	40	771,00
CENTRO DIA	20	467,00
A.T.L.	76	163,00
DOMICÍLIOS	65	430,00



CONCLUSÃO I

RECOMENDAÇÕES GERAIS

- REALIZAÇÃO DE CONTRATO GESTÃO PARA ASSEGURAR SERVIÇOS GERAIS.
- CONTRATAÇÃO DE DIRECTOR GERAL COM PLAFOND E OBJECTIVOS (CUSTOS ASSEGURADOS POR ÊXITO DAS RECEITAS).
- LANÇAMENTO DE PROJECTO DE CRIAÇÃO DE NOVA ESTRUTURA QUE INDIRECTAMENTE RESOLVA PROBLEMAS DE EQUIPAMENTO NOS SERVIÇOS ACTUAIS.



CONCLUSÃO II

RECOMENDAÇÕES GERAIS

- CONSTRUÇÃO DE ORGANOGRAMA COM DEFINIÇÃO CLARA DE HIERARQUIA E AUTORIDADE.
- DEFINIÇÃO DO ENQUADRAMENTO DOS DIVERSOS TÉCNICOS COM REGULAMENTO INTERNO GERAL.
- CRIAÇÃO DE SECTORES DE ACTIVIDADE COM UNIDADE PARTILHADA PELAS DIVERSAS VALÊNCIAS.



CONCLUSÃO III

RECOMENDAÇÕES GERAIS

- AUMENTO DA INFLUÊNCIA NA COMUNIDADE.
- CRIAÇÃO DE REDE DE CONTACTOS FORMAIS E INSTITUCIONAIS.
- INTRODUÇÃO DE ACTIVIDADE DE PUBLICIDADE/ MARKETING COM UTILIZAÇÃO DE MEIOS JÁ EXISTENTES NA COMUNIDADE (RÁDIO, JORNAIS).



CONCLUSÃO IV

RECOMENDAÇÕES GERAIS

- INTERVENÇÃO URGENTE NA ÁREA DA FORMAÇÃO.
- CONCURSO A PROGRAMAS ESPECÍFICOS.
- PROPOSTA DE PROTOCOLOS COM CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL.
- CRIAÇÃO DE INCENTIVOS AOS TRTABALHADORES.



CONCLUSÃO V

RECOMENDAÇÕES GERAIS

- SUSPENSÃO DE ADMISSÕES DE PESSOAL.
- SUSPENSÃO DE ADMISSÕES DE UTENTES.
- REAVALIAÇÃO DE CONTRATOS DE PESSOAL.
- REAVALIAÇÃO DE CONTRATOS DE PESSOAL E UTENTES.

CONCLUSÃO VI

RECOMENDAÇÕES GERAIS

- INTERVENÇÃO URGENTE POR SECTORES:
 - COZINHA/ALIMENTAÇÃO;
 - COMPRAS/CIRCUITO AQUISIÇÕES/FORNECIMENTOS;
 - MANUTENÇÃO/CONTRATOS;
 - MAT. CLÍNICO/ MAT. FARMACÊUTICO.



CONCLUSÃO VII

RECOMENDAÇÕES GERAIS

- AUMENTO DE RECEITAS.
- INTERVENÇÃO COMUNIDADE (BAR, ESTACIONAMENTO, OUTRAS).
- LANÇAMENTO DE NOVOS SERVIÇOS (DOMICÍLIOS 24 HORAS COM MANUTENÇÃO E REPARAÇÕES, TRATAR ROUPA, ACONSELHAMENTO, CARTÃO DA MISERICÓRDIA, ETC).
- CONCURSOS A PROGRAMAS ESPECIAIS, LANÇAMENTO DE NOVOS PROJECTOS NA ÁREA SOCIAL.



CONCLUSÃO VIII

RECOMENDAÇÕES GERAIS

DESENVOLVIMENTO DE PROJECTO DE INTERVENÇÃO NA ÁREA DE SAÚDE, INTEGRADO E ENQUADRADO NAS REALIDADES DO CONCELHO E NAS NECESSIDADES DA COMUNIDADE, TENDO EM ATENÇÃO AS ESTRATÉGIAS DO ESTADO E DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE.

QUADRO ESTRATÉGIA

1. CONTROLO DA SITUAÇÃO ACTUAL COM INTERVENÇÃO NA ÁREA DA ORGANIZAÇÃO GERAL.

Profissionalização da gestão:

- Director Geral em full-time;
- Mesário-Director Geral;
- Empresa de gestão;
- Contrato por objectivos;
Pagamento avença mensal
mínima e prémio produtividade.

QUADRO ESTRATÉGIA

**2. CRIAÇÃO/INFLUÊNCIA
GRUPO DE TRABALHO
CONCELHIO PARA
INTERVENÇÃO NA ÁREA
SOCIAL/SAÚDE
CONSTITUIDO POR
REPRESENTANTES
FORMAIS E
INSTITUCIONAIS DOS
DIVERSOS AGENTES.**

Intervenção na comunidade:

- Organização de encontro municipal com todos os agentes comunitários.
- Organização de ciclos/ debates com participação de várias instituições.
- Proposta de criação do Concelho Municipal de saúde.
- Criação de grupo de trabalho interno para influenciar estas actividades.

QUADRO ESTRATÉGIA

3. INFLUÊNCIA GERADORA DE MOTIVAÇÃO PARA CRIAÇÃO DE NOVO CENTRO DE SAÚDE.

Avaliação da situação:

- É possível construir novo centro de saúde integrado no projecto da Santa Casa?
- Pagariam posteriormente pela ocupação das instalações? Contribuiriam para a totalidade do projecto?
- Fariam parte de uma parceria com a empresa construtora/ gestora para o novo projecto?

QUADRO ESTRATÉGIA

4. RENEGOCIAÇÃO DE CONTRATO DE ALUGUER DAS ACTUAIS INSTALAÇÕES. POSSIBILIDADE DE CEDÊNCIA POR FASES DE ALGUM ESPAÇO.

Início reestruturação de equipamentos existentes:

- Alargamento de área residencial com novas condições;
- Criação de espaço para novo A.T.L., disponibilizando edifício Chagas exclusivamente para Lar.

QUADRO ESTRATÉGIA

5. **CONSTRUÇÃO DE POLO DE SAÚDE EM LOCAL A DESIGNAR DE ACORDO COM A CÂMARA MUNICIPAL, COM VÁRIAS VALÊNCIAS:** internamento, cuidados continuados, cuidados paliativos, unidade de recuperação global, imagiologia, análises clínicas, serviços gerais, incluindo todos os serviços de apoio actualmente existentes e... centro saúde?

Discussão e criação de modelo de gestão:

- Criação de empresa ou contrato de parceria;
- Nomeação de gestores com contrato sólido;
- Desenvolvimento do projecto desde fase inicial com custos de trabalho e investimento pagos pela própria gestão.