



**CENTRO SOCIAL PAROQUIAL
DE SÃO SIMÃO DE LITÉM**
LAR DE SÃO JOSÉ

MANUAL DA QUALIDADE



ÍNDICE

	Pág.
1 Introdução	2
1.1 Compromisso da gestão de topo	3
1.2 História	4
1.3 Política da Qualidade	5
1.4 Organigrama	6
2 Sistema de Gestão da Qualidade	7
2.1.1 Âmbito	7
2.1.2 Requisitos não aplicáveis	7
2.2 Estrutura documental	9
2.3 Organização do Manual da Qualidade	11
2.4 Definições e abreviaturas	12
2.5 Comunicação	13
3 Contexto da Organização	14
3.1 Compreender a Organização e o seu Contexto	14
3.2 Identificação das Partes Interessadas e suas Necessidades e Expetativas	15
3.3 Avaliação de Riscos / Oportunidades	16
3.4 Conhecimento Organizacional	17
4 Abordagem por processos	18
4.1 Introdução	18
4.2 Mapa e interação de processos	20

1. Introdução

O Centro Social Paroquial de São Simão de Litém, é desde há muito direcionado para a prática multidimensional, dirigida a grupos mais vulneráveis, nomeadamente à população sénior, aos seus problemas e riscos sociais, desenvolvendo atividades de ação social nas áreas da Pessoa Idosa, Família e Comunidade, mantendo em funcionamento as suas respostas sociais e projetos de intervenção comunitária.

Este Manual reúne alguma da informação documentada exigida e que sustem o Sistema de Gestão da Qualidade implementado no Centro Social Paroquial de São Simão de Litém, de acordo com a Norma de referência NP EN ISO 9001:2015.

A responsabilidade pela Qualidade não é exclusiva dos dirigentes do Centro Social Paroquial de São Simão de Litém, mas uma tarefa repartida por todos os profissionais, de forma a garantir o nível desejado de satisfação dos clientes/significativos.

Este Manual demonstra, de forma clara os procedimentos adotados pelo Centro Social Paroquial de São Simão de Litém, no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, constituindo assim um documento de referência para a organização, colaboradores e clientes.

1.1. Compromisso da Gestão de Topo

A Direção do Centro Social Paroquial de São Simão de Litém assume o compromisso de desenvolver e implementar um Sistema de Gestão da Qualidade focado na satisfação dos seus clientes, no aperfeiçoamento e inovação de todos os colaboradores, no cumprimento dos requisitos legais e numa relação benéfica com os fornecedores.

É sua missão assegurar a melhoria contínua da eficácia do Sistema. Para isso:

- Comunica aos vários níveis da organização, a importância do cumprimento dos requisitos legais e dos requisitos para a satisfação do cliente;
- Define uma Política para a organização e os respetivos objetivos, estando estes diretamente relacionados com a Política da Qualidade;
- Promove o seguimento dos objetivos e as revisões periódicas ao Sistema de Gestão da Qualidade;
- Assegura a disponibilidade dos recursos necessários;
- Assegura o estabelecimento de processos de comunicação apropriados dentro da organização;
- Assegura que os processos necessários ao Sistema de Gestão da Qualidade são estabelecidos, implementados e mantidos;
- Avalia o desempenho do Sistema e quaisquer necessidades de melhoria;
- Assegura que toda a organização esteja consciente da necessidade de cumprimento dos requisitos do cliente.

Aos responsáveis pela Qualidade, nomeados pela gestão de topo, compete-lhes:

- Assegurar que os processos necessários ao Sistema de Gestão da Qualidade são estabelecidos e são do conhecimento dos responsáveis;
- Reportar à gestão de topo os resultados da implementação e eficácia dos processos;
- Promover a avaliação do desempenho do Sistema e identificar necessidades de melhoria, propondo as atividades de avaliação necessárias.

A promulgação do Manual da Qualidade representa o compromisso escrito pela Direção, de que a Política da Qualidade é planeada, executada e avaliada de forma a garantir a sua contínua aplicabilidade e adequabilidade face aos nossos clientes e evolução do mercado.

1.2. História

O Centro Social Paroquial de São Simão de Litém, também designado por Lar São José, primeira instituição do distrito de Leiria com o cariz de apoio à terceira idade, surge em 1980 com o objetivo de dar resposta às necessidades sentidas na freguesia e dar assistência aos idosos que estavam isolados em consequência da emigração.

Foi uma instituição construída com o apoio económico da população da freguesia. E a quando da sua construção o objetivo era que as instalações funcionassem como centro de dia, no entanto as necessidades sentidas fizeram com que pouco tempo depois passasse a funcionar com a resposta social de lar, assim designado na altura.

Em 1990 passou também a prestar o Serviço de Apoio Domiciliário e em Dezembro de 2007 iniciou o Acolhimento Familiar, sem acordo, com 2 utentes. Sendo em Julho de 2008 assinado acordo atípico para 8 utentes, apesar de ter capacidade para 9 e 3 famílias de acolhimento.

Em 1999 sofreu obras de ampliação e remodelação mantendo a sua capacidade para 42 utentes.

Em Março de 2013 foi inaugurada uma segunda obra de remodelação e ampliação para mais 10 camas.

É uma instituição registada na DGAS com o registo n.º 009/82 de 11/02/82, Livro FSS. Fls. 66 e 67.

Atualmente integra as seguintes respostas Sociais:

- ERPI com capacidade para 52 camas, tendo acordo apenas para 42 clientes;
- Serviço de Apoio Domiciliário para 28 utentes;
- Acolhimento Familiar para Idosos e deficientes em idade adulta: para 8 utentes com acordo e 1 sem acordo em 3 famílias de acolhimento.

Em 15 de Agosto de 2013 foi atribuída à instituição o certificado de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade segundo NP EN ISO 9001.

1.3 Política do Centro Social Paroquial de São Simão de Litém



POLÍTICA DA QUALIDADE

O **CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SÃO SIMÃO DE LITÉM** é uma Instituição Particular de Solidariedade Social desempenhando, desde 1980 um papel importante na área da Solidariedade Social, nas respostas sociais de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, Serviço de Apoio Domiciliário e Acolhimento Familiar para Idosos e Deficientes em Idade Adulta.

A nossa Missão assenta em quatro pontos fundamentais:

1. **Aperfeiçoamento e Inovação de todos os Colaboradores**
 - ✓ Promover o trabalho em equipa.
 - ✓ Assegurar a participação em ações de formação visando a melhoria contínua dos serviços a prestar.
 - ✓ Definir objetivos anuais envolvendo todos os colaboradores.
2. **Satisfação dos Clientes**
 - ✓ Proporcionar serviços que superem as expectativas dos Clientes, respeitando a sua individualidade.
 - ✓ Satisfazer as necessidades dos Clientes, visando a promoção do bem-estar biopsicossocial.
 - ✓ Monitorizar a satisfação dos clientes, familiares e significativos, promovendo a melhoria contínua dos serviços prestados.
3. **Cumprimento dos requisitos legais**
 - ✓ Assegurar o cumprimento dos requisitos legais e outros, aplicáveis à nossa atividade com vista à melhoria contínua.
4. **Relações benéficas com os fornecedores**
 - ✓ Selecionar e avaliar continuamente os fornecedores, promovendo uma relação de respeito e confiança

O CSPSSL quer melhorar continuamente a qualidade dos serviços prestados, pelo que assume assim, o compromisso de executar os pressupostos decorrentes desta Política da Qualidade que servirão de enquadramento para o estabelecimento e revisão dos Objetivos da Qualidade tendo sempre presente, a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade e o crescimento sustentável da Instituição.

São Simão de Litém, 21 de Março de 2010

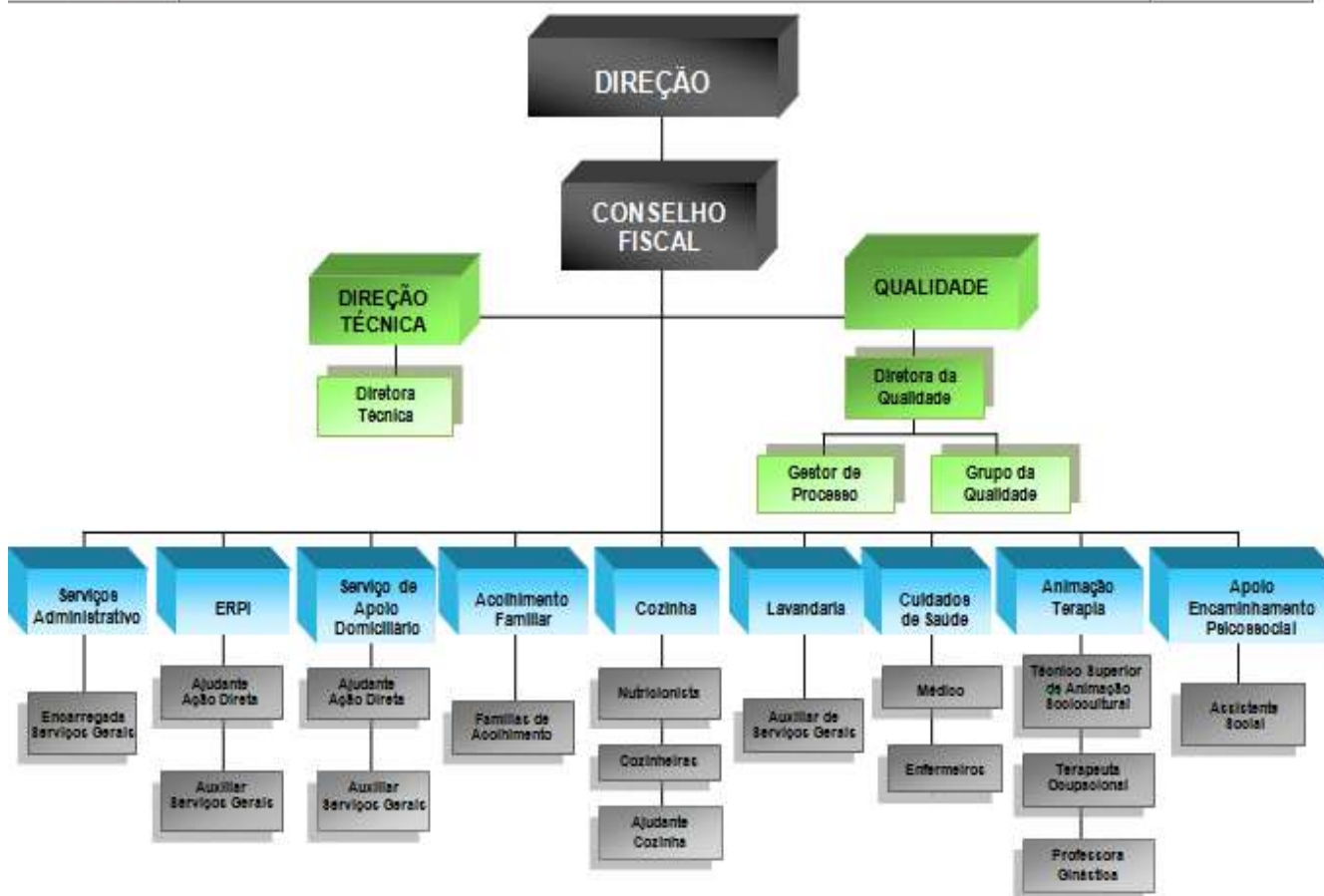
A Direção

1.4 Organigrama

O Centro Social Paroquial de São Simão de Litém está estruturada de acordo com o Organigrama definido no processo PG.01 - Gestão do Sistema.

A descrição de cada função constante deste Organigrama, os critérios de substituição e os requisitos mínimos para o seu desempenho no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, encontram-se descritos em documento próprio – Manual de Funções e no INQ.net.

 <p>CENTRO SOCIAL PAROQUIAL DE SÃO SIMÃO DE LITÉM LAR DE SÃO JOSÉ</p>	<h3>ORGANOGRAMA</h3>	<p>GS.02.03</p>
--	----------------------	-----------------



2. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

2.1.1 Âmbito

O Sistema de Gestão da Qualidade do Centro Social Paroquial de São Simão de Litém leva a cabo a sua atividade nas áreas da **Implementação na estrutura residencial para pessoas idosas. Serviço de apoio domiciliário e acolhimento familiar para idosos e deficientes em idade adulta**, acompanhado com os seguintes processos:

- Gestão do Sistema;
- Melhoria Contínua;
- Processo de Candidatura;
- Processo Individual do Cliente,
- Atividades do Quotidiano;
- Preparação e Confeção de Refeições;
- Cuidados de Saúde;
- Serviços de Apoio Domiciliário;
- Acolhimento Familiar para Idosos e Deficientes em Idade Adulta;
- Gestão de Infraestruturas;
- Recursos Humanos;
- Gestão Financeira;
- Gestão de Aprovisionamentos.

2.1.2 Requisitos Não Aplicáveis

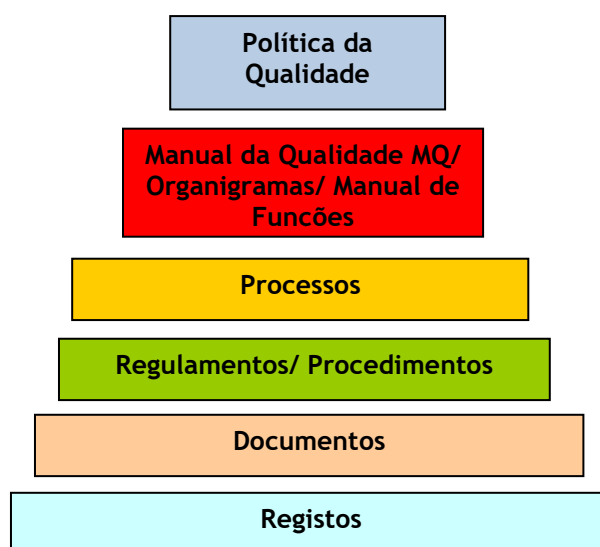
Ao Sistema da Qualidade do Centro Social Paroquial de São Simão de Litém, considera-se como não aplicável o requisito 8.3 “Design e Desenvolvimento de produtos e serviços” e o requisito 8.5.1.f) “Validação dos processos e da prestação do serviço” da norma de referência.

O requisito 8.3 “Design e Desenvolvimento de produtos e serviços” não é aplicável uma vez que os serviços de ação social prestados pelas várias valências da Instituição encontram-se perfeitamente definidos não existindo a conceção nem o desenvolvimento de serviços.

O requisito 8.5.1.f) “Validação dos processos e da prestação do serviço” não é aplicável dado que não existem no Sistema de Gestão da Qualidade processos cuja saída não possa ser verificada por subsequente medição e monitorização.

2.2 Estrutura Documental

Os documentos constituintes do Sistema de Gestão da Qualidade encontram-se organizados da seguinte forma:



As práticas de gestão da qualidade, definidas a partir dos requisitos normativos, encontram-se descritas nos seguintes procedimentos de gestão da qualidade:

- GS.01 – Procedimento Gestão do Sistema;
- MC.01 - Procedimento Melhoria Contínua;
- PC.01 - Procedimento Candidatura;
- PIC.01 – Procedimento Processo Individual do Cliente;
- AQ.01 - Procedimento Atividades do Quotidiano;
- PCR.01 - Procedimento Preparação e Confeção de Refeições;
- CS.01 - Procedimento Cuidados de Saúde;
- SAD.01 - Procedimento Serviços de Apoio Domiciliário;
- AF.01 - Procedimento Acolhimento Familiar para Idosos e Deficientes em Idade Adulta;
- GI.01 - Procedimento Gestão de Infraestruturas;
- RH.01 - Procedimento Recursos Humanos;

GF.01 - Procedimento Gestão Financeira;

GA.01 - Procedimento Gestão de Aprovisionamentos

GA.02 – Seleção e Avaliação de Fornecedores

GS.04 – Procedimento Controlo dos Documentos e Registos

GS.05 – Procedimento Gestão da Informação Interna e Externa

MC.02 – Procedimento Produto Não Conforme

MC.03 – Procedimento Auditorias Internas

MC.04 – Procedimento Ações Corretivas, Preventivas e Reclamações

2.3 Organização do Manual da Qualidade

O MQ é preparado e aprovado pelo GQ. É emitido em formato conforme esta página.

No cabeçalho de cada página são indicados:

- logotipo
- nome do documento
- codificação;
- número da revisão;

No rodapé são indicados:

- número da página
- número total de páginas do MQ

A preparação e aprovação são evidenciadas pelo Diretor da Qualidade no INQ.net.

O MQ é revisto sempre que ocorre qualquer alteração que o torne inadequado, enquadrada em ação de melhoria ou de correção. Propostas de revisão do MQ podem ser efetuadas por qualquer pessoa, dirigidas ao Diretor da Qualidade, por qualquer via.

Qualquer alteração ao conteúdo do MQ implica a emissão de uma nova revisão do mesmo, sendo o respetivo número incrementado de uma unidade. A primeira revisão é a 00.

Nas revisões 01 e seguintes é preenchido o “motivo da revisão”, com o registo das alterações introduzidas, relativamente à versão anterior.

A distribuição de cópias do MQ é controlada pelo Diretor da Qualidade. Excetuam-se as cópias e distribuídas para utilização por entidades externas que não são controladas (sendo assinaladas como tal). As cópias controladas são atualizadas sempre que se procede a qualquer revisão.

2.4 Definições e Abreviaturas

Abreviaturas

MQ – Manual da Qualidade
SGQ – Sistema de Gestão da
Qualidade
GQ – Grupo da Qualidade

Definições (constantes na Norma NP EN ISO 9000:2005):

Qualidade - *Grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas.*

Auditoria - *Processo sistemático, independente e documentado para obter evidências de auditoria e respetiva avaliação objetiva com vista a determinar em que medida os critérios da auditoria são satisfeitos.*

Não Conformidade – *não satisfação de um requisito.*

Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) – sistema de gestão para dirigir e controlar uma Organização no que respeita à qualidade.

Manual da Qualidade (MQ) – documento que especifica o sistema de gestão da qualidade de uma organização.

Organização – conjunto de pessoas e instalações inseridas numa cadeia de responsabilidades, autoridades e relações.

Cliente – organização ou pessoa que recebe um produto.

Política da Qualidade – conjunto de intenções e de orientações de uma organização, relacionadas com a qualidade, como formalmente expressas pela gestão de topo.

Processo – conjunto de atividades interrelacionadas e interatuastes que transformam entradas em saídas.

Requisito – necessidade ou expectativa expressa, geralmente implícita ou obrigatória.

Satisfação de clientes – percepção dos clientes quanto ao grau de satisfação dos seus requisitos;

Melhoria Contínua – atividade permanente com vista a incrementar a capacidade para satisfazer requisitos.

Eficácia – medida em que as atividades planeadas foram realizadas e conseguidos os resultados planeados.

Eficiência – relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados.

2.5 Comunicação

O Centro Social Paroquial de São Simão de Litém determinou e identificou as suas necessidades de comunicação interna e externa relevante para o Sistema de Gestão da Qualidade.

Pada os devidos efeitos, determinou também o que comunicar, quando comunicar, a quem comunicar, a forma de comunicação e o responsável por essa comunicação, resultando num Planeamento que integra este Manual em Anexo (Anexo I), sendo que quando revisto, é substituído o Anexo não necessitando de se efetuar revisão ao Manual.

3 CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO

3.1 Compreender a Organização e o seu Contexto

De forma a facilitar o entendimento e raciocínio da Gestão de Topo, o Centro Social Paroquial de São Simão de Litém efetuou uma análise do Contexto da Organização, que será revista sempre que necessário, ou pelo menos, com uma periodicidade anual, que se baseia na identificação de uma série de questões internas e externas sobre as quais a Organização reflete e responde, sendo esta reflexão e as respetivas respostas, o modo como a organização evidencia que compreendeu a própria organização e o contexto em que se insere.

Esta análise será a base fundamental para serem identificadas as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Riscos da Organização, realizando assim uma análise conhecida por Análise SWOT.

As questões Internas são:

- Missão
- Valores
- Atividade / Tipo de Produto ou Serviços
- Desempenho / Situação Económica da Organização
- Caracterização do grupo de colaboradores
- Satisfação dos Colaboradores
- Infra-estruturas, Equipamentos e Máquinas / Localização
- Relação com Fornecedores
- Relação / diversidade de Clientes

As questões Externas são:

- Enquadramento Tecnológico a nível nacional
- Enquadramento Concorrencial a nível nacional
- Enquadramento Comercial a nível nacional
- Enquadramento Geográfico a nível nacional
- Enquadramento Cultural a nível nacional
- Enquadramento Socio-Económico a nível nacional
- Enquadramento Legal a nível nacional

O resultado de toda esta análise encontra-se em Anexo a este Manual (Anexo II), sendo que quando revista, é substituído o Anexo não necessitando de se efetuar revisão ao Manual.

3.2 Identificação das Partes Interessadas e suas Necessidades e Expetativas

Integrado no trabalho de análise do Contexto da Organização, o Centro Social Paroquial de São Simão de Litém efetuou uma análise profunda ao mercado e à sua envolvência, identificando todas as Entidades ou mesmo pessoas coletivas ou individuais, que a organização, fruto da sua atividade, pode influenciar ou afetar, ou ser influenciado ou afetado, e também que tem a perceção de que possam sentir-se influenciados ou afetados. Todas estas Entidades, pessoas coletivas ou individuais, são identificadas como Partes Interessadas.

Dessa análise, foram identificadas as seguintes partes interessadas:

- Cliente (Utente e/ou familiares que pagam os serviços)
- Utente
- Familiar do Utente
- Corpos Gerentes do Centro Social Paroquial de São Simão de Litém
- Funcionários (e seus Familiares)
- Fornecedores
- Organismo de Certificação
- Concorrência
- Segurança Social
- Decisores Políticos e Organismos Estatais
- Comunidade Envolvente

Após a identificação das Partes Interessadas, foi efetuado um exercício de enumerar as suas necessidades e expetativas em relação ao Centro Social Paroquial de São Simão de Litém.

Tendo sido definido uma escala de Poder da Parte Interessada de afetar a atividade do Centro Social Paroquial de São Simão de Litém e também uma escala de Importância dos Requisitos (necessidades e expetativas) dessas mesmas Partes Interessadas, resultou uma Avaliação de Relevância dos requisitos, sendo que, os avaliados com Impacto superior, na

grandeza de avaliação superior a 9 numa escala até 16, são tidos em conta, sendo que desta forma são considerados como Riscos associados às Partes Interessadas, sujeitos a monitorização de práticas já adotadas ou, quando necessários, determinadas Ações para que o Centro Social Paroquial de São Simão de Litém consiga prosseguir e desenvolver as suas atividade, de forma a ir ao encontro das necessidades e expetativas das Partes Interessadas relevantes.

Da mesma forma, o resultado de toda esta análise encontra-se em Anexo a este Manual (Anexo III), sendo que, quando revista, é substituído o Anexo não necessitando de se efetuar revisão ao Manual.

3.3 Avaliação de Riscos / Oportunidades

Uma das principais saídas da análise do Contexto da Organização, são os riscos, pontos fracos e oportunidades que são identificados e que pela sua relevância para o Sistema de Gestão da Qualidade do Centro Social Paroquial de São Simão de Litém, deram entrada num documento denominado Avaliação de Riscos / Oportunidades no qual, e de uma forma mais global e menos estratégica, para cada Processo e tendo em conta também as Partes Interessadas foram identificados Riscos, Pontos fracos e Oportunidades, sendo que os dois primeiros foram avaliados quanto à sua Severidade e Probabilidade, determinando o Impacto para a organização.

Dessa avaliação, resultam Riscos com um Impacto quantificado de 1 a 4, que desta forma são considerados como insignificantes para o Centro Social Paroquial de São Simão de Litém, e como tal não são tidos em conta no Sistema de Gestão.

Os Riscos com Impacto avaliado numericamente de entre 5 e 11, são Riscos considerados moderados, e tendo em conta a sua relação de severidade com a probabilidade, o Centro Social Paroquial de São Simão de Litém assume-os e decide manter esses riscos, sem definir qualquer ação para os tratar.

Os avaliados com Impacto superior, na grandeza de avaliação superior a 12 numa escala até 16, são tidos em conta e são determinadas e planeadas Ações sobre esses mesmos riscos.

As Ações, poderão passar por:

- Aceitar o risco para alcançar uma oportunidade
- Evitar o risco
- Eliminar a fonte do risco
- Alterar a verosimilhança (probabilidade) ou a consequência
- Partilhar o risco
- Avaliar o risco mas não tomar qualquer medida.

Mais uma vez, o resultado de toda esta análise encontra-se em Anexo a este Manual (Anexo IV), sendo que, quando revista, é substituído o Anexo não necessitando de se efetuar revisão ao Manual

3.4 Conhecimento Organizacional

O Centro Social Paroquial de São Simão de Litém determinou o conhecimento necessário para a operacionalização da sua atividade, sendo que a maior parte desse conhecimento é comum ou técnico, adquirido pelas características e tipologia da atividade do Centro Social Paroquial de São Simão de Litém ou no ensino especializado, sendo que no que respeita a cada atividade, não conferem grande complexidade, sendo que desta forma, está acessível aos envolvidos em cada atividade desenvolvida pela organização.

Ainda assim, poderá existir uma ou outra informação que poderá não ser comum a toda a organização, e que poderá não estar disponível a todos os interessados e envolvidos, que passará essencialmente por informações sobre o conhecimento das preferências de alguns utentes ou clientes, alguns métodos e técnicas especiais no tratamento, trabalho ou procedimentos a aplicar em algumas ocasiões e outras situações muito excecionais.

Tendo estas situações especiais sido identificadas, o Centro Social Paroquial de São Simão de Litém garante a manutenção desse conhecimento e a disponibilidade à organização promovendo a partilha entre os colaboradores, na qual se pretende que, entre colegas, se disponibilize e comunique informações e o conhecimento adquirido, bem como novos conhecimentos e práticas relacionadas com cada atividade da organização.

4 ABORDAGEM POR PROCESSOS

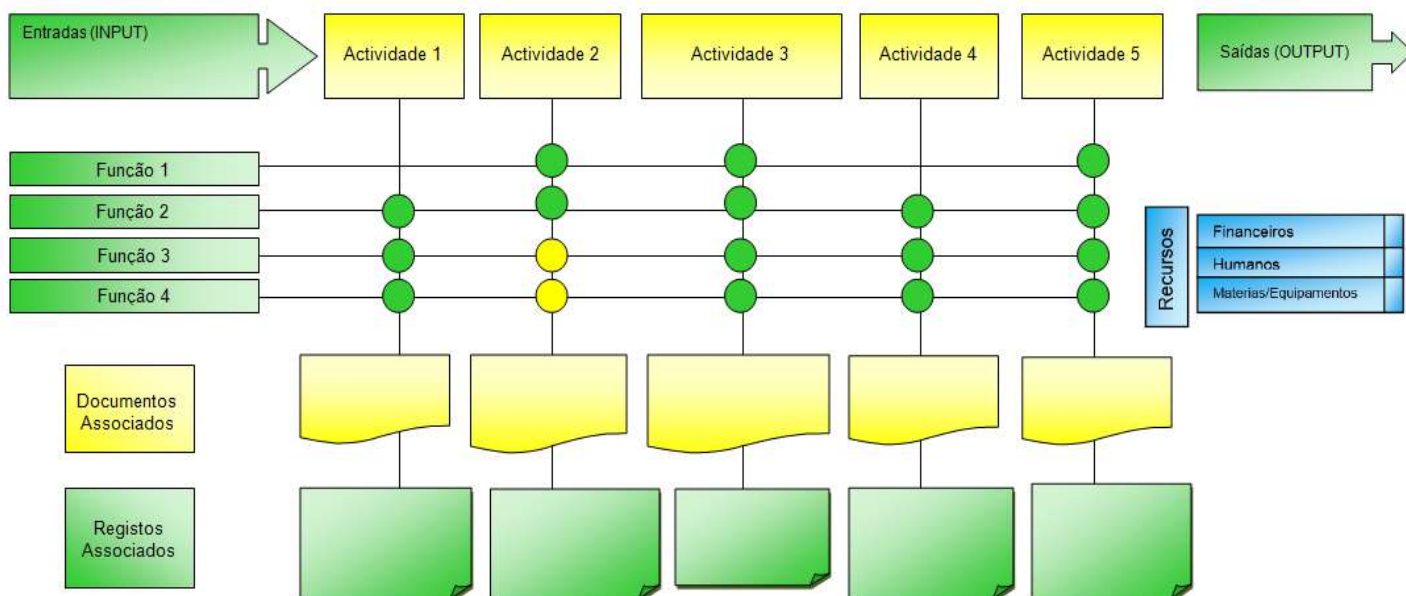
4.1. Introdução

A abordagem e descrição de processos foi realizada, tendo por base uma “Matriz de Processo”, modelo onde se definem:

- os *inputs* e *outputs* de cada processo;
- as atividades principais associadas a cada processo;
- as funções que executam e/ou participam cada uma das atividades;
- os recursos necessários;
- os documentos e/ou meios que são necessários à execução de cada atividade;
- os registos produzidos na execução de cada atividade;
- os objetivos e indicadores de desempenho do processo.

MATRIZ DE PROCESSO (modelo de matriz)

OBJECTIVO:
INDICADORES DE DESEMPENHO:



Legenda:

- É responsável pela actividade
- Está envolvido na actividade

O Sistema de Gestão da Qualidade é entendido como um conjunto de processos que interagem e se interrelacionam entre si (ver capítulo seguinte).

É propósito desta metodologia de abordagem por processos propiciar um enquadramento para poder determinar o seu desempenho através de indicadores e ou métricas adequados.

A sua determinação e prossecução são efetuadas regularmente com o objetivo de melhorar continuamente a eficiência e a eficácia dos processos e consequentemente da organização.

Os processos identificados e descritos de acordo com esta metodologia foram agrupados em três classes:

I. Processos de Gestão - Processos relacionados com a gestão da organização.

II. Processos Operacionais - Processos diretamente relacionados com a execução do produto/serviço.

III. Processos de Suporte - Processos que, indiretamente dão suporte aos processos operacionais, assegurando os recursos necessários.

Para cada processo descrito foram identificadas as oportunidades de melhoria existentes e convertidas em planos de melhorias.

Um dos benefícios da abordagem por processos é permitir uma maior transparência nas atividades realizadas, pois prevê uma gestão horizontal, promovendo comunicação e interação entre diferentes unidades funcionais e uniformizando os objetivos a atingir.

Cada processo tem um gestor, que é responsável pelo desempenho do processo e por concretizar os seus objetivos, ao qual cabe:

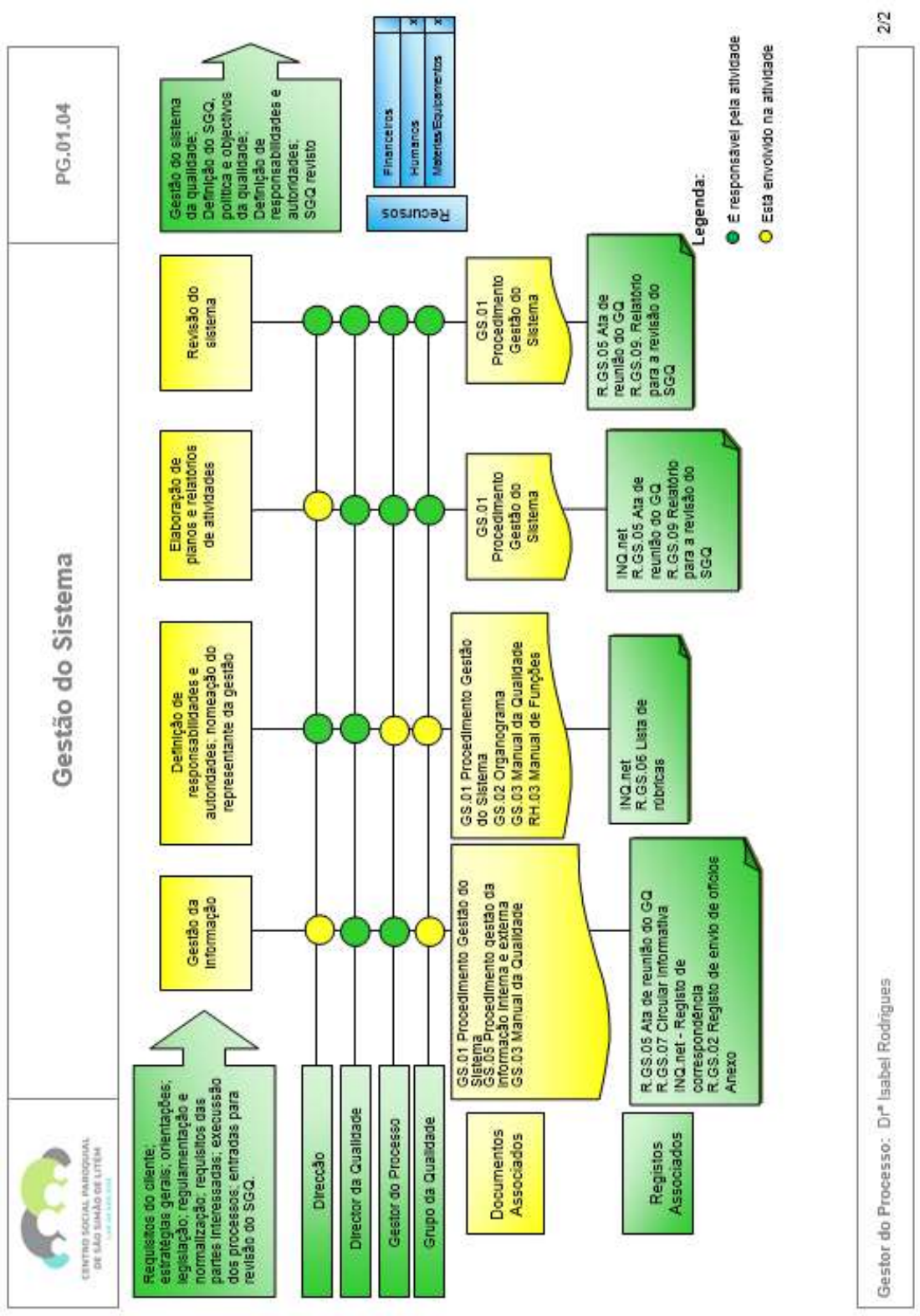
- assegurar a implementação do processo;
- promover a melhoria do desempenho do processo;
- assegurar, em colaboração com a diretora da qualidade, a medição do(s) respetivo(s) indicador(es);
- assegurar a realização das atividades, de acordo com o descrito na matriz de processo, mantendo-a atualizada;
- responder pelo processo em auditoria

4.2 Mapa e Interação de Processos

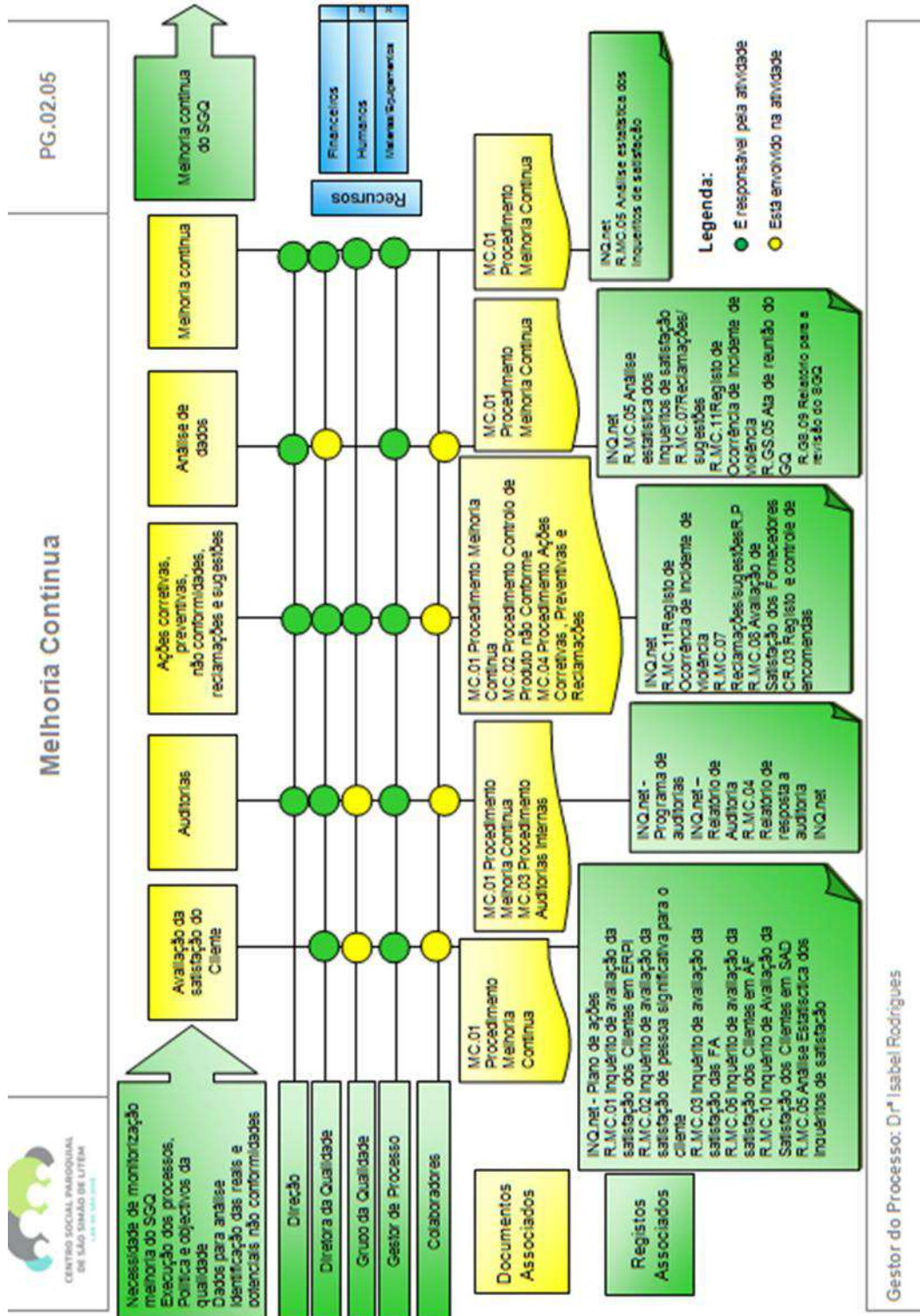
O conjunto de processos que caracterizam os serviços da Organização e o seu Sistema de Gestão da Qualidade, encontram-se representados num mapa de processos, apresentado na figura abaixo.



Toda a rede de processos é estabelecida tendo em conta aquilo que constituem os requisitos dos clientes, com vista à sua satisfação.

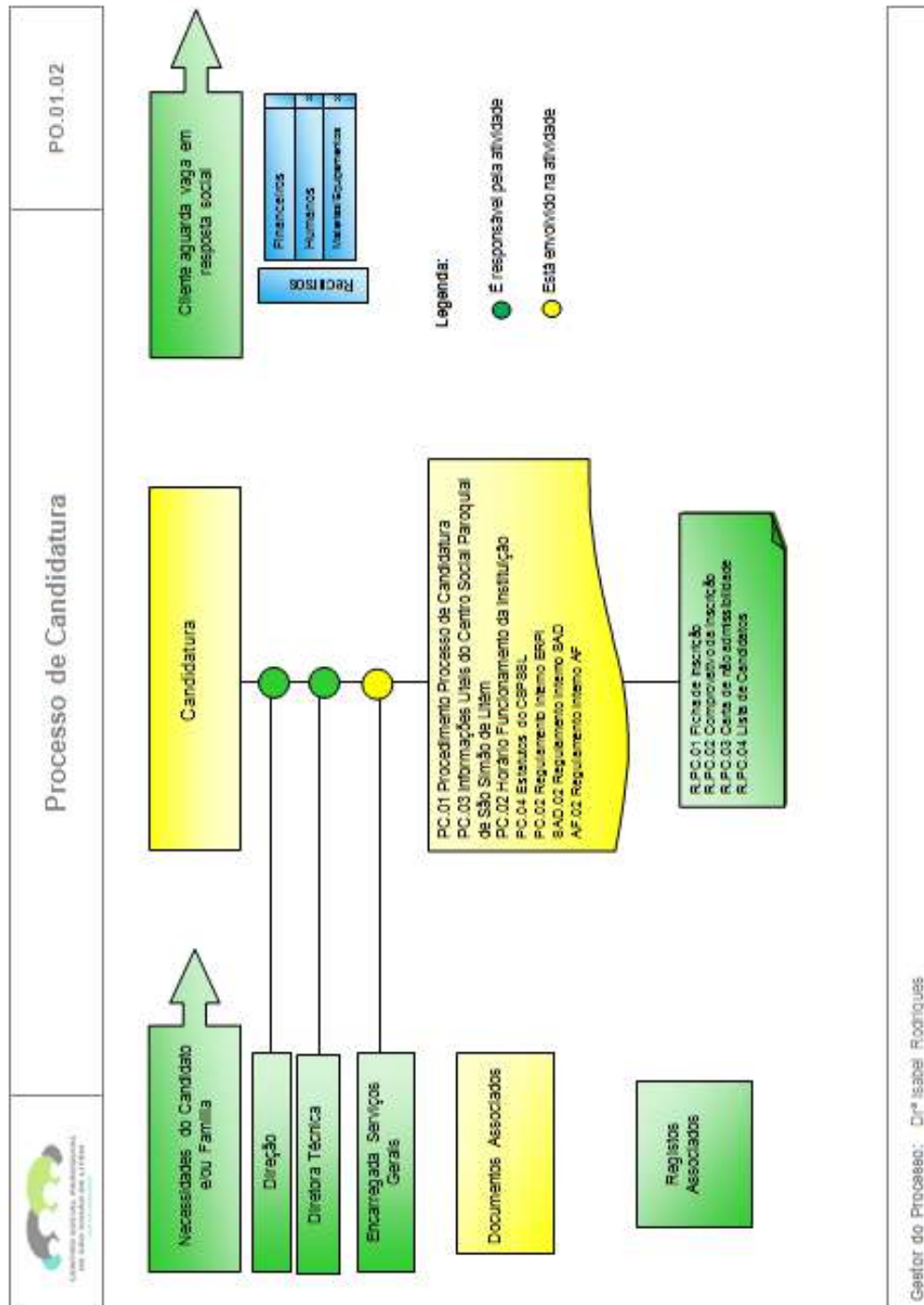


MELHORIA CONTÍNUA (PG.02)

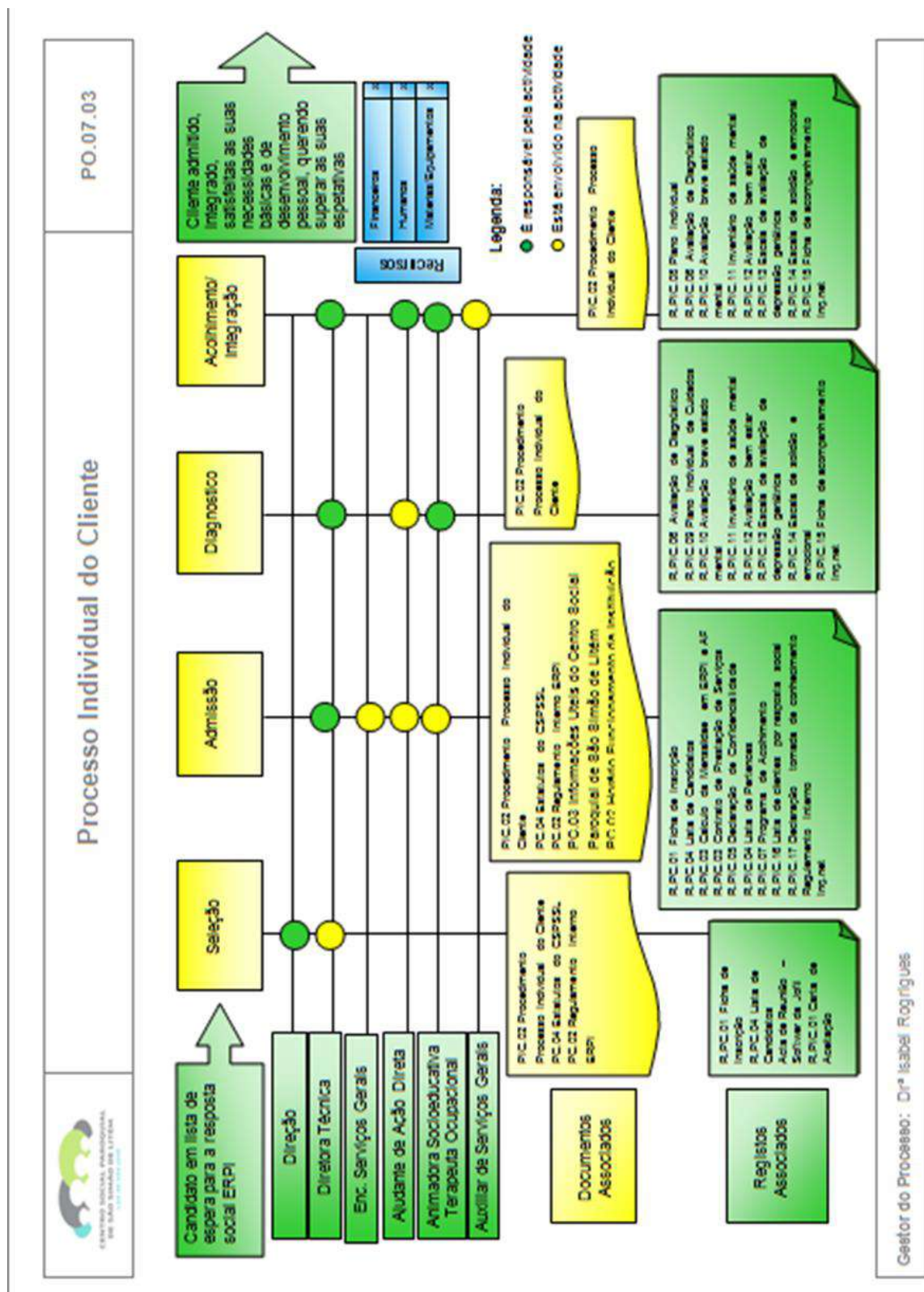


PROCESSOS OPERACIONAIS

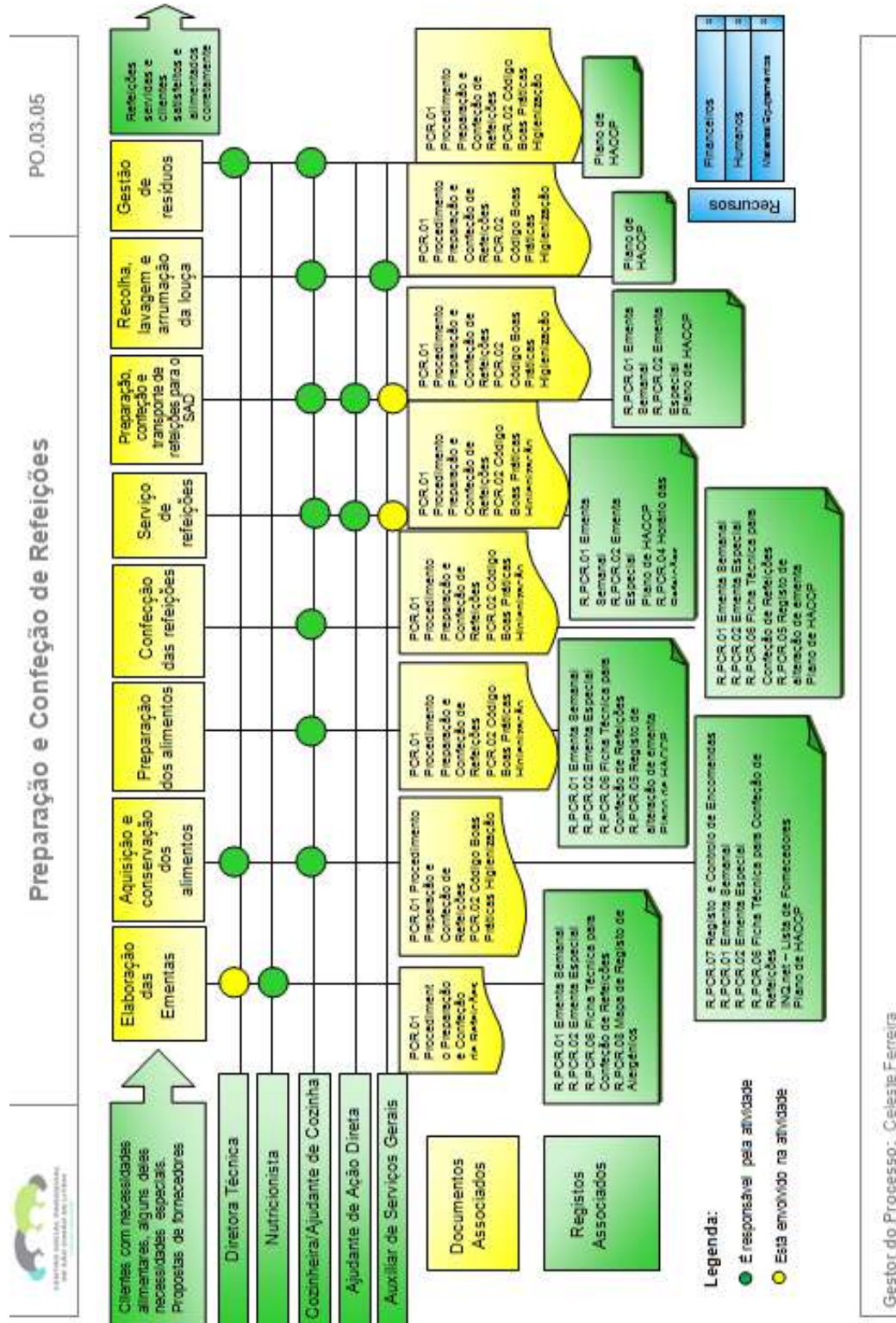
Processo Candidatura (PO.01)



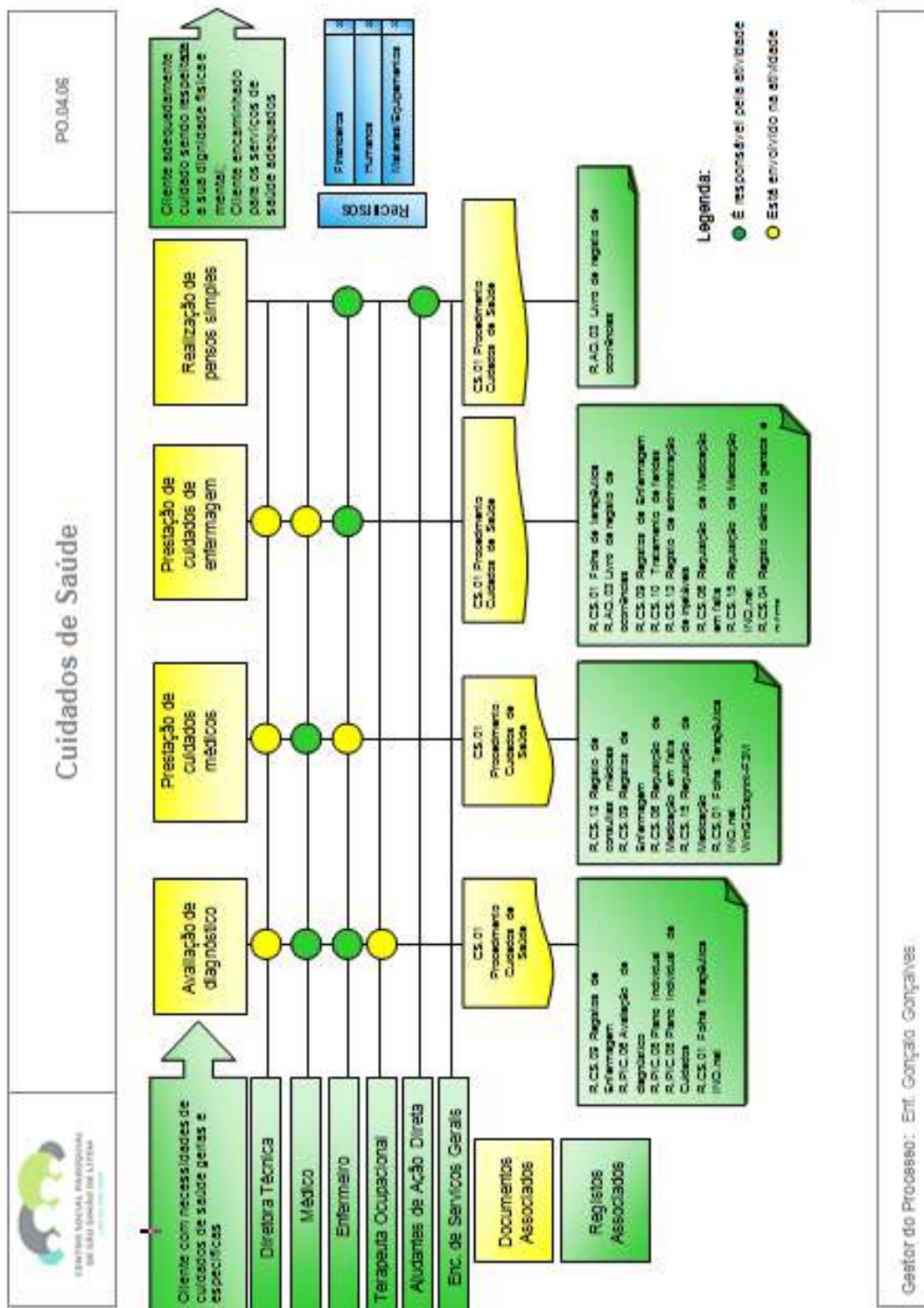
Processo Individual do Cliente (PO.07)

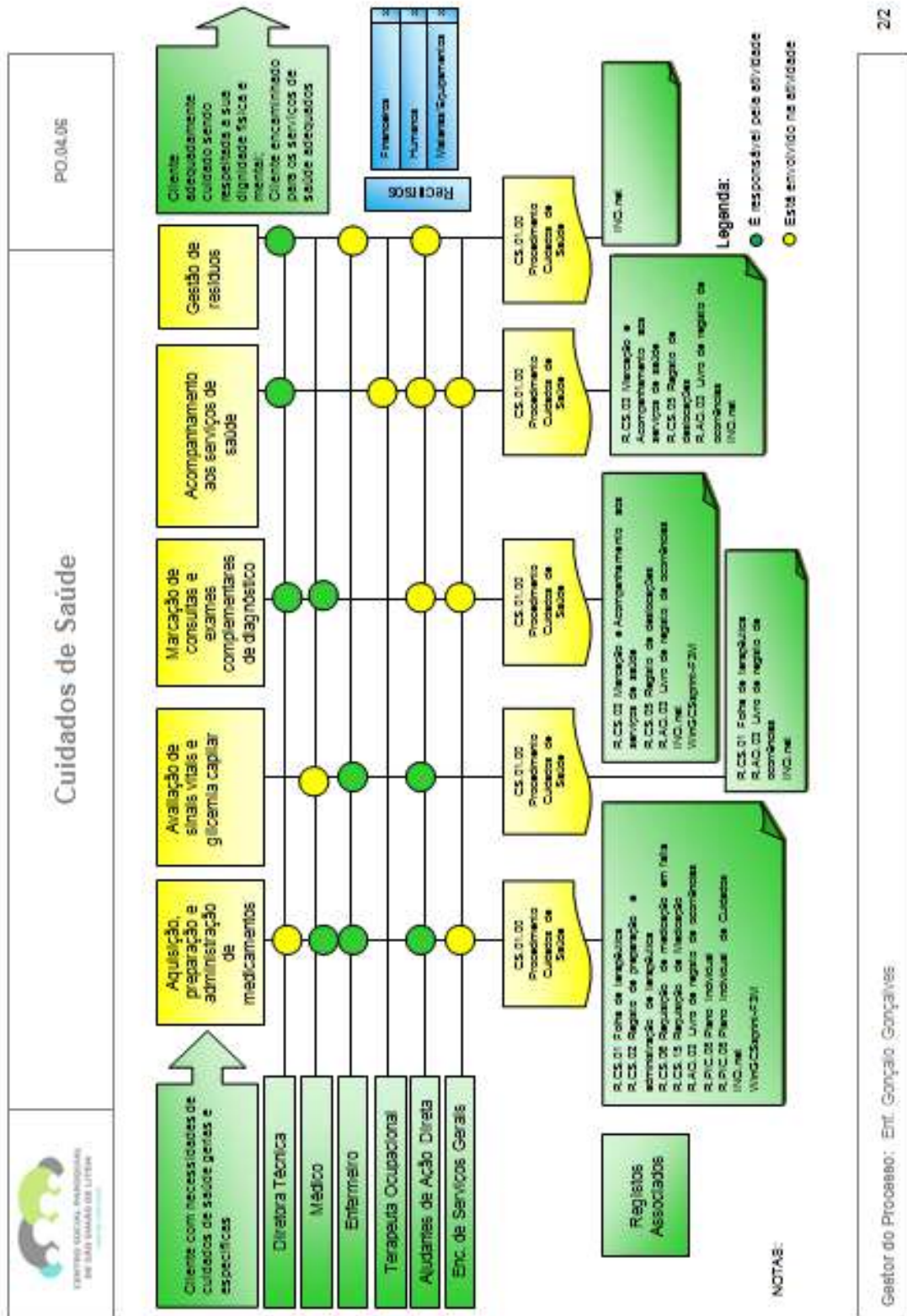


Preparação e Confeção de Refeições (P0.03)



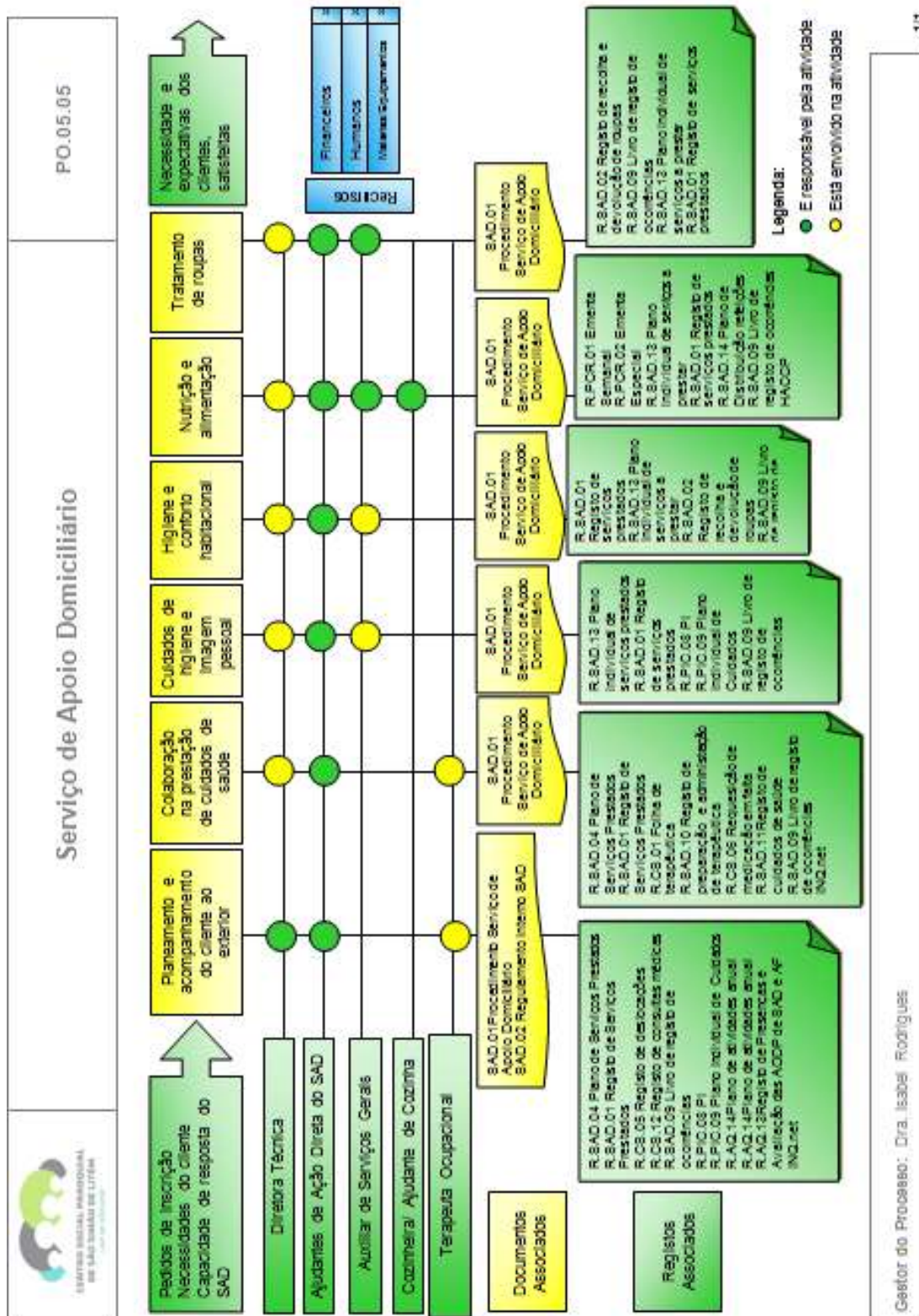
Cuidados de Saúde (P0.04)





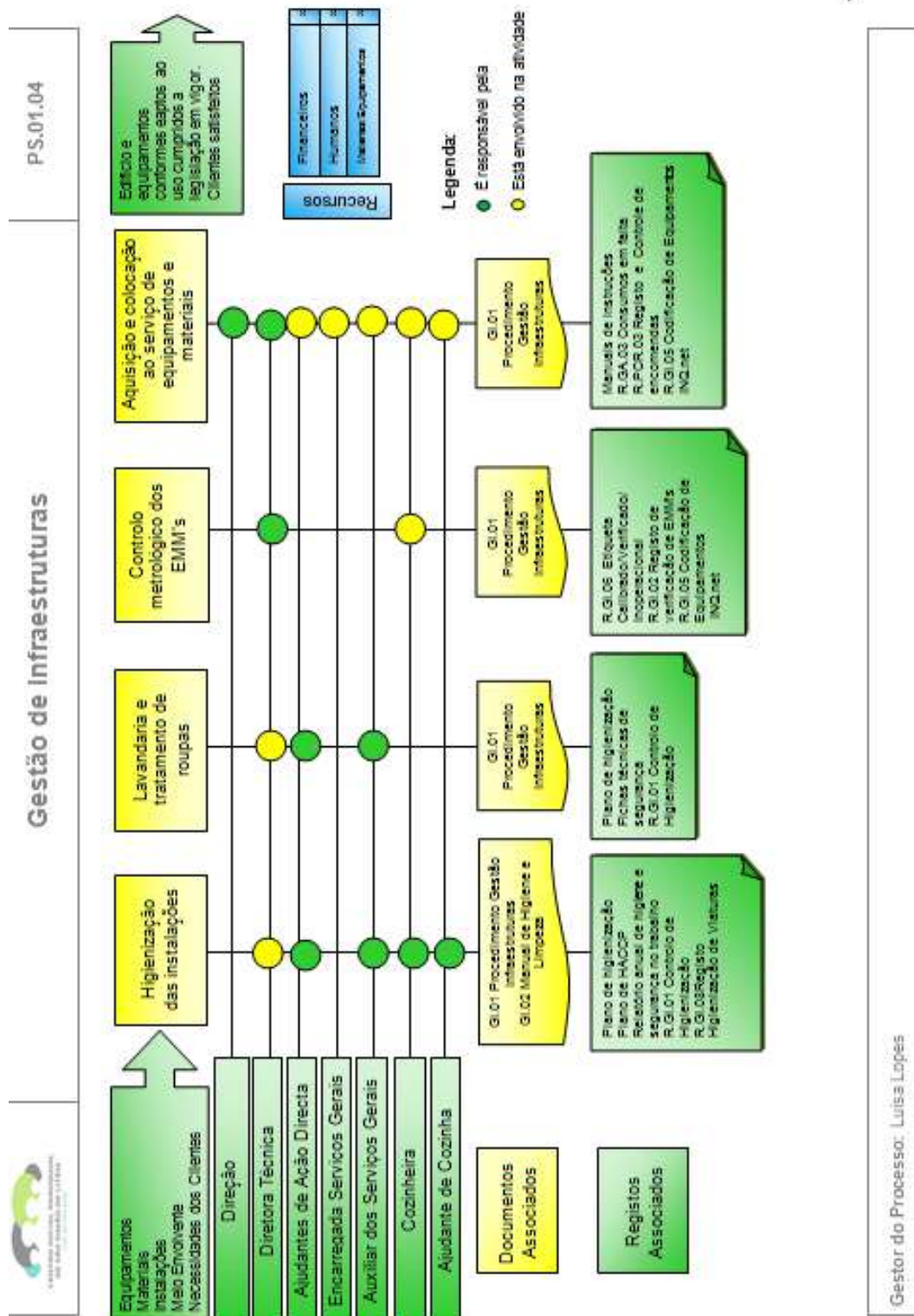


Serviço de Apoio Domiciliário (P0.05)

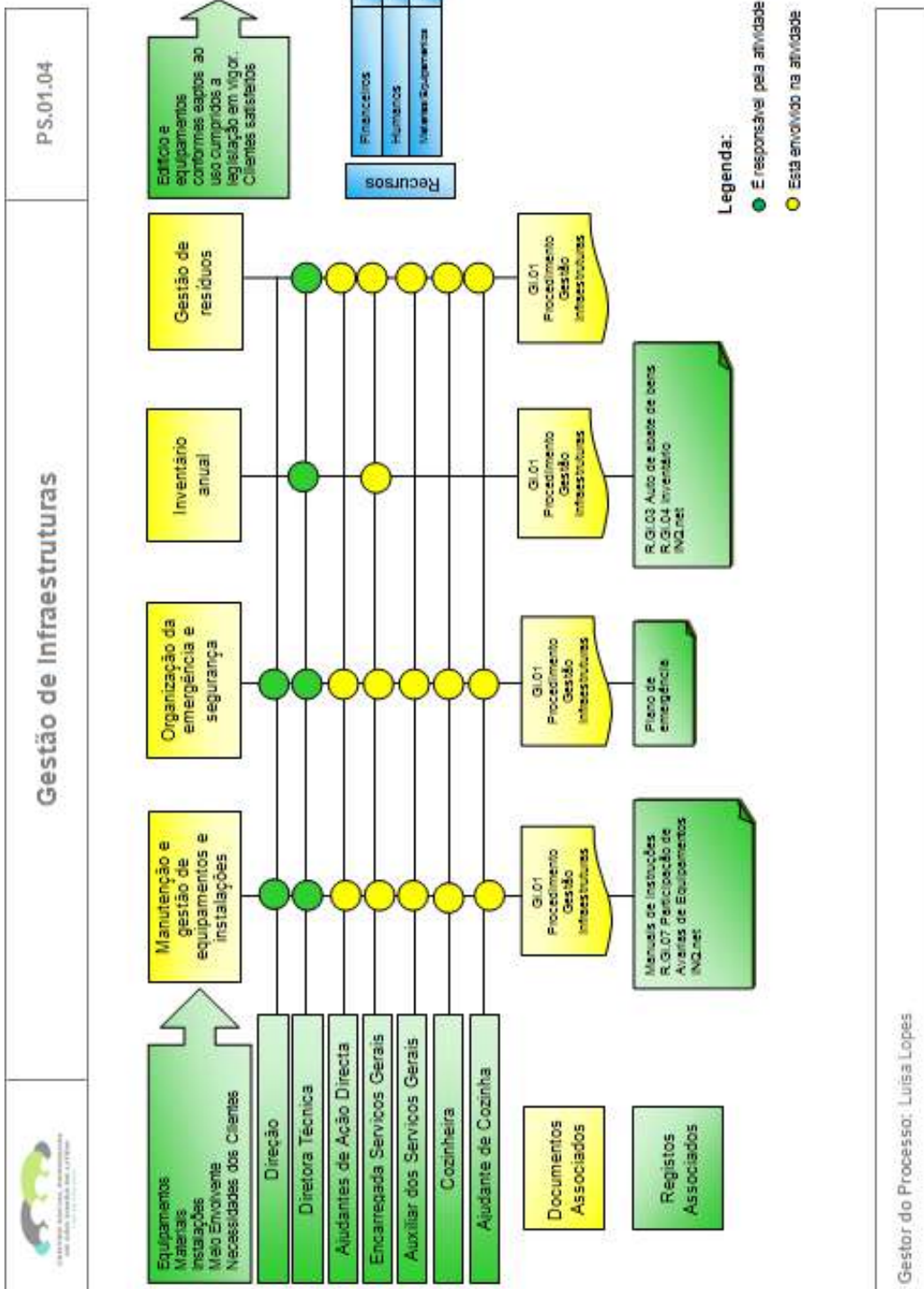


PROCESSOS DE SUPORTE

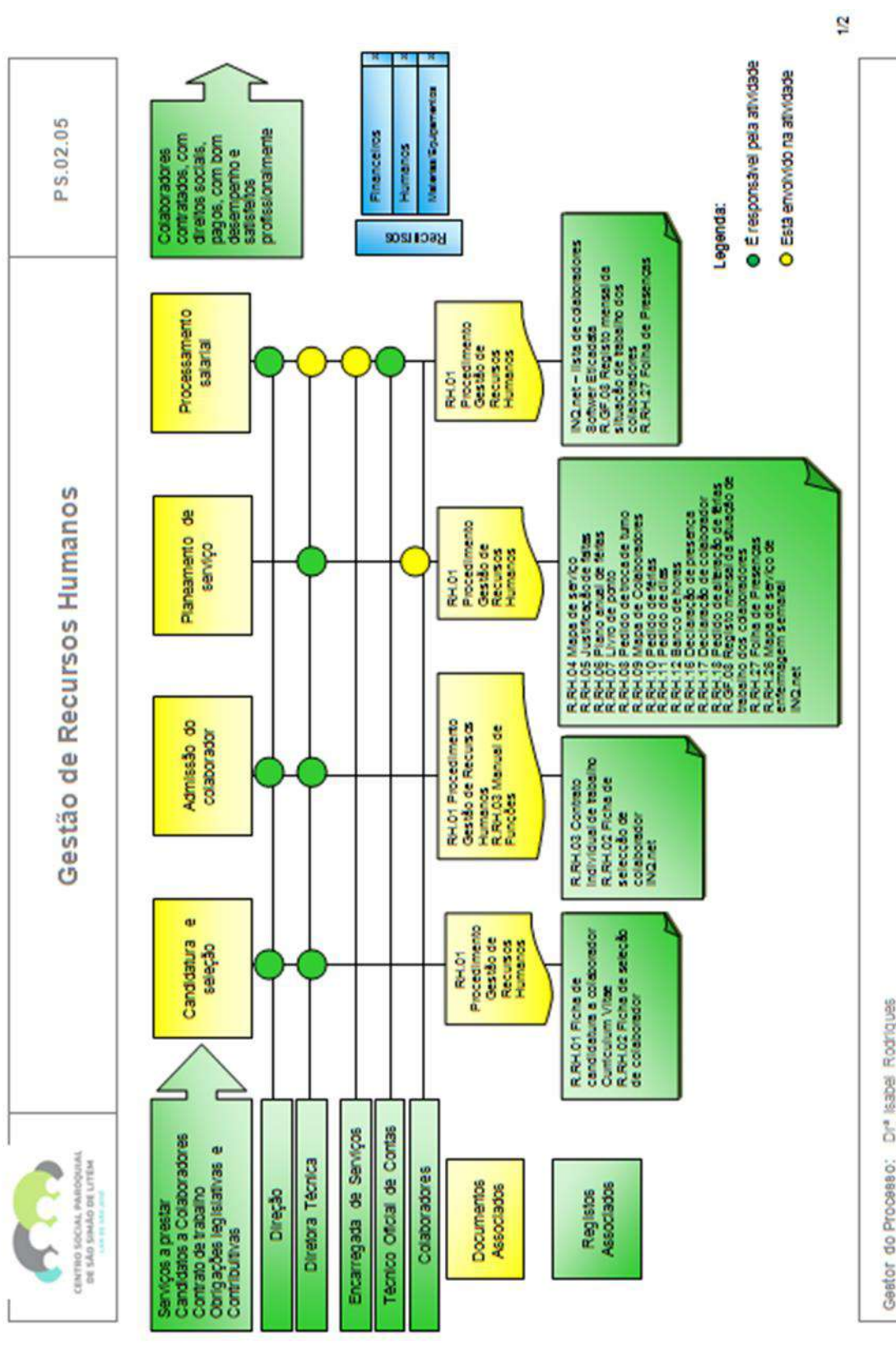
Infraestruturas (PS.01)

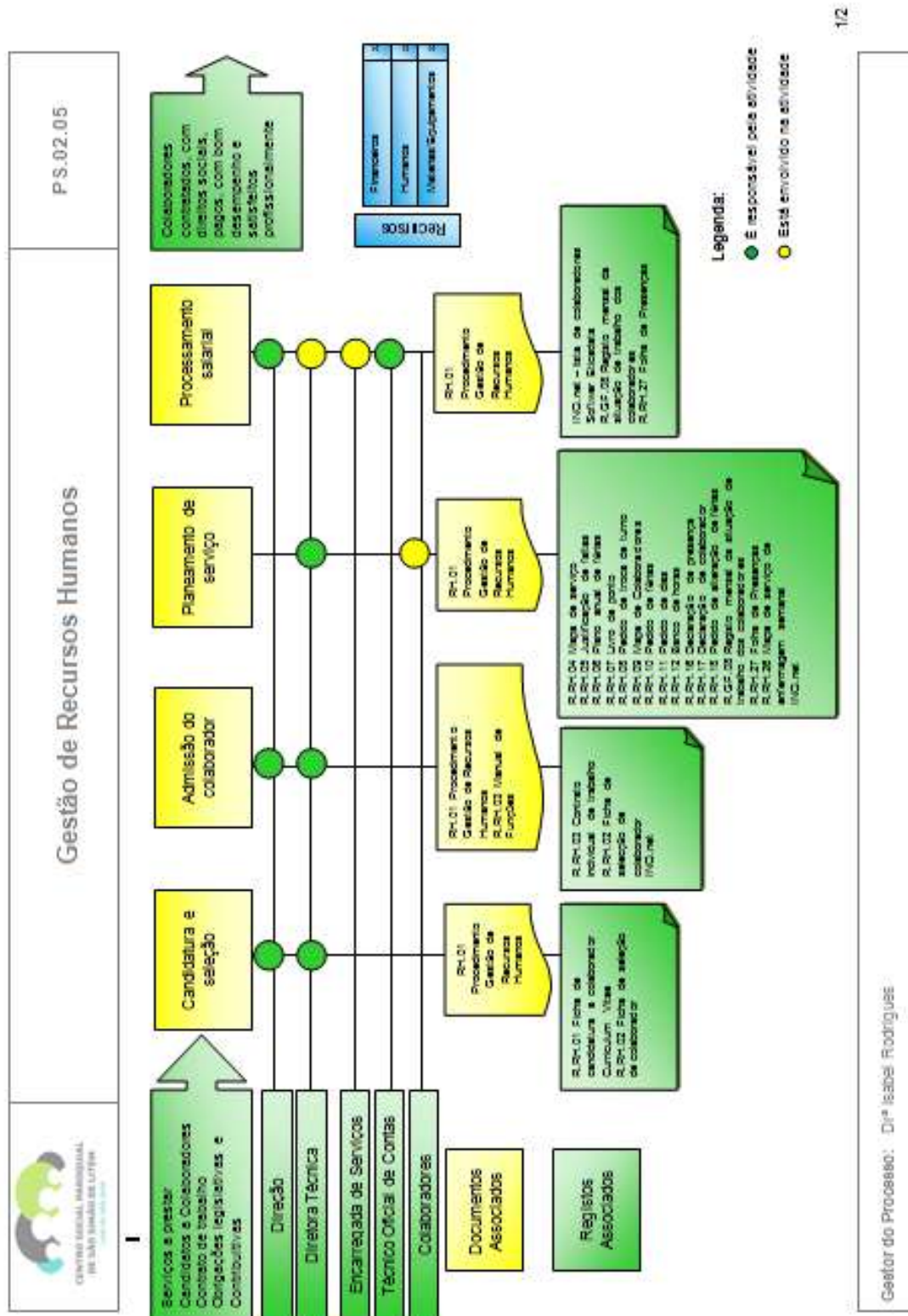


Gestor do Processo: Luísa Lopes

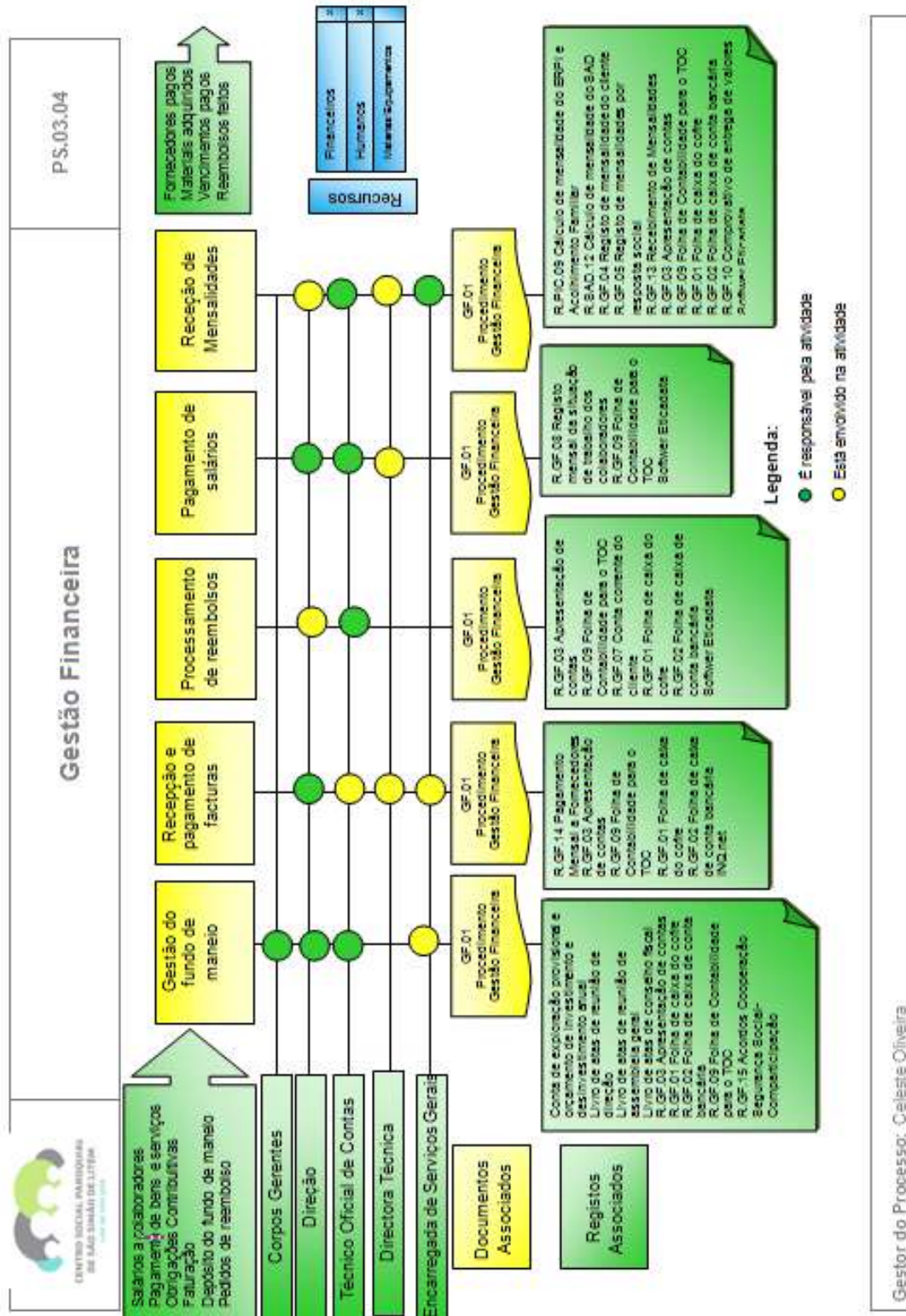


Recursos Humanos (PS.02)



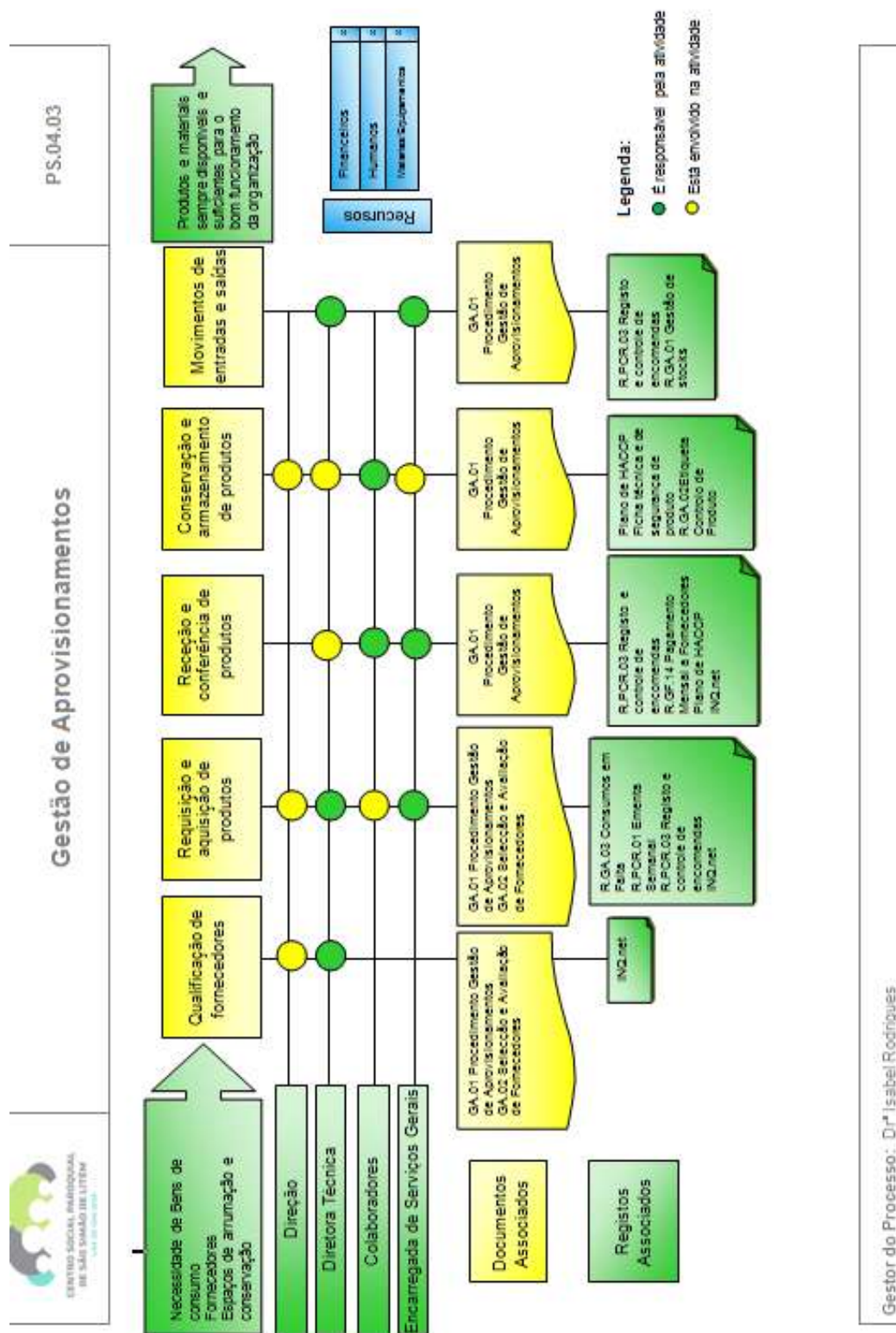


Gestão Financeira (PS.03)





Gestão de Aprovisionamentos (PS.04)





**CENTRO SOCIAL PAROQUIAL
DE SÃO SIMÃO DE LITÉM**
LAR DE SÃO JOSÉ

ANEXO I



**CENTRO SOCIAL PAROQUIAL
DE SÃO SIMÃO DE LITÉM**
LAR DE SÃO JOSÉ

ANEXO II



**CENTRO SOCIAL PAROQUIAL
DE SÃO SIMÃO DE LITÉM**
LAR DE SÃO JOSÉ

ANEXO III



**CENTRO SOCIAL PAROQUIAL
DE SÃO SIMÃO DE LITÉM**
LAR DE SÃO JOSÉ

ANEXO IV