



RELATÓRIO DE GESTÃO E CONTAS
2025



ÍNDICE

INTRODUÇÃO	8
1. RELATÓRIO DE GESTÃO	9
1.1. MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DE QUALIDADE.....	10
1.2. ENQUADRAMENTO	12
1.3. OBJETIVOS E INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO.....	14
1.3.1. LICENCIAMENTO DAS ALTERAÇÕES E AMPLIAÇÕES ARQUITETÓNICAS DO EDIFÍCIO SEDE	16
1.3.2. POLÍTICA DE ANGARIAÇÃO DE FUNDOS E DOAÇÕES	18
1.4. RESPOSTAS SOCIAIS	23
1.4.1. ESTRUTURA RESIDENCIAL PARA PESSOAS IDOSAS	26
1.4.1.1. ERPI – QUALIDADE DOS SERVIÇOS.....	35
1.4.2. CENTRO DE DIA	38
1.4.3. CUIDADOS DE SAÚDE	38
1.4.4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	40
1.5. SERVIÇOS DE SUPORTE.....	43
1.5.1. UNIDADE DE RECURSOS	43
1.5.1.1. RECURSOS HUMANOS.....	43
1.5.1.1.1. RECURSOS MATERIAIS.....	70
1.5.1.2. SERVIÇOS GERAIS	72
2. EIXOS ESTRATÉGICOS (EE) E OBJETIVOS OPERACIONAIS (OO).....	73
3. ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA DO EXERCÍCIO DE 2025	75
4. CONCLUSÕES.....	81
5. PROPOSTA DE AÇÃO.....	82
6. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE RESULTADOS.....	85
ANEXOS	87
ANEXO I: ORGANOGRAMA	88
ANEXO II: DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	89



LISTA DE ABREVIATURAS

Abreviatura	Significado
AAD	Ajudantes de Ação Direta
CA	Conselho de Administração
CAB	Conselho dos Amigos e Beneméritos
CC	Código de Contas
CE	Conselho Executivo
CD	Centro de Dia
CF	Conselho Fiscal
CFE	Comparticipação Financeira do Estado
CML	Câmara Municipal de Lisboa
CNC	Comissão de Normalização Contabilística
COVID	<i>Corona Virus Disease</i>
EMV	Esperança Média de Vida
ERP	Enterprise Resource Planning
ERPI	Estrutura Residencial para Pessoas Idosas
ESNL	Entidades do Setor Não Lucrativo
FLCNSS	Fundação Lar de Cegos de Nossa Senhora da Saúde
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
MCDT	Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica
MMS	Mensalidade Mínima de Sustentabilidade



NCRF	Norma Contabilística e de Relato Financeiro
PADP	Plano de Atividades de Desenvolvimento Pessoal
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
QOP	Quadro Orgânico de Pessoal
QdV	Qualidade de Vida
RS	Resposta Social
RAAML	Regulamento de Atribuição de Apoios pelo Município de Lisboa
RINSSSS	Real Irmandade de Nossa Senhora da Saúde e de São Sebastião
RNCCI	Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SNC	Sistema de Normalização Contabilística
TA/SG	Trabalhadores Auxiliares de Serviços Gerais
UE	União Europeia



MENSAGEM DO PRESIDENTE

Em 2025, ano em que a Fundação Lar de Cegos de Nossa Senhora da Saúde assinalou o seu 129.º aniversário, prosseguimos a nossa missão histórica de prestar cuidados e proteção a pessoas cegas e a pessoas idosas em situação de vulnerabilidade, num contexto nacional profundamente marcado pelo envelhecimento demográfico, pela redução da população em idade ativa e pela crescente prevalência de situações de dependência funcional. Estes fenómenos, amplamente evidenciados nos indicadores públicos, incluindo os retratados da Pordata para Portugal, traduzem uma realidade estrutural que afeta diretamente a natureza, intensidade e complexidade dos cuidados prestados pelas instituições do setor social.

A realidade social e demográfica de Portugal — envelhecimento acelerado, ingresso mais tardio nas respostas residenciais, maior complexidade clínica e fragilização das redes familiares — gera impacto direto sobre a Fundação. Hoje, acolhemos pessoas idosas com níveis de dependência muito elevados, frequentemente com limitações significativas ao nível cognitivo, mental e motor. O presente Relatório demonstra uma proporção muito expressiva de utentes classificados nos graus de dependência mais elevados, exigindo respostas activas, multidisciplinares e altamente qualificadas. Tal implica equipas especializadas, supervisão permanente, planeamento rigoroso, melhoria contínua dos processos e uma cultura organizacional preparada para a prestação de cuidados complexos.

Apesar deste quadro particularmente exigente, 2025 foi um ano de continuidade sólida e de robustez institucional. A Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) manteve um nível muito elevado de ocupação, num cenário de forte pressão social sobre a capacidade residencial existente no país. Observou-se estabilidade nos movimentos de entrada e saída e a monitorização regular dos riscos demonstrou capacidade preventiva e acompanhamento rigoroso. Os registos clínicos associados



a eventos como lesões por pressão e episódios que motivaram recurso ao serviço de urgência hospitalar, embora espelhem a complexidade clínica dos residentes, evidenciam igualmente uma gestão cuidada e tecnicamente sustentada do risco.

Paralelamente à dimensão clínica, continuámos a assegurar uma resposta humana, próxima e estruturada. A Fundação promoveu atividades regulares, iniciativas de inclusão, momentos de convívio e a tradicional colónia de férias, reafirmando o nosso modelo de intervenção centrado na pessoa e reforçando o bem-estar, a autonomia possível e a dignidade dos utentes.

Ao nível organizacional, 2025 foi também um ano de investimento significativo nas equipas. Mantivemos um quadro de pessoal estável e maioritariamente feminino, registando-se um movimento anual equilibrado entre admissões e cessações. A formação interna foi ampliada, abrangendo um número superior de trabalhadores e aumentando a carga horária formativa, o que reflete a aposta permanente na qualificação profissional, condição indispensável num contexto marcado por dependência elevada e necessidades complexas.

No domínio da sustentabilidade e dos recursos, reforçámos a diversificação das fontes de financiamento através de candidaturas, parcerias estratégicas, ações de comunicação e da campanha de consignação de IRS. Os donativos em numerário registaram evolução favorável, apesar de continuar a ser essencial consolidar um modelo de mecenato mais estruturado e previsível, alinhado com o esforço financeiro que uma ERPI com este perfil de dependência naturalmente exige.

Todavia, o maior desafio que se projeta para o futuro imediato continua a ser a necessidade de assegurar uma solução estruturalmente sustentável para o edificado e para o licenciamento da atividade social. Em coerência com a visão que orientará o triénio 2025-2028, avançámos na clarificação dos cenários para a legalização, incluindo a conceção de um *Real Estate Business Plan* que permita viabilizar uma



alternativa à reabilitação profunda do edifício-sede. O edificado existente, pela sua antiguidade e pelas atuais exigências legais e regulamentares, representa um risco institucional que não pode ser ignorado. Este dossiê, de natureza simultaneamente urbanística, legal, canónica e patrimonial, continuará, em 2026, a requerer prudência, rigor técnico e articulação constante com todas as entidades competentes, incluindo a Diocese, garantindo que qualquer decisão salvaguarda a continuidade da missão assistencial e a preservação do património histórico da instituição.

A Fundação encerra o ano de 2025 com sentido de responsabilidade e plena consciência de que os anos seguintes exigirão decisões estruturantes. Mas concluímos também com a convicção de que possuímos bases sólidas: equipas dedicadas, uma cultura de cuidado humanizado, processos consolidados de melhoria contínua, forte compromisso institucional e uma visão clara sobre os desafios presentes e futuros.

Quero, por isso, expressar o meu profundo reconhecimento a todos os que servem esta missão: trabalhadores, prestadores de serviços, voluntários, parceiros, famílias e comunidade envolvente. A todos agradeço a dedicação, lealdade, profissionalismo e resiliência demonstrados ao longo do ano.

Reitero, por fim, o compromisso do Conselho Executivo com a continuidade, qualidade e dignidade dos cuidados, com a sustentabilidade da Fundação e com uma gestão responsável que assegure a missão legada por D. Maria Balbina dos Reis Pinto, missão que se revela hoje mais necessária do que nunca, dada a evolução demográfica, social e clínica da população idosa em Portugal. Que possamos, juntos, continuar a honrar o passado, responder com rigor ao presente e preparar com segurança o futuro da Fundação Lar de Cegos de Nossa Senhora da Saúde.



INTRODUÇÃO

A Fundação Lar de Cegos de Nossa Senhora da Saúde (FLCNSS) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), sem fins lucrativos. Em 2025, assinalou o seu 129.º aniversário. A sua missão consiste em prestar assistência a pessoas cegas e/ou com deficiência visual, bem como assegurar proteção e apoio a pessoas idosas e a cidadãos em situação de vulnerabilidade, designadamente em contextos de insuficiência de meios de subsistência, isolamento social ou incapacidade para o trabalho.

A FLCNSS tem origem no Asilo de Cegos de Nossa Senhora da Saúde, criado em 1896 por vontade expressa da benemérita Maria Balbina dos Reis Pinto. Os respetivos estatutos foram aprovados por alvará de 28 de julho de 1897, do Governo Civil do Distrito de Lisboa, tendo a Instituição ficado instalada no edifício sito na Rua Silva Carvalho, n.º 36, em Lisboa, imóvel doado à Real Irmandade de Nossa Senhora da Saúde e de São Sebastião (RINSSSS), entidade que se constituiu sua administradora.

Em 1987, graças à ação benemérita dos Comendadores Manuel Nunes Corrêa e esposa, foi possível edificar um pavilhão de dois pisos nos jardins da casa-sede da instituição. Este equipamento foi posteriormente ampliado, em 1991, com apoios do Ministério do Emprego e Segurança Social e da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.

Na sequência do aumento de capacidade, a Instituição passou também a acolher pessoas idosas sem deficiência visual, adotando a designação “Fundação Lar de Cegos de Nossa Senhora da Saúde”, e foi reconhecida como pessoa coletiva de utilidade pública.

Em 2000, por despacho de 25 de maio do Secretário de Estado Adjunto do Ministro do Trabalho e da Solidariedade, foi aprovada uma alteração aos estatutos. O respetivo registo foi lavrado em 16 de junho, por averbamento n.º 2 à inscrição n.º 79/88, a fl.



191 do Livro n.º 3 das Fundações de Solidariedade Social, conforme publicação no Diário da República n.º 172, 3.ª Série, de 27 de julho de 2000.

O projeto de alterações aos estatutos da FLCNSS foi aprovado em 26 de outubro de 2016, em reunião extraordinária do Conselho de Administração e, em 27 de outubro de 2016, em reunião extraordinária da Mesa Administrativa da RINSSSS. O registo dos novos estatutos foi lavrado por averbamento n.º 4, à inscrição n.º 79/88, a fls. 191 do Livro n.º 3 e a fls. 159 verso do Livro n.º 7 das Fundações de Solidariedade Social, considerando-se efetuado em 23/12/2016. Em 13 de fevereiro de 2017, foi realizada a publicação oficial do registo dos estatutos pela Direção-Geral da Segurança Social.

1. RELATÓRIO DE GESTÃO

O Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), na redação introduzida pelo Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de novembro, estabelece, no artigo 14.º-A, n.º 2, que as contas do exercício são obrigatoriamente publicitadas no sítio institucional eletrónico da instituição até 31 de maio do ano seguinte àquele a que respeitam.

Esta obrigação reforça a cultura institucional de transparência, responsabilidade e boa governação, pilares essenciais na gestão de entidades do setor social.

O Relatório e Contas da FLCNSS é elaborado com periodicidade anual e constitui um instrumento estruturante de prestação de contas. Integra uma análise descritiva da atividade desenvolvida no exercício e os mapas contabilísticos legalmente exigidos, designadamente o Balanço, a Demonstração de Resultados e a Demonstração de Fluxos de Caixa, bem como o Anexo às demonstrações financeiras e demais elementos de suporte.



Este documento tem como finalidade disponibilizar à tutela, aos utentes, familiares, associados, entidades financiadoras, parceiros institucionais e à comunidade em geral informação clara, rigorosa e fidedigna, que permita uma avaliação adequada do desempenho global da Fundação, quer do ponto de vista económico-financeiro, quer no que respeita ao cumprimento da missão social e ao impacto da intervenção.

O Relatório de Gestão constitui, igualmente, uma oportunidade para enquadrar as principais opções estratégicas adotadas no exercício, atendendo ao contexto económico, social e regulamentar em que a FLCNSS desenvolve a sua atividade, bem como para evidenciar medidas implementadas com vista à sustentabilidade financeira, à melhoria contínua da qualidade dos serviços e à valorização dos recursos humanos.

A atividade da Fundação é caracterizada por áreas de intervenção específicas, com especial destaque para as respostas sociais dirigidas a pessoas cegas e a pessoas idosas, analisando-se os respetivos efeitos sob as perspetivas social, económica e financeira. Neste âmbito, identificam-se os principais riscos e constrangimentos, bem como as estratégias adotadas para a sua mitigação, numa perspetiva de responsabilidade, eficiência e rigor na gestão.

Assim, apresenta-se de seguida a caracterização institucional e o enquadramento da atividade, seguindo-se, nos capítulos subsequentes, a análise da gestão, com especial enfoque na componente contabilística e financeira, detalhada nos documentos e mapas anexos, permitindo uma leitura integrada e transparente da aplicação dos recursos e da prossecução dos fins estatutários.

1.1. MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DE QUALIDADE

A atuação da Fundação Lar de Cegos de Nossa Senhora da Saúde assenta num conjunto de princípios orientadores que enquadram a sua estratégia, a organização



dos serviços e a gestão dos recursos, assegurando a coerência entre a missão institucional e a prática diária.

- Missão

A FLCNSS tem como missão prestar um serviço de qualidade e humanizado nas suas respostas sociais dirigidas a cidadãos cegos e a pessoas idosas, respondendo de forma adequada às suas necessidades e expectativas, com o objetivo de proporcionar melhor qualidade de vida. A intervenção pauta-se pela promoção da autonomia, pelo respeito pela dignidade humana e pela preservação da individualidade de cada utente, reconhecendo-o como sujeito ativo do seu projeto de vida.

- Visão

Num horizonte de médio prazo, a Fundação Lar ambiciona afirmar-se como instituição de referência no âmbito das Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI), integrando respostas e serviços diferenciados dirigidos a pessoas cegas, pessoas idosas e à comunidade. Esta visão assenta numa atuação inovadora e sustentada por elevados padrões de profissionalismo, qualidade e sustentabilidade, visando a satisfação dos utentes e o reconhecimento institucional da excelência dos serviços prestados.

- Valores

A atividade da Fundação Lar é orientada por valores fundamentais, que norteiam a ação dos órgãos sociais, colaboradores e parceiros, designadamente:

- Compromisso com a missão institucional, com os utentes e com a comunidade;



- Responsabilidade social, enquanto entidade solidária ao serviço do bem-estar coletivo;
 - Eficiência na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros;
 - Rigor na atuação, no cumprimento das normas legais e na prestação de contas.
- Política da Qualidade

A Fundação Lar assume uma Política da Qualidade centrada no utente, orientada para a melhoria contínua dos serviços prestados e para a inovação na gestão. Em linha com formulação institucional já adotada, a Fundação Lar afirma-se vocacionada para servir os utentes no respeito pelos valores definidos, contribuindo, com a sua missão e visão, para melhorar a qualidade de vida dos utentes e otimizar as relações familiares, através da melhoria contínua dos serviços e da agilização e inovação na gestão.

Esta política concretiza-se na monitorização da qualidade, na valorização e qualificação dos recursos humanos, na adequação das respostas às necessidades identificadas e na promoção de uma cultura organizacional orientada para a excelência, transparência e responsabilidade.

1.2. ENQUADRAMENTO

O envelhecimento da população constitui um desafio central para a sociedade portuguesa e, em particular, para as instituições de solidariedade social. O aumento da esperança média de vida, associado a maiores níveis de dependência, isolamento social e prevalência de doenças crónicas e neurodegenerativas, exige respostas integradas, qualificadas e centradas na pessoa.



Neste contexto, a FLCNSS assume um papel determinante na promoção da qualidade de vida, dignidade e bem-estar das pessoas idosas, especialmente das que se encontram em situação de maior vulnerabilidade e dependência funcional ou sensorial. A atuação da Fundação alinha-se com os princípios do envelhecimento ativo e saudável, incluindo os referenciais nacionais aplicáveis, designadamente a Estratégia Nacional para o Envelhecimento Ativo e Saudável (ENEAS 2017-2025) e o Plano de Ação do Envelhecimento Ativo e Saudável 2023-2026.

A intervenção institucional articula-se ainda, quando aplicável, com respostas da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI), enquanto sistema integrado de cuidados de saúde e apoio social para pessoas em situação de dependência, e considera igualmente o quadro da Estratégia da Saúde na Área das Demências, que define princípios e percurso de cuidados para pessoas com demência.

Através das suas respostas sociais e serviços, a FLar promove:

- O acesso a cuidados de saúde e apoio social adequados, assegurando acompanhamento regular, segurança e conforto;
- A prevenção do isolamento e da solidão, fomentando relações interpessoais, atividades significativas e integração comunitária;
- A manutenção da funcionalidade e autonomia, através de estímulos físicos, cognitivos e ocupacionais ajustados;
- A proteção dos direitos e da dignidade da pessoa idosa, num ambiente institucional seguro, ético e inclusivo.

Neste enquadramento, a Fundação reafirma o compromisso com a melhoria contínua da qualidade dos serviços, a inovação social e a sustentabilidade das respostas, contribuindo para uma sociedade mais solidária e inclusiva.



1.3. OBJETIVOS E INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO

Para 2026, a atuação da FLCNSS orienta-se para resultados, sustentada em indicadores claros e alinhados com a sua missão institucional. A monitorização será organizada em cinco eixos:

Saúde, cuidados e bem-estar

- Taxa de acompanhamento regular de saúde;
- Número de planos individuais de cuidados atualizados;
- Incidência de episódios clínicos evitáveis;
- Acesso a cuidados diferenciados e especializados.

Autonomia, funcionalidade e qualidade de vida

- Percentagem de utentes com plano individual ativo;
- Frequência de atividades terapêuticas, ocupacionais e de estimulação cognitiva;
- Evolução do grau de dependência funcional;
- Indicadores de bem-estar e satisfação dos utentes.

Inclusão social e combate ao isolamento

- Número de atividades socioculturais realizadas;
- Taxa de participação dos utentes em atividades internas e externas;
- Contactos e envolvimento familiar;



- Iniciativas intergeracionais e comunitárias.

Qualidade, direitos e humanização dos serviços

- Grau de satisfação de utentes e familiares;
- Número de ocorrências/reclamações e respetiva resolução;
- Cumprimento dos normativos legais e regulamentares;
- Formação contínua das equipas em áreas críticas (cuidados, ética, demências).

Sustentabilidade e eficiência da resposta social

- Taxa de ocupação das respostas sociais;
- Equilíbrio financeiro e controlo de custos;
- Captação de apoios e financiamento;
- Investimento na qualificação das infraestruturas e recursos humanos.



1.3.1. LICENCIAMENTO DAS ALTERAÇÕES E AMPLIAÇÕES ARQUITETÓNICAS DO EDIFÍCIO SEDE

No âmbito do processo de legalização e licenciamento das alterações e ampliações arquitetónicas do edificado sede, foi submetido à Câmara Municipal de Lisboa (CML), em 30 de junho de 2020, o projeto para licenciamento das alterações e ampliações arquitetónicas, tendo a Câmara notificado a aprovação do projeto de arquitetura e, posteriormente, a aprovação dos projetos de especialidades.

Este percurso implicou encargos administrativos relevantes, estando registada a notificação de uma taxa administrativa e o respetivo enquadramento de redução aplicável às IPSS, nos termos identificados no dossiê cronológico do processo.

Não obstante os progressos técnicos e formais alcançados, a Instituição continuou confrontada com limitações objetivas para materializar a intervenção prevista, quer pela dimensão financeira estimada para as obras, quer pelas condicionantes temporais associadas ao procedimento de licenciamento e início de obra: a estimativa de custos das obras necessárias poderia ascender, ou mesmo ultrapassar, os 6 milhões de euros, sabendo-se, igualmente que, após extensão, se encontrava prescrito o prazo limite para o levantamento do alvará da licença de obra junto da CML, impondo reavaliação do cenário.

Face ao exposto, e considerando a necessidade de assegurar uma solução estrutural que garanta a continuidade da missão institucional e o cumprimento das exigências legais aplicáveis ao funcionamento do equipamento social, foi desenvolvido, em 2025, um trabalho de conceção de um “Real Estate Business Plan”, visando estruturar uma alternativa economicamente viável à reabilitação profunda do edifício existente. Este trabalho incluiu reuniões com a entidade parceira e diligências técnicas de reconhecimento do edificado, incluindo visita às instalações por representantes técnicos da parceira e de entidade de suporte técnico.



O modelo em desenvolvimento assenta, em termos gerais, na construção de um novo equipamento social de raiz, em terreno a identificar, preferencialmente de natureza municipal, integrando projeto, construção e licenciamento do novo edifício, sendo o edificado atual considerado como ativo a mobilizar no quadro da solução global.

No final de 2025 foram formalizados instrumentos de natureza preparatória para enquadrar diligências técnicas e negociais, incluindo a preparação de uma Declaração Conjunta e de um Memorando de Entendimento, documentos que estabelecem condições e aspetos associados ao licenciamento do novo edifício e à transferência subsequente da atividade.

Importa, todavia, sublinhar que o edificado sede se encontra associado ao património da Real Irmandade e que qualquer operação de alienação do imóvel depende, para a sua validade, de autorização prévia da Autoridade Diocesana (Patriarcado de Lisboa), nos termos das Normas Gerais aplicáveis às associações públicas de fiéis e dos cânones pertinentes do Código de Direito Canónico, sendo expressamente referido que atos de alienação sem a competente aprovação prévia são juridicamente inválidos.

Neste enquadramento, e em articulação com os órgãos estatutários da Irmandade e com o Patriarcado, a Instituição mantém o acompanhamento do processo patrimonial, considerando que a construção de um novo edifício pode justificar a alienação do edificado sede com vista ao financiamento do novo equipamento, desde que asseguradas as condições de prudência, salvaguarda institucional e conformidade jurídica e canónica.



A continuidade do processo em 2026 dependerá, assim, da estabilização e regularização administrativa dos elementos pendentes do licenciamento associado ao edificado atual e do desenvolvimento e consolidação do plano de negócios imobiliário, incluindo a obtenção das aprovações necessárias pelas entidades competentes, com destaque para a autorização da Autoridade Diocesana relativamente ao ato de alienação do património.

Neste contexto, e atendendo às dependências críticas identificadas, de natureza administrativa, patrimonial e institucional, a Fundação integrará este dossiê como prioridade estratégica em 2026, sujeitando-o a acompanhamento sistemático através de objetivos e indicadores específicos, já previamente estabelecidos.

1.3.2. POLÍTICA DE ANGARIAÇÃO DE FUNDOS E DOAÇÕES

Em 2025, a FLCNSS prosseguiu o reforço das suas iniciativas de angariação de fundos e doações, privilegiando uma atuação alinhada com princípios de ética, transparência e responsabilidade, e consolidando mecanismos internos de comunicação, reporte e articulação institucional. Este trabalho insere-se no esforço de sustentabilidade financeira e de diversificação de fontes de financiamento, reconhecendo-se, contudo, a necessidade de evolução para modelos de mecenato mais estruturados, conforme diagnóstico estratégico posteriormente sistematizado.

Boas práticas de gestão e credibilidade institucional

A adoção de boas práticas de gestão, a qualificação de processos internos e o reforço dos mecanismos de prestação de contas têm contribuído para robustecer a credibilidade institucional junto de doadores individuais, entidades privadas e parceiros. Este trabalho é desenvolvido de forma articulada entre o Conselho dos Amigos e Beneméritos (CAB), a Direção de Serviços (DS) e a equipa de Qualidade e Comunicação (QC), assegurando coerência e alinhamento institucional.



Estratégia de angariação de fundos e captação de apoios

O programa de *fundraising* da Fundação visa não apenas a captação de receitas, mas também a identificação contínua de oportunidades de apoio e financiamento, contribuindo para a sustentabilidade da Instituição a médio e longo prazo. Em 2025, mantiveram-se como eixos prioritários a aproximação ao tecido empresarial e a submissão de candidaturas a programas e prémios do setor social, bem como a dinamização de iniciativas de mobilização e visibilidade institucional, incluindo a preparação de eventos solidários (concertos e ensaios solidários) em articulação com parceiros.

Candidaturas a programas e prémios (exemplos relevantes)

No exercício, foram promovidas candidaturas a programas e iniciativas, destacando-se, entre outros:

- Programa “Bairro Feliz” – Pingo Doce, com a ideia “CADA BATIMENTO CONTA; CADA VIDA INSPIRA”, não tendo a candidatura sido selecionada para a fase de votação em loja;
- PRR – subprograma Mobilidade Verde Social – Veículos Elétricos, tendo sido registado um adiantamento de 21.000 € e decorrendo a fase subsequente para o montante remanescente, com prorrogação de prazo até 31-03-2026; a viatura foi entregue no dia 5 de fevereiro de 2026;
- Prémio BPI Fundação “la Caixa” – Seniores, cuja candidatura foi submetida no decurso de 2025;
- Prémios Humanizar a Saúde, tendo a Instituição sido notificada da não seleção da candidatura.



Consignação de IRS – campanha e evolução

Os montantes recebidos a título de consignação de IRS não correspondem, por regra, ao mesmo ano a que respeita o imposto. Em termos práticos, a consignação efetuada pelos contribuintes num determinado ano fiscal é liquidada e transferida para a Instituição em exercício posterior, em função do calendário de apuramento e pagamento da Autoridade Tributária.

A área da QC dinamizou a campanha de consignação do IRS, tendo sido estruturado um plano de execução com datas orientadoras e reforço de capacitação interna (formação e registo de “lições aprendidas”), bem como ações de normalização de comunicação institucional, incluindo a retirada dos elementos de campanha após o termo do período de entrega.

Em matéria contabilística, foi clarificado internamente que o montante de IRS recebido em 2025 (7.194,60 €) corresponde a consignações reportadas ao IRS de 2023, devendo esta natureza temporal ser considerada na leitura comparada das séries anuais.

Na rubrica contabilística respetiva regista-se um ligeiro crescimento nos últimos três anos, com 7 194,60 € em 2024, 7 051,33 € em 2023 e 6 987,43 € em 2022. Estes montantes situam se muito acima da média dos últimos 11 anos, que é de 4 614,34 €, o que indica níveis de receitas significativamente superiores ao padrão histórico.

As variações percentuais confirmam esta tendência: após um aumento muito expressivo em 2022 (43,91%), os anos de 2023 e 2024 apresentam crescimentos mais moderados, respetivamente 0,91% e 2,03%, sugerindo estabilização depois de um pico acentuado.

**Quadro 1: Consignação do IRS**

Conta	2024	2023	2022	Média últimos 11 anos
78886	7 194,60 €	7 051,33 €	6 987,43 €	4 614,34 €
	2,03%	0,91%	43,91%	36,47%

Gráfico 1: Consignação de IRS**Donativos em numerário**

No que concerne aos donativos em numerário, regista-se uma evolução irregular entre 2022 e 2025. O total cresce de forma expressiva entre 2022 e 2024, passando de 11 037,82 € para 25 659,66 €, mas em 2025 verifica-se uma redução relevante para 20 689,50 €, o que representa uma variação de menos 19,37% face ao ano anterior.

As médias mensais acompanham esta trajetória, evoluindo de 919,82 € em 2022 para 2 138,31 € em 2024, e descendo em 2025 para 1 724,13 €. Em termos percentuais, observa-se um incremento particularmente acentuado em 2024 (+79,60%), após aumento já significativo em 2023 (+29,44%), seguido de contração em 2025. Em síntese, o período evidencia crescimento forte até 2024 e um recuo em 2025, mantendo-se, ainda assim, níveis acima dos apurados em 2022 e 2023.



Quadro 2: Donativos em numerário

	2025	2024	2023	2022
Total	20 689,50 €	25 659,66 €	14 287,05 €	11 037,82 €
Média	1 724,13 €	1 556,02 €	1 191,84 €	919,82 €
Dif. Ano anterior	-19,37%	79,60%	29,44%	

Gráfico 2: Donativos em numerário





1.4. RESPOSTAS SOCIAIS

“O crescimento populacional, o envelhecimento demográfico, a urbanização e as migrações internacionais são as quatro principais tendências demográficas que moldam o nosso mundo” - United Nations (2024).

A população mundial continua a crescer, a esperança média de vida tem vindo a aumentar e, na Europa, o envelhecimento demográfico assume expressão particularmente relevante. Em Portugal, a estrutura etária evidencia esta tendência, sendo o País um dos Estados-Membros com maior proporção de população idosa; em 2023, as pessoas com 65 ou mais anos representavam 24,1% da população residente, refletindo o aprofundamento do envelhecimento demográfico.

Em paralelo, verifica-se, nos países desenvolvidos, uma transformação no perfil de procura de respostas sociais para pessoas idosas. A institucionalização tende a ocorrer em fases mais tardias e com maior dependência funcional, em parte devido ao reforço de respostas na comunidade e no domicílio, integradas no continuum de cuidados de longa duração, que incluem também valências de apoio diurno e outras respostas de suporte ao “viver em casa”. Neste sentido, as Respostas Sociais de Centro de Dia acabam por assumir uma representação residual no panorama do envelhecimento em Portugal.

Quando os idosos ingressam numa estrutura residencial, chegam muitas vezes numa situação em que a necessidade de cuidados é emergente, quer por patologia física, quer cognitiva. Na realidade, o maior desafio atual é a multimorbilidade (presença de várias patologias crónicas), sendo de salientar o aumento de patologia cognitiva, sob forma de quadro demencial. A cada três segundos, é diagnosticada uma pessoa com Demência no Mundo (Alzheimer’s Disease International, 2025). Na Europa, estima-se que 12.1 milhões de pessoas tenham vivido com Demência no ano de 2025, estando previsto um aumento de 64% de casos até 2050 (Alzheimer Europe, 2026). No caso



de Portugal, considerou-se a existência de cerca de 240.000 pessoas com quadros demenciais em 2025 (Alzheimer Europe, 2026).

Às tendências de crescimento populacional e envelhecimento, com todas as questões que envolvem, junta-se a urbanização (United Nations, 2024). As cidades crescem a um ritmo impressionante, tentando acomodar as pessoas que se deslocam para os grandes centros, no entanto, a população idosa fica esquecida e sem respostas adequadas. No ano de 2025, 24.9% da população portuguesa tinha idade igual ou superior a 65 anos, o que corresponde a 2.6 milhões de pessoas. De acordo com a Carta Social mais recente (Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2024), existiam 107832 de vagas nas Respostas Sociais de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), números que deverão ser semelhantes para o ano de 2025. Considerando estes dados, observamos que existe apenas uma vaga em ERPI para cada 24 idosos em Portugal. Em termos percentuais, as vagas disponíveis asseguram apenas 4.15% da população idosa, o que revela falta de assistência para os idosos e respetivas famílias, e uma grande pressão sobre as Respostas Sociais. Olhando para o caso da Grande Lisboa, o cenário é ainda mais grave: 545000 idosos e 17003 vagas em ERPI, o que corresponde a uma vaga para cada 32 idosos, com uma taxa de cobertura de 3.12%. Estes dados revelam que a tendência para a urbanização não considera os idosos, que vêm as suas cidades em rápida expansão e modernização, mas sem resposta adequada para as suas necessidades cada vez mais complexas.

Nas Respostas Sociais existentes os desafios são múltiplos. Como mencionado, os idosos são cada vez mais dependentes, e, portanto, cuidar deles exige a alocação de mais cuidadores formais. Considerando o aumento do custo de vida e os aumentos no salário mínimo nacional, a contratação de recursos humanos é uma parte muito significativa dos encargos económicos das Respostas Sociais, sendo ao mesmo tempo o núcleo fulcral para a prestação de serviços de qualidade aos idosos. A tendência demográfica da migração internacional assume um papel preponderante na



sustentabilidade operacional do Setor Social, colmatando a escassez de mão de obra para integrar a área. No entanto, estes profissionais carecem de formação especializada para quebra de barreiras linguísticas, culturais, e para capacitação técnica para a prestação de cuidados a idosos fragilizados. A aposta em formação é essencial, mas exige tempo, pessoas e recursos financeiros.

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) assumem um papel fundamental no apoio à população idosa em Portugal. Estas organizações representam uma parte importante do Valor Acrescentado Bruto do Setor Social, embora enfrentem grandes desafios de gestão financeira, nomeadamente nos custos com pessoal, a maior despesa referenciada (CNIS, 2025). As IPSS concentram 73.8% das vagas em ERPI do país, assegurando o cuidado de pessoas altamente vulneráveis (CNIS, 2025). Estes dados tornam inegável a importância da Economia Social, e das IPSS em concreto, para a inclusão dos idosos portugueses e para a Economia nacional.

Em síntese, regressando ao enquadramento da ONU, as tendências demográficas identificadas (crescimento, envelhecimento, urbanização e migração) repercutem-se de forma particularmente intensa nas respostas sociais para pessoas idosas, tornando a sua gestão progressivamente mais exigente e dispendiosa. A evolução social e tecnológica tem vindo a deslocar o foco de respostas predominantemente habitacionais para unidades de prestação de cuidados cada vez mais complexos, com maior necessidade de coordenação técnica, qualificação profissional e sustentabilidade financeira.

1.4.1. ESTRUTURA RESIDENCIAL PARA PESSOAS IDOSAS



No ano de 2025, a taxa de ocupação da ERPI foi de 97,14%.

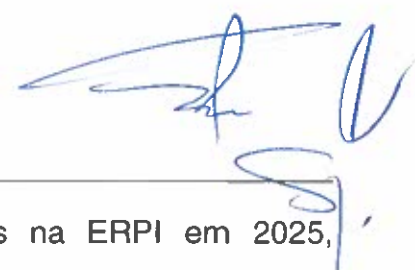
Para ambos os sexos, os utentes da ERPI concentram-se maioritariamente nos escalões etários mais elevados, evidenciando uma estrutura etária envelhecida.

Quadro 3: Taxa de ocupação da ERPI

Movimento	N.º utentes (Total)	Média/mês (n/12)	CF total	CF média/utente	CF média/mês
Admissões	11	0,92	13.768,62 €	1.251,69 €	1.147,39 €
Saídas	2	0,17	2.959,27 €	1.479,64 €	246,61 €
Óbitos	8	0,67	9.153,09 €	1.144,14 €	762,76 €
Total (Saídas + Óbitos)	10	0,83	12.112,36 €	1.211,24 €	1.009,36 €

a) "CF" = Participação Familiar associada aos utentes admitidos/saídos/falecidos;

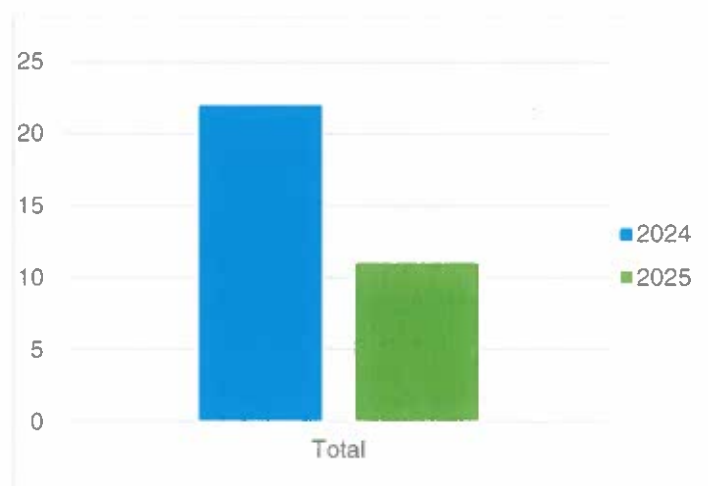
b) O saldo líquido de movimentos em 2025 é +1 utente (11 admissões – 10 saídas/óbitos), sem prejuízo das variações mensais e da capacidade instalada.



O Quadro 3 evidencia a dinâmica anual de movimentos na ERPI em 2025, registando-se 11 admissões e, em sentido inverso, 2 saídas e 8 óbitos. Este balanço traduz um saldo líquido ligeiramente positivo (+1 utente), embora com distribuição não uniforme ao longo do ano: as admissões concentraram-se em períodos específicos (designadamente no início do ano e nos meses de agosto e outubro), enquanto as saídas ocorreram de forma pontual e os óbitos se distribuíram por vários meses.

No plano financeiro, a comparticipação familiar (CF) associada às admissões totalizou 13.768,62 € (média de 1.251,69 € por utente), ao passo que a CF associada às saídas totalizou 2.959,27 € (média de 1.479,64 € por utente) e a CF associada aos óbitos 9.153,09 € (média de 1.144,14 € por utente). Em conjunto, saídas e óbitos representaram 12.112,36 €, valor global próximo do apurado nas admissões, evidenciando, em termos agregados, estabilidade do perfil de comparticipação familiar dos movimentos ocorridos.

Gráfico 3: Admissões em ERPI 2024 vs. 2025



O Quadro n.º 4 demonstra a evolução da média anual de utentes da ERPI entre 2020 e 2025, evidenciando um crescimento global no período, ainda que com oscilações



pontuais. Após a estabilização em 2020 e 2021 (média anual de 93 utentes), observa-se um aumento relevante em 2022 (100 utentes), seguido de nova subida em 2023 (105 utentes). Em 2024 verifica-se uma ligeira redução (104 utentes), retomando-se em 2025 o valor mais elevado da série (106 utentes).

Esta evolução traduz o reforço sustentado da procura e da capacidade de resposta da ERPI e é compatível com a crescente complexidade assistencial do perfil dos residentes, sendo de assinalar, em 2025, a referência interna a uma proporção elevada de “Grandes Dependentes” (cerca de 45%), com impacto direto na intensidade de cuidados e na exigência de recursos humanos.

Quadro 4: Média de utentes em ERPI 2020 a 2025

Ano	ERPI
2020	93
2021	93
2022	100
2023	105
2024	104
2025	106

Das 12 saídas efetivadas em 2025, 10 foram falecimentos; menos 7 que em 2024.

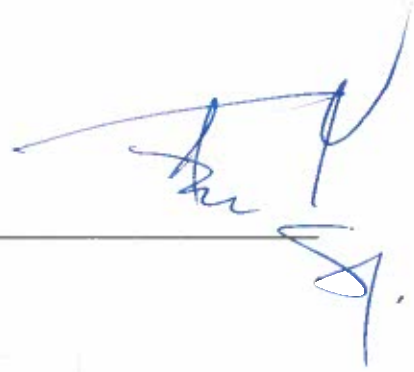


Gráfico 4: Número de falecimentos em 2025



O gráfico 4 evidencia um aumento significativo no número de falecimentos a partir de 2020, coincidente com o início da pandemia de COVID-19, seguido de uma redução gradual dos óbitos nos anos posteriores ao período pandémico.

Gráfico 5: Número de falecimentos de 2017 a 2025



A avaliação das capacidades funcionais dos utentes da ERPI (Quadro 5) evidencia um perfil de elevada complexidade assistencial, com limitações relevantes em múltiplos domínios — funções mentais, visão, audição, funções dos órgãos e



movimento — e com predominância de situações classificadas como graves ou completas em áreas críticas.

Nas Funções Mentais, verifica-se que a maioria dos utentes apresenta limitações graves ou completas (64/102; 62,7%), traduzindo necessidade acrescida de supervisão e apoio continuado, com impacto direto na organização de cuidados e na segurança assistencial.

Na Visão, observa-se que a maioria apresenta algum grau de comprometimento (moderado a completo), com repercussões na autonomia e na segurança, exigindo adaptações e medidas de suporte apropriadas.

Na Audição, apesar de se registar a maior proporção de utentes sem limitações (42/102; 41,2%), subsiste um contingente significativo com limitações moderadas ou graves, com impacto na comunicação e na participação social.

No domínio das Funções dos Órgãos, destaca-se um nível elevado de fragilidade clínica, com predominância de limitações graves (62/102; 60,8%) e reduzida proporção sem alterações (6/102; 5,9%), o que reforça a necessidade de monitorização e cuidados diferenciados.

Por fim, no Movimento, observa-se também dependência funcional significativa, com 48/102 (47,1%) em situação grave ou completa, o que se traduz numa maior intensidade de cuidados e numa exigência reforçada de dotação de recursos humanos adequados. Este enquadramento é compatível com a evidência interna de um peso elevado de residentes classificados como “Grandes Dependentes”, com implicações diretas na necessidade de Ajudantes de Ação Direta e no cumprimento de rácios assistenciais.

Em síntese, o Quadro 5 confirma que a população residente apresenta limitações relevantes e, frequentemente, severas, reforçando a importância de equipas



capacitadas, formação contínua e organização assistencial ajustada ao grau de dependência.

Quadro 5: Capacidades Funcionais dos Utentes

	Funções Mentais	Visão	Auditivas	Orgãos	Movimento
Sem problema	14	20	42	6	13
Problema moderado	24	44	33	31	41
Problema grave	32	25	26	62	21
Problema completo	32	13	1	3	27

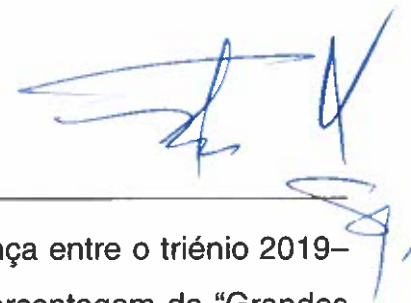
Analisando o grau de dependência (numa escala balizada entre 75% a 90%, avalia-se os utentes de acordo com a capacidade de execução nas atividades de vida diária), conclui-se que, num universo de 102 utentes, 56,86% são “Grandes Dependentes” em oposição a 3,90% de “Autónomos”.

Quadro 6: Graus de Dependência

Grau de Dependência | N.º utentes | % utentes

Grau Dependência	% Utentes
Autónomos (75%)	3,90%
Parcialmente Dep. (80%)	23,50%
Dependentes (85%)	15,70%
Grandes Dependentes (90%)	56,86%

Desde 2019 verifica-se uma alteração relevante no perfil de dependência dos utentes da ERPI, com redução significativa da proporção de utentes autónomos e reforço do peso de situações de maior dependência.

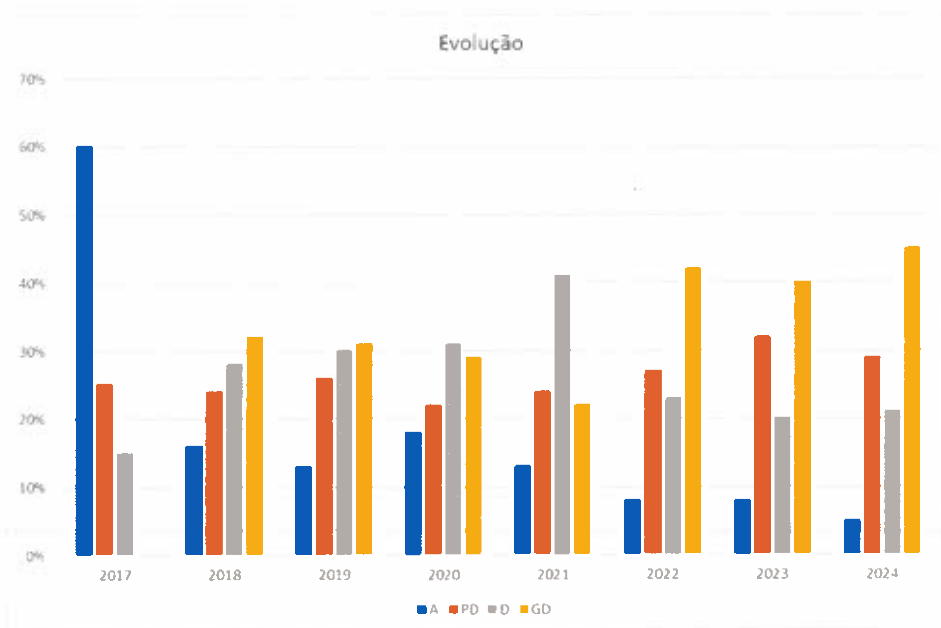


Em análises internas aos últimos anos, destaca-se a diferença entre o triénio 2019–2021 e os anos subsequentes, bem como o aumento da percentagem de “Grandes Dependentes” entre 2022 e 2024, devendo ainda ter-se em conta que 2020 e 2021 foram anos atípicos com número reduzido de utentes.

Esta evolução é consistente com a maior complexidade clínica observada, sendo referido internamente que as patologias, em particular a demência, têm um peso determinante no grau de dependência, incluindo casos em faixas etárias mais baixas.

O perfil atual reforça a necessidade de planeamento assistencial, ajustamento de meios e reforço de recursos humanos e materiais, conforme assumido em documentos de planeamento institucional que enquadram o progressivo grau de dependência como fator de pressão na resposta social.

Gráfico 6: Graus de Dependência de 2017 a 2024



A crescente complexidade dos perfis clínicos dos residentes torna particularmente exigente a adequação dos rácios de Ajudantes de Ação Direta (AAD). Nos termos do



artigo 12.º da Portaria n.º 349/2023 de 13 de novembro, primeira, alteração à Portaria n.º 67/2012 de 21 de março, que define as condições de organização, instalação e funcionamento das ERPI, estas respostas devem dispor, designadamente, de 1 AAD por cada 8 residentes, prevendo-se ainda reforço no período noturno (1 AAD por cada 20 residentes) e, sempre que existam idosos em situação de grande dependência, um rácio de 1 AAD por cada 5 residentes.

No ano de 2025, a instituição reportou dificuldade em assegurar os rácios definidos, sobretudo no turno da tarde (16h30–20h30) e nos períodos de maior ausência, nomeadamente em julho e agosto.

Considerando a percentagem de “Grandes Dependentes” indicada no Quadro 6 (56,86%) e um efetivo médio anual de ERPI de 105,75 residentes em 2025, a aplicação dos rácios previstos no artigo 12.º permite estimar uma necessidade de cerca de 18 AAD no período diurno (ponderando 1/5 para grandes dependentes e 1/8 para os restantes) e de cerca de 5 AAD para reforço no período noturno (1/20), evidenciando a pressão crescente sobre os recursos humanos.

No que respeita à estrutura socioeconómica dos residentes, apresenta-se no quadro seguinte a distribuição das mensalidades. Em 2025, a Mensalidade Mínima de Sustentabilidade (MMS) foi fixada em 1.400,00 €.



Quadro 7: Distribuição das mensalidades (ERPI) - Ano 2025

Universo: n = 102 residentes (ERPI).

MMS 2025: 1.400,00 €.

Escalão de mensalidade (€/mês)	N.º utentes	% utentes
≤ 400,00 €	8	7,84%
> 400,00 € ≤ 600,00 €	8	7,84%
> 600,00 € ≤ 800,00 €	12	11,76%
> 800,00 € ≤ 1.000,00 €	13	12,75%
> 1.000,00 € ≤ 1.200,00 €	30	29,41%
> 1.200,00 € ≤ 1.400,00 €	14	13,73%
> 1.400,00 € ≤ 1.600,00 €	9	8,82%
> 1.600,00 €	8	7,84%
Total	102	100,00%

a) Até à MMS (≤ 1.400,00 €): 85 utentes (83,33%). (cálculo sobre as classes até 1.400 €)

b) Acima da MMS (> 1.400,00 €): 17 utentes (16,67%). (cálculo por diferença para n=102)

A análise da distribuição das mensalidades pagas pelos 102 utentes da ERPI evidencia uma predominância de valores concentrados nos escalões intermédios. O intervalo entre 1.000,00 € e 1.200,00 € reúne o maior número de residentes, correspondendo a 30 utentes (29,41%), o que confirma tratar-se do escalão modal e, por conseguinte, o que melhor traduz o padrão mais frequente de participação.

Segue-se o escalão entre 1.200,00 € e 1.400,00 €, que abrange 14 utentes (13,73%), reforçando a concentração nos valores intermédios e na proximidade da Mensalidade Mínima de Sustentabilidade (MMS) fixada para 2025 em 1.400,00 €.



Nos escalões de mensalidade mais reduzida, até 600,00 €, encontram-se 16 utentes (15,68%), o que traduz uma proporção minoritária, mas ainda relevante no enquadramento da missão social da instituição e na necessidade de acomodar situações de menor capacidade económica.

No extremo oposto, as mensalidades superiores a 1.600,00 € são suportadas por 8 utentes (7,84%), constituindo uma fração reduzida do universo. Considerando em conjunto os valores acima da MMS (i.e., > 1.400,00 €), o total ascende a 17 utentes (16,66%), evidenciando que a maioria permanece até ao referencial de sustentabilidade definido.

Globalmente, constata-se que 83,33% dos residentes se situam até 1.400,00 € (incluindo o escalão 1.200,00 €–1.400,00 €), enquanto a componente acima desse patamar representa 16,66%. Esta distribuição revela um perfil de participações predominantemente intermédio, com variação suficiente para refletir a diversidade das situações familiares, contribuindo para a sustentabilidade financeira sem afastar o princípio de equidade subjacente à resposta social.

1.4.1.1. ERPI – QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Desde outubro de 2024 têm sido promovidas reuniões regulares entre a Direção Técnica e os familiares/responsáveis, com o objetivo de reforçar o diálogo institucional, esclarecer temas operacionais e recolher contributos sobre a qualidade dos cuidados prestados. A primeira reunião formal registada ocorreu em 26 de outubro de 2024, com a presença de 17 responsáveis, do Presidente do Conselho Executivo e da Psicóloga estagiária Eva Henriques, tendo incluído a apresentação de resultados de questionário de satisfação e temas relacionados com a gestão das Ajudantes de Ação Direta (AAD) e a sua relação com os utentes.



Em 2025, a continuidade deste modelo de participação foi assegurada, com reunião realizada em 19 de outubro de 2025 (21 responsáveis presentes), onde foram discutidas questões previamente colocadas pelas famílias, incluindo a vigilância dos utentes (designadamente a implementação de um novo sistema de campainhas e de câmaras com sensor de movimento em períodos noturnos), a participação em atividades, as saídas ao exterior e aspetos operacionais do quotidiano. Já em 15 de fevereiro de 2026, numa reunião com 15 responsáveis, foram abordados temas estruturais e organizativos — requalificação do edificado, modernização do mobiliário, organização dos cuidados e corresponsabilização das famílias — bem como a programação de atividades para 2026 e esclarecimentos sobre rotinas e bem-estar dos residentes.

No domínio da qualificação técnica e da inovação organizacional, destaca-se o reforço das Respostas Sociais com a integração, nos quadros, da Psicóloga Eva Henriques e da Psicomotricista Mariana Cruz (contratos sem termo com data de admissão em 08-01-2025, conforme mapa interno de RH). Este reforço é coerente com os registos operacionais que indicam admissões, em janeiro de 2025, de 1 Psicóloga e 1 Psicomotricista, no âmbito do acompanhamento das necessidades da resposta social.

Ainda no plano da melhoria da qualidade assistencial, foi implementada a plataforma Health, com a transição para registo sistemático dos cuidados prestados, referindo-se um balanço inicial positivo e boa adesão da equipa. Este esforço é corroborado por atas de reuniões com AAD (janeiro e fevereiro de 2026), nas quais se reforça a importância do registo diário na plataforma, bem como orientações sobre manutenção da autonomia, procedimentos de cuidados e comunicação clínica, evidenciando uma lógica de supervisão e alinhamento técnico das práticas.

No que respeita à inovação terapêutica, regista-se a evolução do projeto da Sala de Snoezelen. Em novembro de 2025 decorriam obras (no antigo gabinete de apoio à



fisioterapia, no 2.º piso), com custo identificado, e em fevereiro de 2026 é reportado que as obras de adaptação do espaço se encontravam concluídas, aguardando-se decisão quanto ao fornecimento/instalação de equipamentos com base em orçamentos recebidos.

Persistem, contudo, fatores condicionantes que impactam a perceção e a operacionalidade da resposta, nomeadamente debilidades estruturais do edificado e necessidades de manutenção. Em 2025 foram identificadas infiltrações na cobertura e em áreas do edifício, incluindo registos de infiltrações em tetos de quartos do 2.º piso e participação de sinistro ao abrigo da apólice multirriscos, traduzindo a natureza crítica e recorrente de problemas de conservação. Estas limitações estruturais, além do impacto funcional, podem influenciar a impressão inicial de visitantes e interlocutores externos, devendo ser enquadradas no RGC como risco operativo e prioridade de intervenção.

No plano de recursos humanos, mantém-se como eixo crítico a adequação do quadro de AAD e o reforço de meios em períodos de maior pressão operacional. Em sede de acompanhamento externo, foi assinalada a necessidade de reforço de AAD no turno da tarde e ajustamento do quadro de pessoal para cumprimento de rácios, com indicação de envio de plano de reforço e cronograma. Esta observação articula-se com registos internos que reconhecem dificuldades em assegurar rácios em períodos críticos, tema que deve permanecer como prioridade de planeamento e monitorização.

Por fim, importa sublinhar que a qualidade do serviço depende também de supervisão regular, orientação operacional consistente e reforço de formação prática em contexto de trabalho — dimensões já refletidas na dinâmica de reuniões técnicas com AAD e no foco colocado na normalização de procedimentos e na melhoria contínua.



1.4.2. CENTRO DE DIA

No decurso de 2025, a resposta social de Centro de Dia (CD) apresentou um efetivo reduzido, tendo sido reportada a existência de 4 utentes em documentos de acompanhamento e reporte ao Conselho Executivo.

No plano institucional e de enquadramento com a tutela, durante o ano de 2025 registou-se acompanhamento do Acordo de Cooperação do CD, incluindo comunicação referente à revisão em baixa do acordo (redução para 6 utentes) e, posteriormente, a referência ao recebimento do acordo assinado, com vigência a partir de 01Mai25.

No que respeita à articulação entre respostas sociais, em 2025 encontra-se documentada pelo menos uma transição de CD para ERPI, com a saída de uma utente do Centro de Dia e admissão subsequente na resposta de ERPI.

1.4.3. CUIDADOS DE SAÚDE

No ano de 2025 registaram-se alterações relevantes na organização e no reforço da equipa afeta aos cuidados de saúde. Em termos de recursos humanos, verificou-se a admissão de Isabel Cristina Nunes de Miranda Caeiro, para a categoria de AAD 3.^a, com efeitos a 15Abr25, reforçando a capacidade operacional de apoio às rotinas assistenciais.

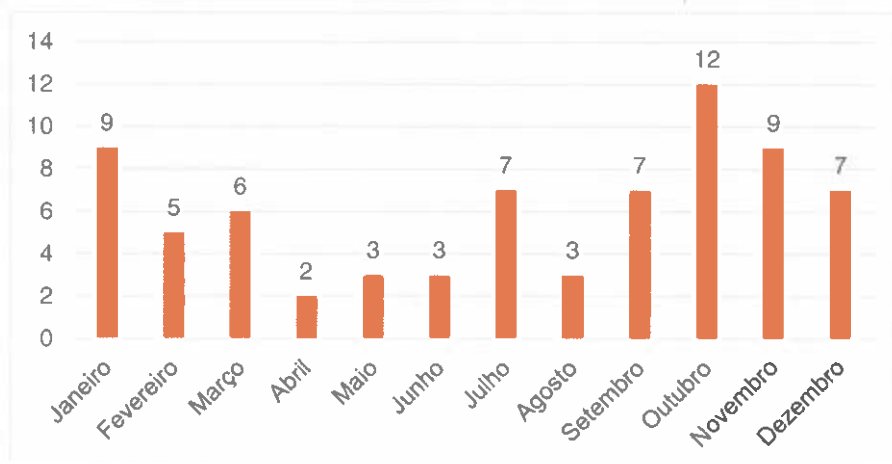
Ao nível da coordenação de enfermagem, e atendendo à necessidade de reforçar a resposta às exigências dos cuidados prestados, foi promovida a substituição da coordenação anterior, tendo sido aprovada a contratação do Enfermeiro Pedro Santos, em regime de prestação de serviços, para assegurar a coordenação dos serviços de enfermagem com início a 03Nov25, em articulação com a equipa de enfermagem, o médico e as Respostas Sociais, e em coordenação com a Direção Técnica.



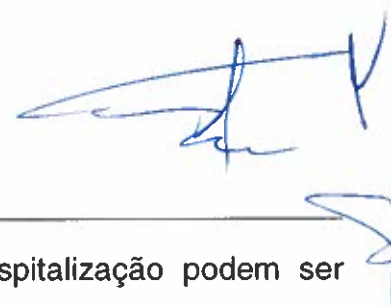
No domínio da qualidade clínica, e segundo apuramento interno do indicador de lesões por pressão (escaras), em 2025 registou-se uma incidência de 4 casos em 102 residentes, valor que, sendo monitorizado pela equipa, é compatível com a implementação sistemática de medidas preventivas, designadamente: vigilância cutânea, reposicionamentos programados, cuidados de higiene e conforto e atenção à hidratação e ao aporte nutricional. (Apuramento interno; valor a manter conforme relatório clínico/indicadores de saúde.)

Considerando o elevado grau de dependência e a complexidade dos perfis clínicos dos residentes, mantém-se uma frequência significativa de episódios de recurso a cuidados hospitalares. Ainda assim, de acordo com o apuramento interno, em 2025 o número de idas ao serviço de urgência manteve-se em linha com 2024, contabilizando-se 73 idas ao hospital ao longo do ano.

Gráfico 7: N.º de hospitalizações distribuídas por meses de 2025

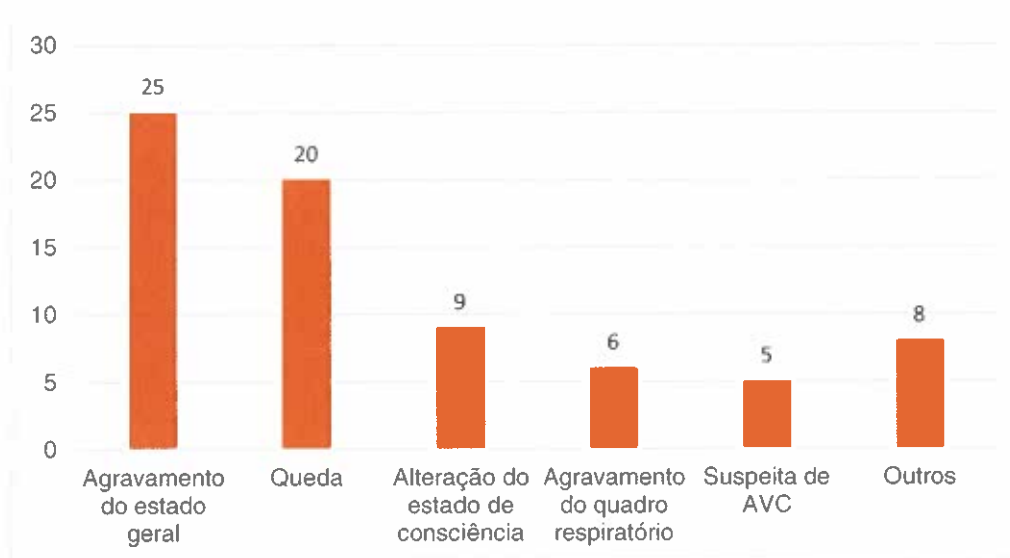


O motivo que levou a um maior número de idas ao serviço de urgência foi o agravamento do estado geral (deterioração geral das principais funções vitais do organismo), representando 34% das idas ao hospital, seguido das quedas, com 27%.



Os restantes motivos que levaram à necessidade de hospitalização podem ser observados no gráfico seguinte.

Gráfico 8: Motivo das hospitalizações



1.4.4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

As atividades de animação sociocultural desenvolvidas ao longo de 2025 foram planeadas e executadas no âmbito da intervenção regular da Instituição, com enfoque na ocupação estruturada do tempo, na participação e no bem-estar dos utentes. As ações procuraram responder, de forma ajustada, à heterogeneidade da população residente, considerando diferenças de idade, perfis funcionais, interesses e trajetórias de vida.

A intervenção assentou num modelo centrado na pessoa, privilegiando atividades orientadas para a manutenção e estimulação física, cognitiva, emocional e social, bem como para a promoção da autonomia, sempre que possível. Neste quadro,



realizaram-se iniciativas recreativas e culturais, momentos de lazer e convívio, e atividades de carácter religioso, complementadas por saídas e passeios programados.

Entre as atividades registadas em 2025 destacam-se, a título exemplificativo, ações de carácter comemorativo e de animação, como a oferta das amêndoas da Páscoa, a celebração do Dia da Terra (com plantação simbólica de sementes) e a assinalação do Dia do Livro, com disponibilização de livros para oferta à comunidade institucional.

No domínio das saídas e passeios, foram realizadas deslocações de lazer, incluindo idas à praia (22 e 26 de agosto) e um passeio até às Azenhas do Mar (27 de agosto).

No âmbito das atividades anuais estruturantes, foi organizada a Colónia de Férias 2025 – Oleiros, com duração de 3 dias e 2 noites, no período de 28 a 30 de maio, envolvendo um grupo de 10 utentes e 3 trabalhadores, com programa de visitas culturais e gastronómicas, e estadia em unidade hoteleira local.

Já no último trimestre, realizou-se o passeio anual a Fátima (28 de outubro), com participação registada de 20 utentes e 7 trabalhadores, e foi igualmente assinalada a Festa de São Martinho (11 de novembro), enquanto momento de convívio.

As atividades foram dinamizadas com apoio dos trabalhadores afetos às respostas sociais e, quando aplicável, com envolvimento de familiares e/ou outros elementos da comunidade. No caso de iniciativas com maior dimensão logística (p. ex., colónia de férias e deslocações externas), foi assegurado acompanhamento por trabalhadores designados para o efeito.


Por fim, no quadro da melhoria contínua, os registos internos relativos a eventos institucionais salientam a importância de reforçar mecanismos de coordenação, supervisão e comunicação interna na preparação e execução das atividades programadas.



[Handwritten signature]

[Handwritten signature]





1.5. SERVIÇOS DE SUPORTE

Em 2025, os Serviços de Suporte (SS) prosseguiram um processo de reorganização interna e de reforço da eficiência operacional, acompanhado por intervenções de melhoria e conformidade das instalações, com enfoque na segurança e na qualidade das infraestruturas.

1.5.1. UNIDADE DE RECURSOS



1.5.1.1. RECURSOS HUMANOS

Tal como em qualquer organização, a eficácia da gestão de uma IPSS depende da forma como mobiliza e coordena os seus recursos, com particular destaque para os recursos humanos, cuja intervenção é determinante na continuidade e qualidade dos serviços prestados. Neste enquadramento, a política de RH procura assegurar condições que promovam estabilidade das equipas, qualificação, trabalho colaborativo e responsabilização funcional, em coerência com a missão institucional e com as exigências do setor.

O objetivo operacional consiste em consolidar um ambiente de trabalho que favoreça a valorização profissional, a comunicação eficaz e a orientação para a melhoria



contínua, combinando medidas de gestão (planeamento e monitorização de indicadores) com instrumentos de desenvolvimento (formação e práticas de monitorização). Esta orientação é entendida como investimento estruturante, por contribuir simultaneamente para a qualidade do cuidado, a mitigação de riscos operacionais (absentismo, acidentes de trabalho, rotatividade) e a sustentabilidade global da Instituição.

Distribuição Etária e Diversidade Cultural dos Trabalhadores

• Diversidade Etária

A distribuição etária dos trabalhadores evidencia uma estrutura composta, maioritariamente, por colaboradores adultos e seniores. No Gráfico 9 (Diversidade Etária por Sexo), não se registam trabalhadores nos escalões < 18 anos e 18–19 anos, concentrando-se a força de trabalho nos escalões 20–49 anos e 50 e mais anos.

Verifica-se uma predominância expressiva do sexo feminino, com 68 trabalhadoras (94,44%), face a 4 trabalhadores (5,56%), padrão que se mantém nos principais escalões etários. Esta distribuição reforça o carácter marcadamente feminino do emprego na instituição, tendência frequente em contextos de prestação de cuidados e respostas sociais.

• Diversidade cultural (nacionalidades)

Quanto à diversidade cultural, a equipa integra trabalhadores de várias nacionalidades, com predomínio de trabalhadores de nacionalidade portuguesa (37), seguindo-se santomense (15) e angolana (12), além de brasileira (4) e outras (5), num total de 73 trabalhadores. Esta composição reflete a diversidade do tecido laboral e constitui um vetor relevante para a gestão de integração, comunicação interna e coesão organizacional.

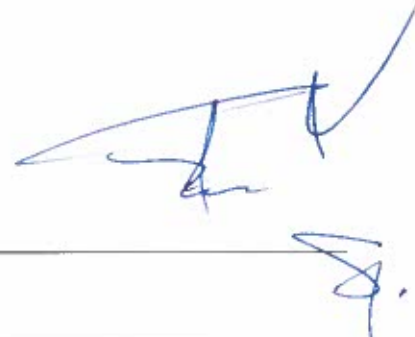
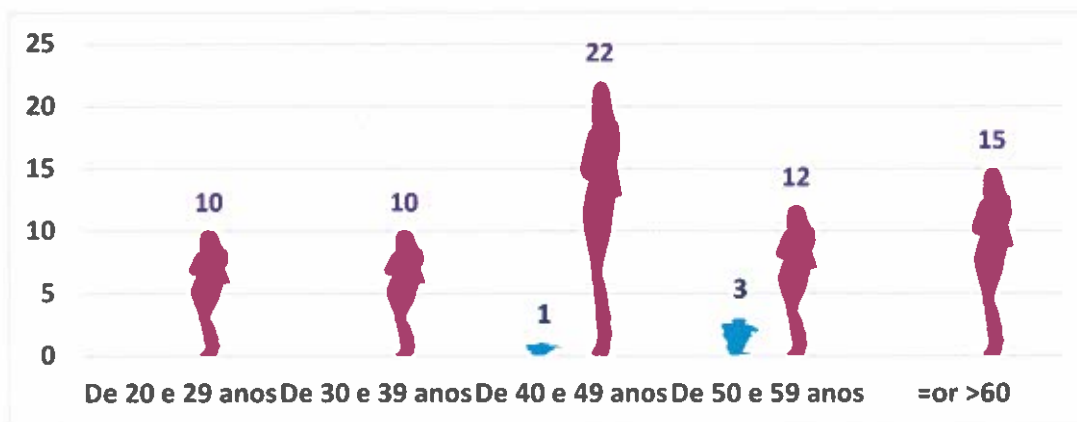


Gráfico 9: Diversidade Etária por Sexo



- **Diversidade de Nacionalidades e Equilíbrio de Género**

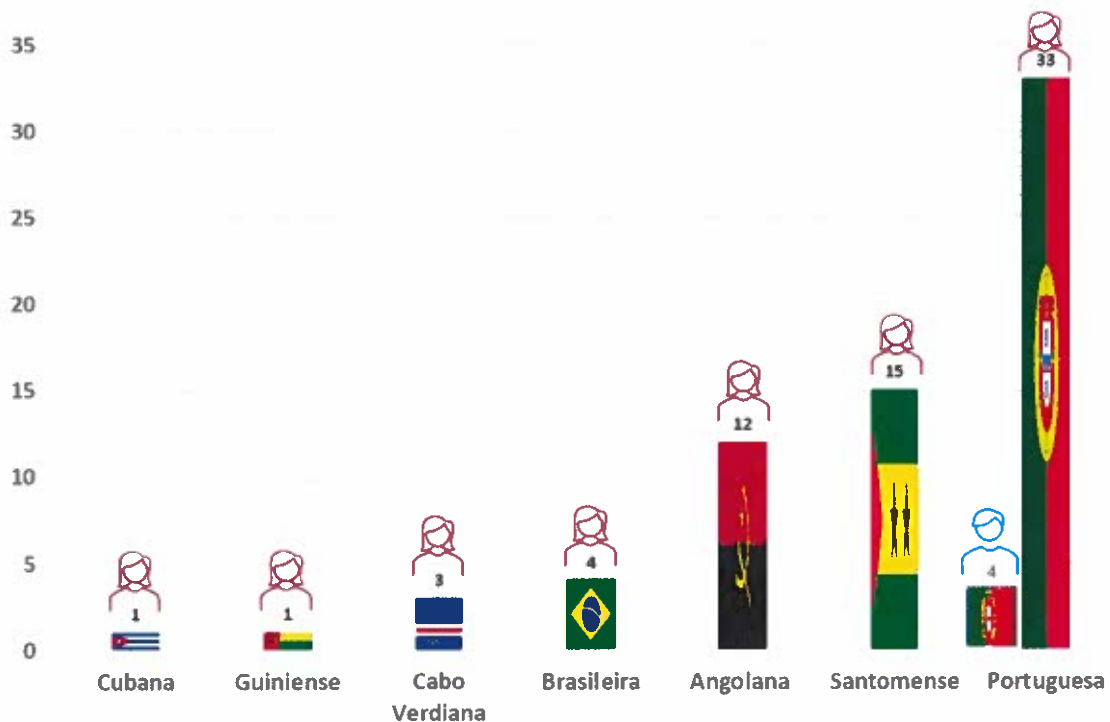
Na Fundação Lar observa-se a presença de trabalhadores de diferentes nacionalidades, conforme ilustrado no Gráfico 10 – Nacionalidades por Sexo. No período em análise, a composição por nacionalidade evidencia o predomínio de trabalhadores portugueses (37), seguindo-se santomenses (15), angolanos (12), brasileiros (4) e outras nacionalidades agregadas na categoria “Outras” (5), perfazendo um total de 73 trabalhadores.

Em termos globais, a estrutura de pessoal apresenta uma predominância do sexo feminino, com 68 trabalhadoras (94,44%) e 4 trabalhadores (5,56%), padrão que caracteriza, em geral, o setor dos cuidados e das respostas sociais

A diversidade cultural constitui um fator relevante de gestão, na medida em que requer atenção à integração, à comunicação interna e à coesão das equipas, promovendo um ambiente organizacional inclusivo. A desagregação por sexo e nacionalidade (Gráfico 10) permite, ainda, acompanhar a distribuição de sexo dentro de cada grupo e identificar, quando aplicável, assimetrias relevantes, apoiando a definição de medidas orientadas para a igualdade de oportunidades e para a não discriminação.



Gráfico 10: Nacionalidades por Sexo



- **Estrutura Orgânica e Funcional**

A prossecução da missão da Fundação Lar é assegurada, fundamentalmente, pela sua estrutura laboral permanente, constituída pelos Trabalhadores Dependentes. De forma complementar, a instituição recorre ainda à colaboração de Independentes.

- **Estrutura de Trabalhadores Dependentes**

A composição e distribuição dos trabalhadores da Fundação Lar, contabiliza, a 31 de dezembro de 2025, um total de 73 trabalhadores, sendo 69 mulheres (95%) e 4 homens (5%), conforme ilustrado no Gráfico 11. Confirma o desequilíbrio entre os sexos, com uma maioria expressiva de mulheres.

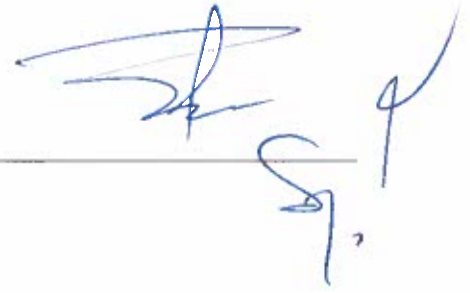
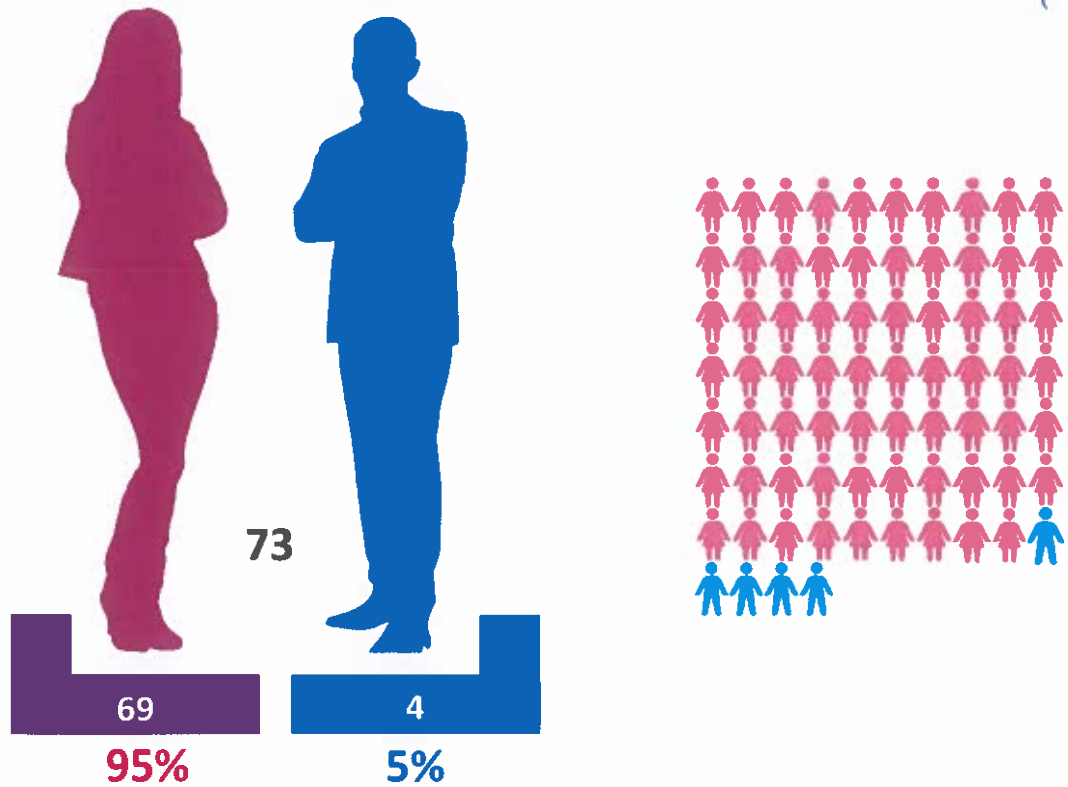
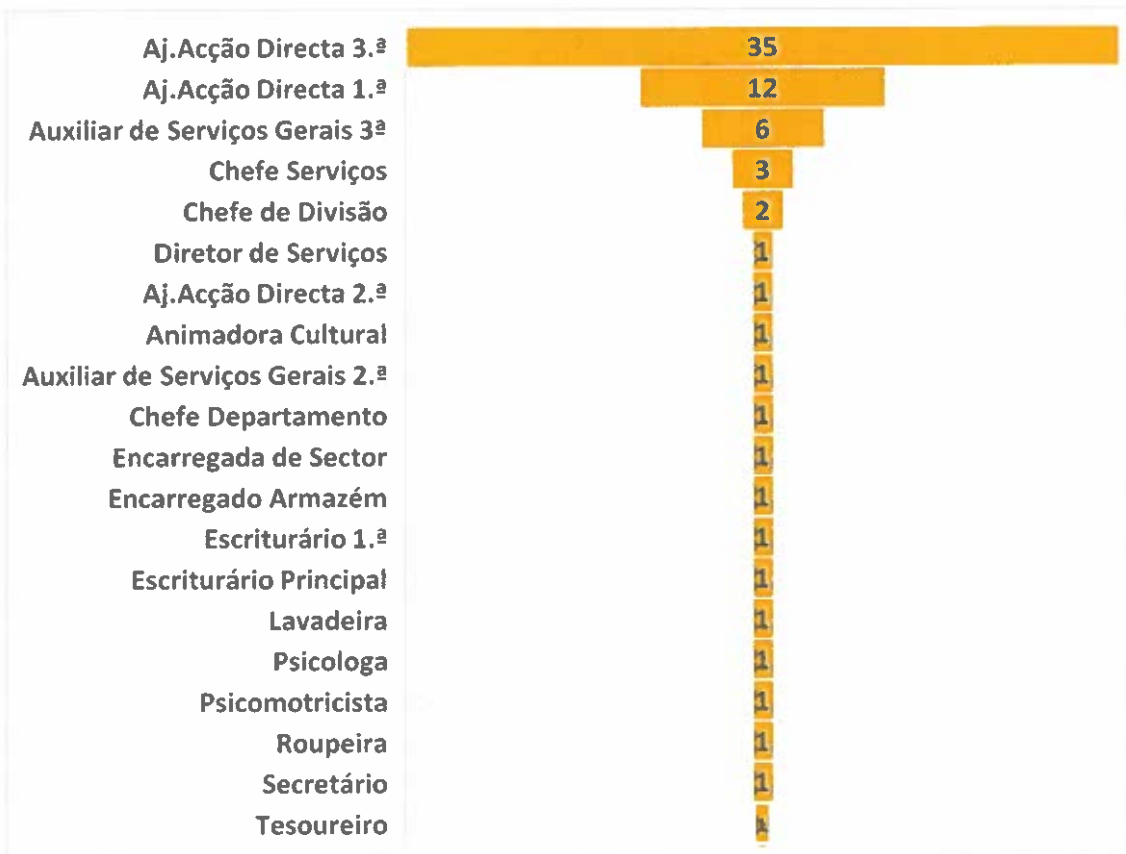


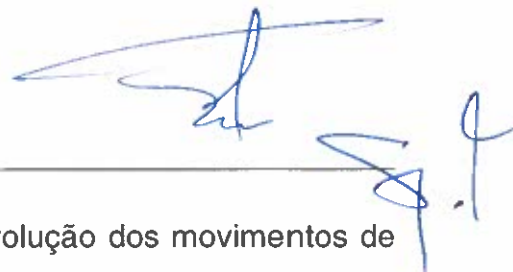
Gráfico 11: Distribuição por Sexo



O gráfico 12, apresenta a repartição dos trabalhadores por 20 categorias profissionais. Esta diversidade revela uma estrutura funcional complexa, capaz de responder às múltiplas necessidades dos utentes e dos trabalhadores.

Gráfico 12: Distribuição por Categoria Profissional



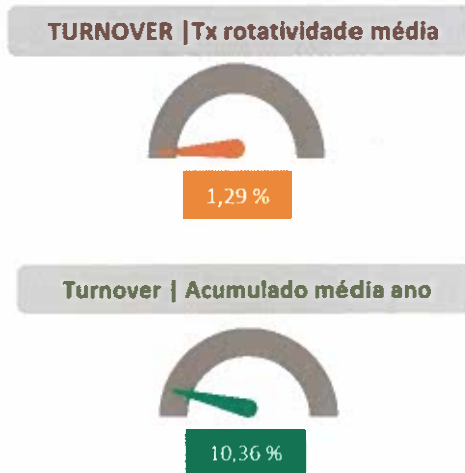
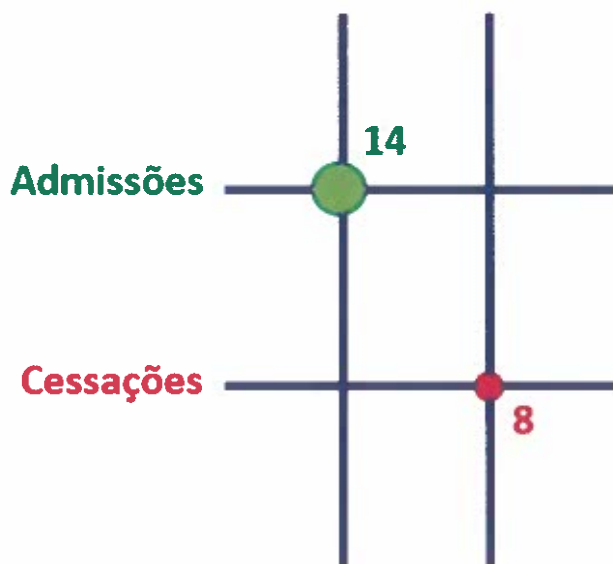


O Gráfico 13 – Admissões e Cessações, apresenta a evolução dos movimentos de pessoal no período analisado. Verifica-se que ocorreram 14 admissões, representadas a verde, e 8 cessações, assinaladas a vermelho. Este resultado indica um saldo positivo de trabalhadores, uma vez que o número de entradas foi superior ao número de saídas, refletindo um crescimento líquido da força de trabalho.

Em complemento, o gráfico de Turnover (Taxa de rotatividade média) apresenta um valor de 1,29%, o que sugere uma rotatividade relativamente baixa no período, evidenciando estabilidade do quadro de trabalhadores.

Por sua vez, o indicador de Turnover acumulado médio do ano situa-se nos 10,36%, refletindo o impacto global das entradas e saídas ao longo do ano. Este valor permite acompanhar a dinâmica anual da rotatividade e apoiar a análise da retenção de talento e da gestão de recursos humanos.

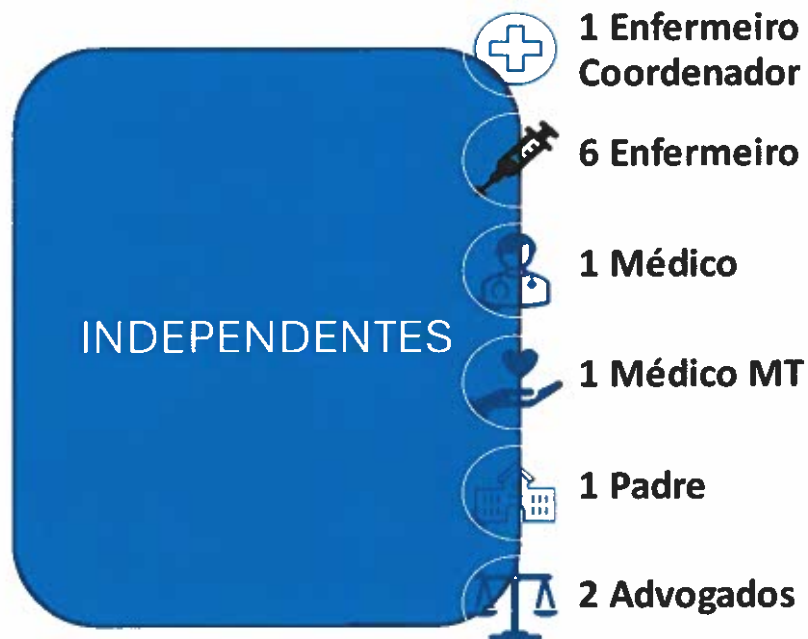
Gráfico 13. Admissões e Cessações



- **Estrutura dos Trabalhadores Independentes**

A Fundação Lar dispõe de 12 trabalhadores independentes, distribuídos por 6 categorias profissionais, com predominância da área de enfermagem, conforme Gráfico 14.

Gráfico 14: Independentes por Categoria Profissional



A manutenção de equipas estáveis e motivadas profissionalmente, tem sido uma prioridade da Fundação Lar.



Custo da Estrutura

O Quadro 8 apresenta a evolução dos custos com trabalhadores internos (RB+TSU) e dos Independentes ao longo dos anos de 2025, 2024 e 2023, bem como a respetiva variação percentual face ao ano anterior.

Em 2025, o custo com trabalhadores dependentes ascendeu a 1.363.223,45 €, registando um aumento de 8,6% em comparação com 2024. Já os custos com independentes totalizaram 97.986,46 €, o que representa uma redução de 5,0% face ao ano anterior. Como resultado, o custo total com recursos humanos em 2025 fixou-se em 1.461.209,91 €, refletindo um crescimento global de 7,6% relativamente a 2024.

De forma global, os dados evidenciam uma tendência de crescimento sustentado dos custos com trabalhadores dependentes, acompanhada por uma redução progressiva do peso dos independentes, indicando uma maior aposta em recursos internos na estrutura de custos da organização.

Quadro 8: Custo dos Trabalhadores Internos e Independentes

	2025		2024		2023	
Trabalhadores (RB+TSU)	▲ 1.363.223,45 €	▲ 8,6%	▲ 1.255.331,90 €	▲ 16,5%	▲ 1.077.353,44 €	▲ 13,1%
PS	▼ 97.986,46 €	▼ -5,0%	▼ 103.182,44 €	▼ -3,0%	▲ 106.352,90 €	▲ 3,2%
Custo total	▲ 1.461.209,91 €	▲ 7,6%	▲ 1.358.514,34 €	▲ 14,8%	▲ 1.183.706,34 €	▲ 12,1%

(*) Percentagens por comparação com o ano anterior.

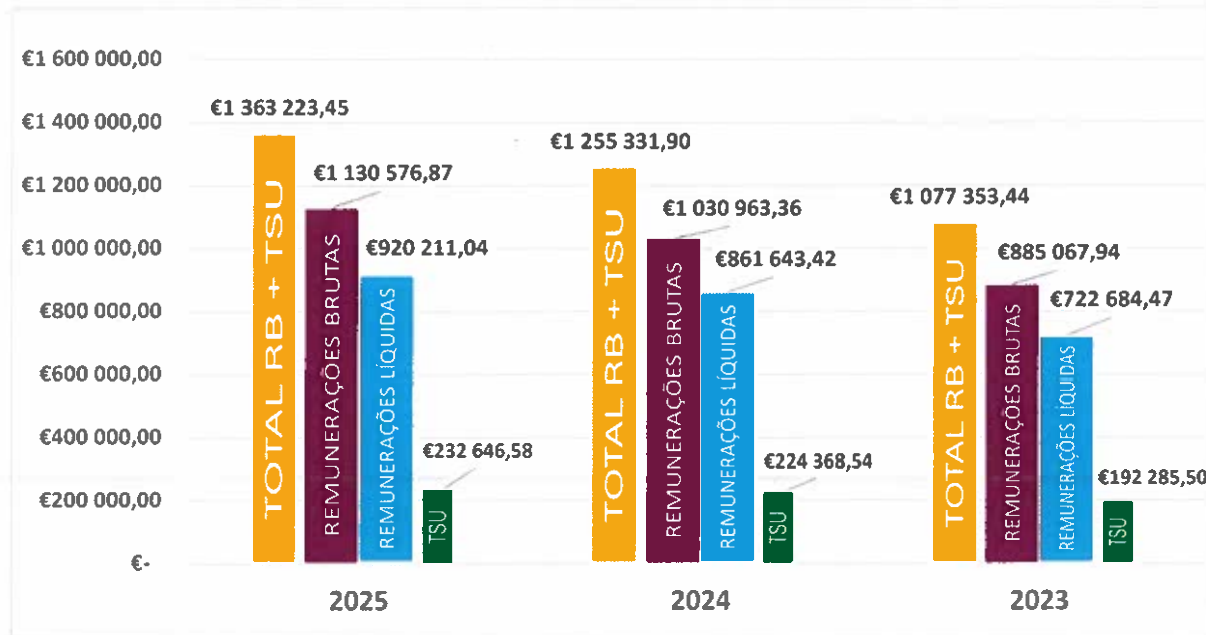


O Gráfico 15 evidencia a evolução do custo dos trabalhadores internos nos anos de 2025, 2024 e 2023, detalhando os seus principais componentes: remunerações brutas, remunerações líquidas, TSU e o total RB + TSU.

Em 2025, o custo total com trabalhadores internos (RB + TSU) atingiu 1.363.223,45 €, o valor mais elevado do período analisado, refletindo um aumento face a 2024. Este crescimento resulta de 1.130.576,87 € em remunerações brutas e 232.646,58 € em TSU, evidenciando o reforço dos encargos salariais associados aos recursos humanos dependentes.

De forma global, o gráfico demonstra uma tendência crescente e sustentada dos custos com trabalhadores dependentes, impulsionada principalmente pelo aumento das remunerações e dos encargos salariais associados, refletindo o reforço e valorização dos recursos humanos ao longo do período analisado.

Gráfico 15: Custo dos Trabalhadores Internos

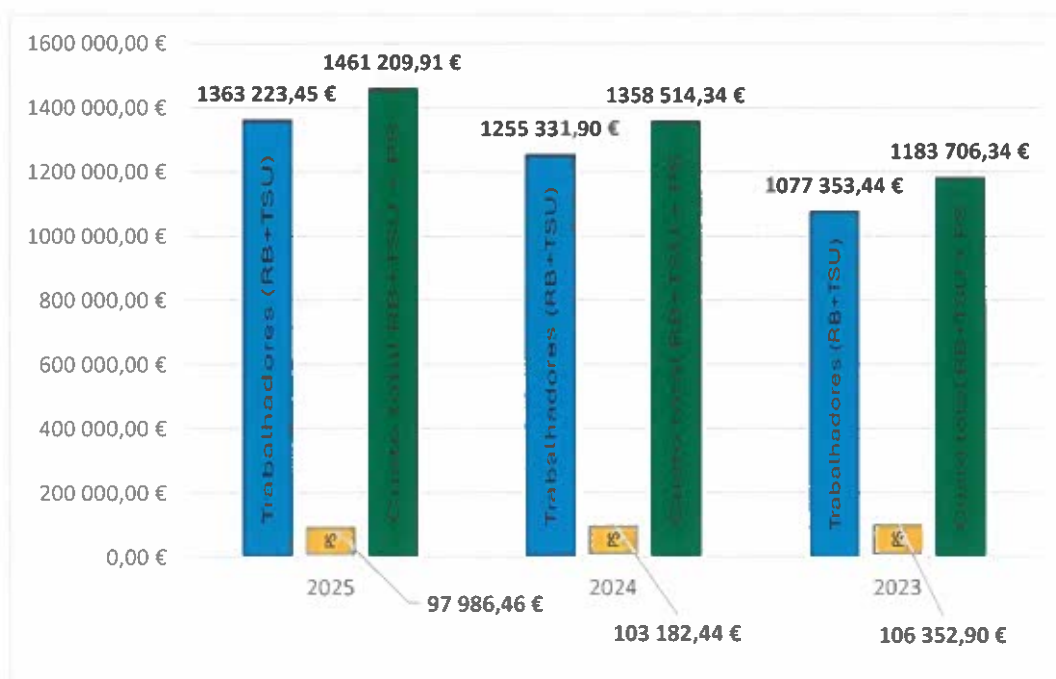


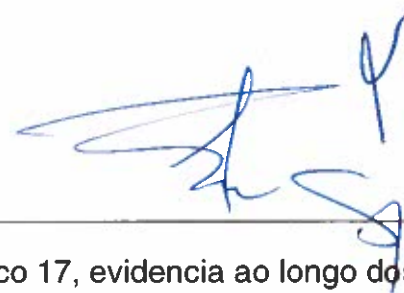


O Gráfico 16 apresenta a evolução do custo total com trabalhadores dependentes e Independentes nos anos de 2025, 2024 e 2023, distinguindo o peso das remunerações brutas acrescidas de TSU (RB + TSU) e dos Independentes (IND) no total global.

Em 2025, o custo total com trabalhadores dependentes e Independentes (IND + RB + TSU) atingiu 1.461.209,91 €, o valor mais elevado do período analisado. Este crescimento é impulsionado sobretudo pelo aumento do custo com trabalhadores dependentes, que ascendeu a 1.363.223,45 €, enquanto os independentes registaram uma redução para 97.986,46 €.

Gráfico 16: Custo dos Trabalhadores Internos e Independentes

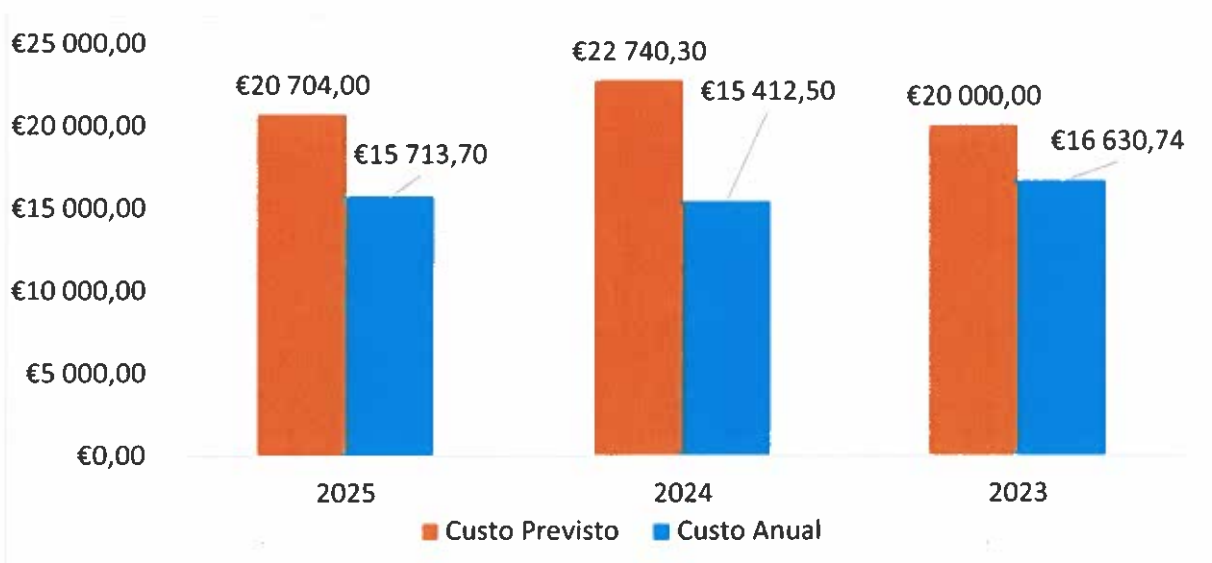




Relativamente à comparticipação de mobilidade, o gráfico 17, evidencia ao longo dos anos uma execução anual inferior ao valor orçamentado, demonstrando uma gestão eficaz e equilibrada dos recursos, -24,10% em 2025, -32.22% em 2024 e -16.85% em 2023.

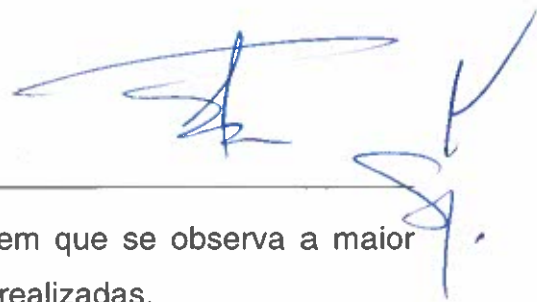
Comparando os custos nesta rubrica ao longo dos anos, o ano de 2025 apresentou um custo de 15.713,70 €, em 2024 de 15.412,50 € e em 2023 de 16.630,74 €.

Gráfico 17: Comparticipação Mobilidade



O Gráfico 18 apresenta a comparação mensal entre o total máximo de horas pagáveis dos enfermeiros e as horas efetivamente pagas, ao longo do ano. Observa-se que o total máximo de horas pagáveis mantém-se estáveis durante todos os meses, oscilando entre 489 e 505 horas, o que indica uma necessidade constante de trabalho da equipa de enfermagem.

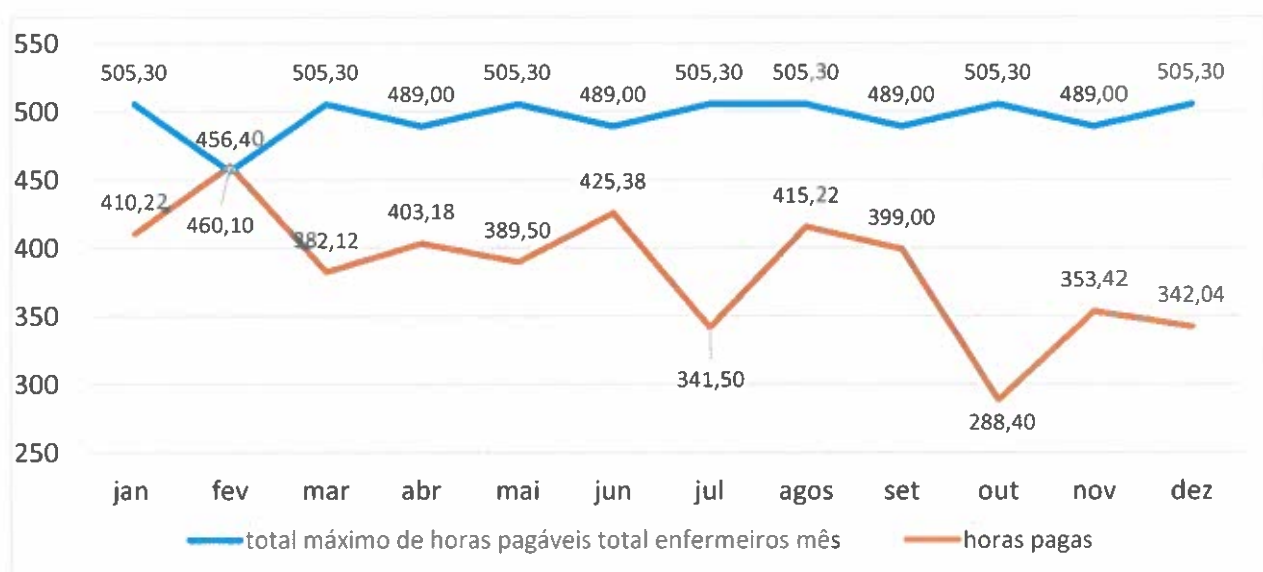
Por outro lado, as horas pagas registam variações significativas ao longo do ano, ficando sempre abaixo do limite máximo disponível. Os valores mais elevados ocorrem nos primeiros meses, com destaque para fevereiro, enquanto os níveis mais baixos



verificam-se em julho e, sobretudo, em outubro, mês em que se observa a maior diferença entre horas necessárias e horas efetivamente realizadas.

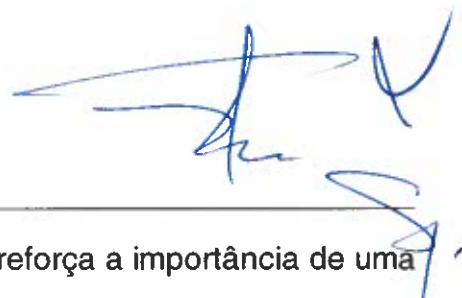
De forma global, o gráfico evidencia uma utilização variável da capacidade de trabalho da enfermagem, com períodos de maior aproximação ao máximo disponível e outros de subutilização. Estas flutuações poderão estar na origem das dificuldades de disponibilidade de turnos ao longo do ano por parte dos enfermeiros.

Gráfico 18: Horas de trabalho Enfermagem



No que concerne aos gastos com pessoal, gráfico 19, os mesmos ascenderam a 1.356.456,72 €, representando 59,64% do total dos gastos operacionais, que se fixaram em 2.274.349,79 €. Este dado evidencia que a estrutura de custos da instituição é fortemente dependente dos recursos humanos, o que é coerente com a natureza da sua atividade de carácter social intensiva em mão de obra e na prestação direta de cuidados.

Por outro lado, os restantes 40,36% dos gastos operacionais (917.893,07€) correspondem a despesas com maior potencial de gestão e otimização, como fornecimentos, serviços externos, energia ou manutenção.



Neste contexto, a análise do peso do custo de pessoal reforça a importância de uma gestão rigorosa e estratégica dos recursos humanos, articulada com medidas de eficiência operacional nas restantes rubricas, de forma a assegurar o equilíbrio financeiro sem comprometer a qualidade dos serviços prestados.

Gráfico 19: Gastos com Pessoal no total de Gastos Operacionais



Formação

A formação contínua assume um papel estratégico na qualificação das equipas e na melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Fundação Lar. Ao longo de 2025, manteve-se a prioridade em identificar as necessidades formativas de cada área funcional, articulando os planos de formação com os objetivos institucionais e com as exigências legais e regulamentares aplicáveis.



Foram promovidas ações de formação interna e externa, dirigidas a diferentes grupos profissionais, com foco no desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e de segurança e higiene no trabalho. Esta aposta permitiu reforçar o nível de profissionalização das equipas, aumentar a consciencialização para a importância da atualização permanente de conhecimentos e contribuir para uma maior uniformização de procedimentos.

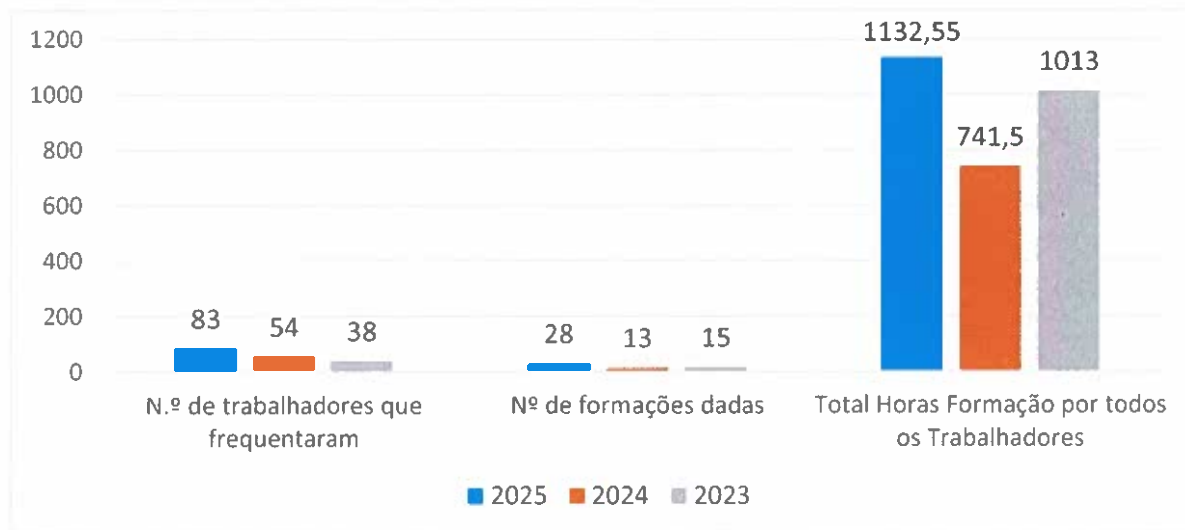
Além da análise da realidade da Fundação Lar, diversos estudos realizados em Portugal demonstram que a maior parte dos gastos nas organizações sem fins lucrativos está relacionada com o pessoal. Nesse contexto, uma gestão racional, aliada a um ambiente organizacional favorável, impacta diretamente na motivação e satisfação dos trabalhadores e, por consequência, na qualidade dos serviços oferecidos aos utentes, contribuindo para o equilíbrio, sustentabilidade e continuidade das Instituições.

O gráfico 20, reflete a evolução da atividade formativa ao longo dos anos de 2025, 2024 e 2023, mostrando uma tendência global de crescimento, sobretudo em 2025. No que respeita ao número de trabalhadores que frequentaram formação, observa-se um aumento consistente, passando de 38 em 2023 para 54 em 2024 e atingindo 83 em 2025, o que demonstra um alargamento significativo da participação dos trabalhadores nas ações formativas.

Relativamente ao número de formações dadas, verifica-se uma ligeira diminuição em 2024 face a 2023, passando de 15 para 13, mas em 2025 ocorre um aumento muito expressivo, com 28 formações realizadas, evidenciando um reforço claro da oferta formativa. No total de horas de formação ministradas a todos os trabalhadores, 2024 apresenta uma quebra relevante (741,5 horas) quando comparado com 2023 (1 013 horas); no entanto, em 2025 regista-se uma recuperação significativa, alcançando 1 132,55 horas, o valor mais elevado dos três anos. Em termos globais, o ano de 2025 destaca-se claramente como o período de maior investimento e intensidade formativa,

tanto em número de participantes como em volume de ações e horas de formação, refletindo uma aposta reforçada no desenvolvimento e capacitação dos trabalhadores.

Gráfico 20: Formação



O investimento na formação dos trabalhadores tem como objetivo a especialização e capacitação para as suas funções e contribuir para a sua profissionalização. Em 2025, promoveram-se ações de formações orientadas para as necessidades das diversas áreas funcionais da instituição, em duas vertentes fundamentais: Ações de Desenvolvimento de Trabalho e Ações de Requisitos Legais.

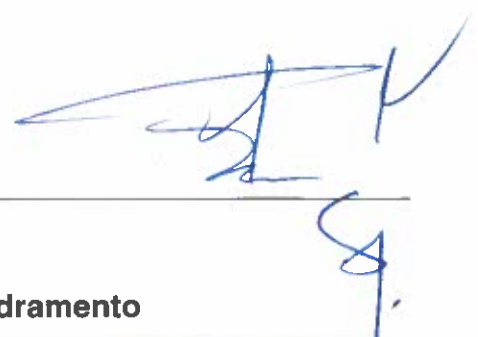


Gráfico 21: Formação ministrada, por Tipo de Enquadramento



A análise do enquadramento legal da formação evidencia um aumento progressivo das horas de formação legalmente devidas no triénio 2023–2025.

No gráfico 22, verificamos que em 2025, o número de horas de formação devidas (2.617 horas) é superior ao verificado em 2024 (2.330 horas) e em 2023 (1.902 horas), refletindo o aumento do volume de obrigações de formação ao longo do período analisado, fruto do aumento do número de trabalhadores ativos. Em termos de horas dadas, 2025 apresenta igualmente um nível mais elevado (1.049 horas) face a 2024 (648 horas) e 2023 (963 horas), evidenciando um reforço do esforço formativo realizado.

Ainda assim, o saldo de horas por concretizar em 2025 (1.568 horas) mantém-se elevado, embora inferior ao registado em 2024 (1.682 horas) e superior ao de 2023 (939 horas), o que indica uma melhoria face a 2024, mas confirma a persistência de um número significativo de horas em dívida, exigindo continuidade na estratégia de cumprimento das obrigações legais de formação.

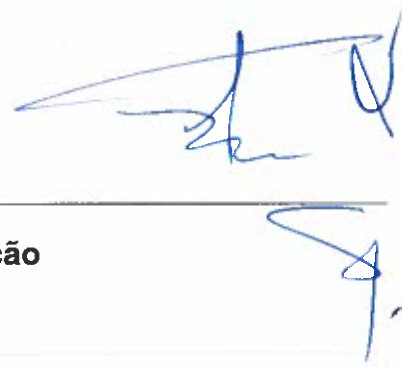
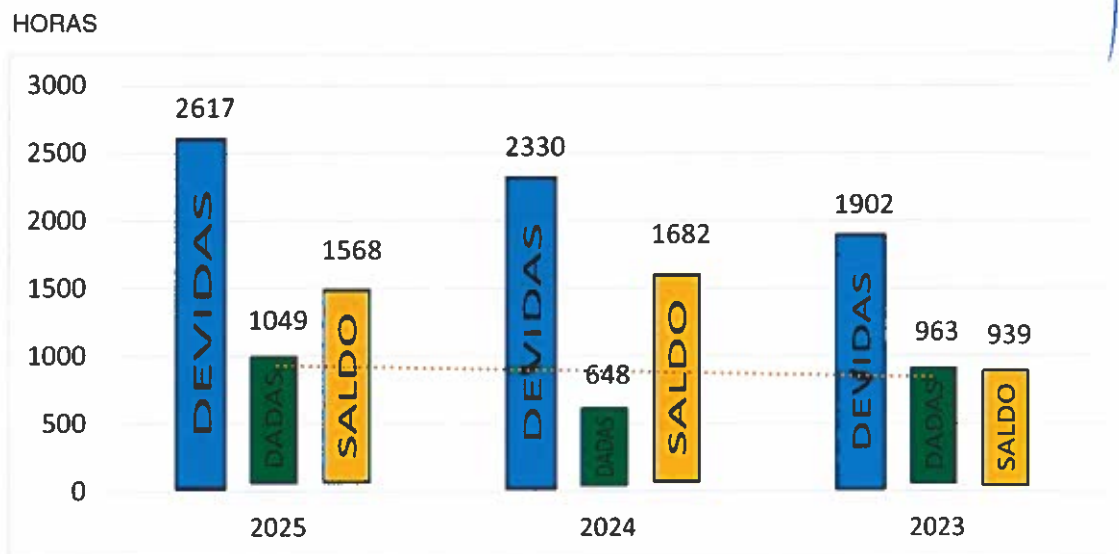


Gráfico 22: Enquadramento Legal da Horas de Formação



As iniciativas de formação, ao permitir que os trabalhadores desenvolvam novas competências, fortalecem a colaboração mútua e exponenciam a motivação e o espírito de equipa.

Através das formações ministradas no ano em análise, alcançaram-se melhores resultados nos cuidados aos utentes, o que se traduziu numa melhor qualidade dos serviços prestados.

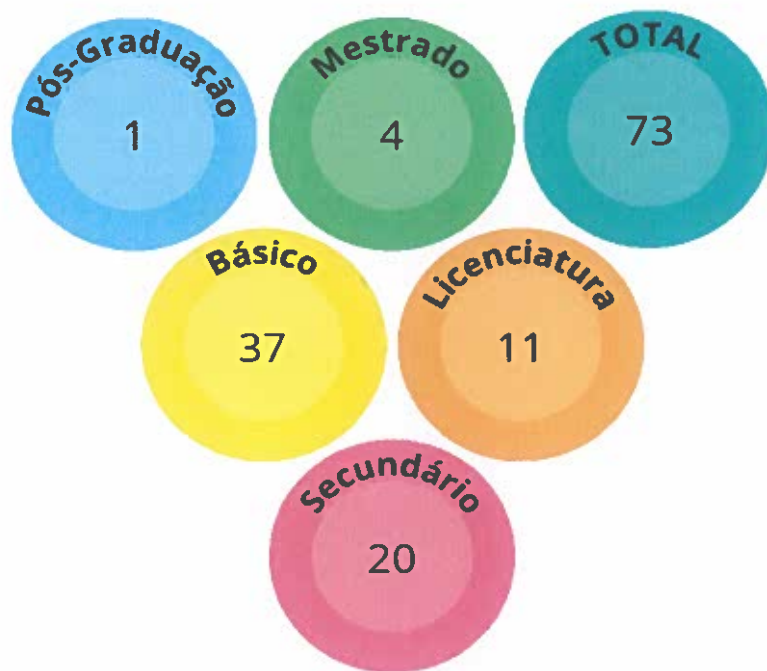
Relativamente às habilitações literárias, a distribuição dos trabalhadores por nível de escolaridade, num total de 73 trabalhadores, evidencia uma predominância clara dos níveis de ensino mais básicos e intermédios. O ensino básico representa o grupo mais expressivo, com 37 trabalhadores, correspondendo a cerca de metade do total, o que indica que uma parte significativa da força de trabalho possui níveis de escolaridade iniciais. Segue-se o ensino secundário, com 20 trabalhadores, reforçando a concentração nos níveis de formação não superior.

Relativamente ao ensino superior, verifica-se uma presença mais reduzida. A licenciatura abrange 11 trabalhadores, enquanto o mestrado é detido por apenas 4, e

a pós-graduação com 1 trabalhador. Estes dados indicam que, embora exista alguma qualificação ao nível do ensino superior, esta ainda é minoritária no conjunto global dos trabalhadores.

Em termos globais, o gráfico 22, revela uma estrutura de qualificações maioritariamente assente no ensino básico e secundário, o que pode justificar a importância de investimentos contínuos em formação profissional e desenvolvimento de competências, nomeadamente como forma de valorização e progressão dos trabalhadores com menores níveis de escolaridade formal.

Gráfico 23: Habilitações Literárias



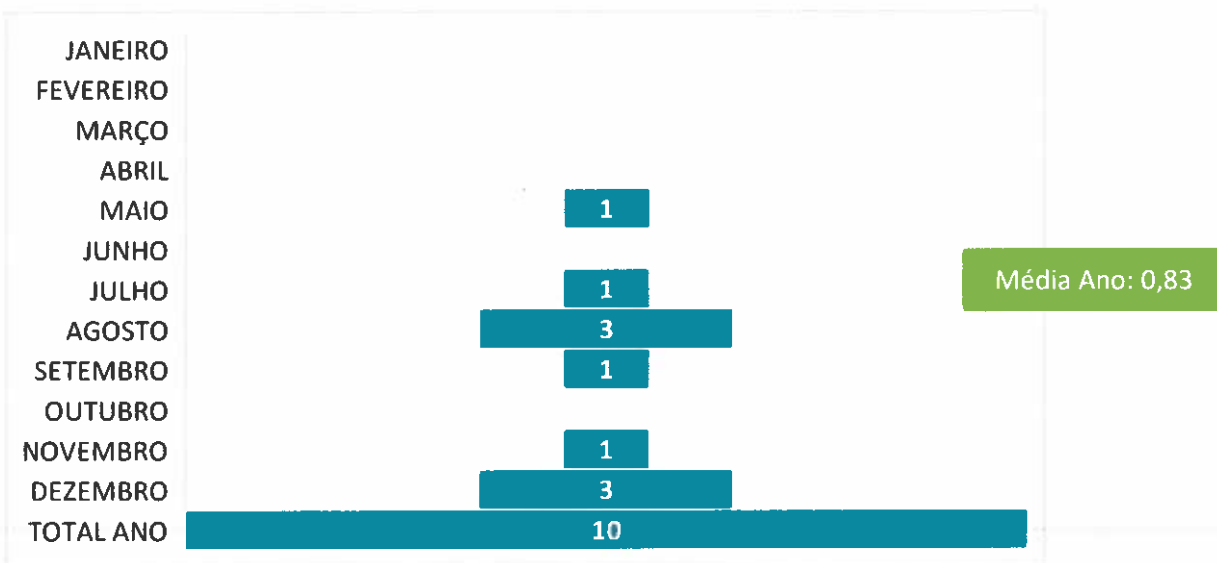


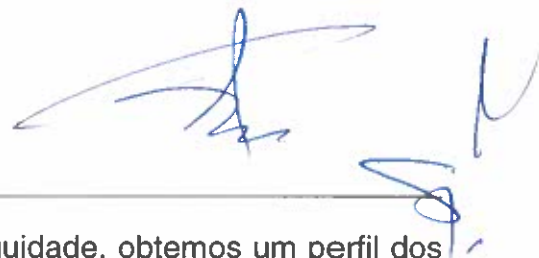
Acidentes de Trabalho

No ano em análise, verificaram-se 10 acidentes de trabalho, envolvendo um trabalhador do sexo masculino e nove do sexo feminino, distribuídos segundo as faixas etárias indicadas no Gráfico 24, o que corresponde a uma média anual de 0,83 acidentes por mês.

A ocorrência de acidentes não foi homogênea ao longo do ano, verificando-se meses sem qualquer registo e outros com maior incidência. Os valores mais elevados concentram-se em agosto e dezembro, com 3 acidentes em cada um destes meses, enquanto nos restantes meses os registos foram pontuais, com 1 acidente. O período total de ausências resultantes de acidentes de trabalho foi de 3.657 horas, evidenciando um impacto relevante ao nível da disponibilidade dos trabalhadores.

Gráfico 24: Acidentes de Trabalho Quantidade



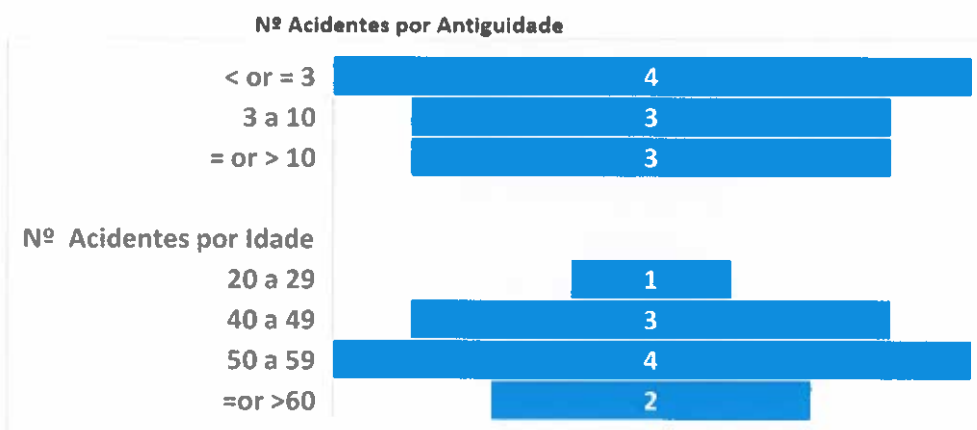


Analisando os acidentes de trabalho por idade e antiguidade, obtemos um perfil dos acidentes ocorridos. Em termos de antiguidade, a maior incidência verifica-se nos trabalhadores com até 3 anos de serviço, com 4 acidentes, seguindo-se os escalões de 3 a 10 anos de serviço e mais de 10, ambos com 3 acidentes, o que indica uma maior exposição dos trabalhadores mais recentes.

Relativamente à idade, os acidentes concentram-se principalmente no grupo etário dos 50 a 59 anos, com 4 ocorrências, seguido dos trabalhadores entre os 40 e 49 anos, com 3 acidentes. Os restantes escalões etários apresentam valores mais reduzidos.

De forma global, os dados evidenciam que os acidentes de trabalho estão maioritariamente associados a trabalhadores com menor antiguidade em termos de antiguidade e a faixas etárias intermédias a mais elevadas, reforçando a importância de medidas de prevenção, formação e acompanhamento contínuo em segurança e saúde no trabalho.

Gráfico 25: Acidentes de Trabalho (por idade e antiguidades)



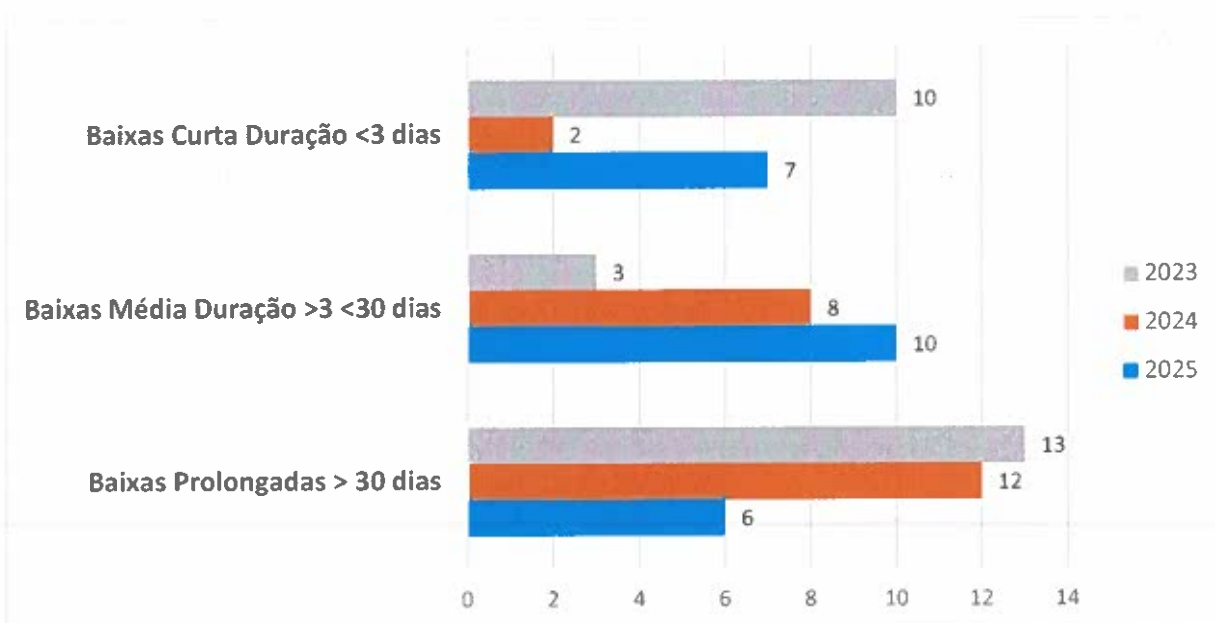


Absentismo

No ano 2025, em comparação com o ano de transato, verificou-se uma diminuição referente às baixas longa duração e um acréscimo nas baixas de curta e média duração.

Registaram-se 6 baixas de longa duração (superior a 30 dias), 10 de média duração (entre 3 e 30 dias) e 7 de curta duração (não superior a 3 dias). Ressalva-se que, nas baixas de longa duração, se consideram as baixas de gravidez e parentalidade. Contudo, e apesar do decréscimo registado, foi possível encontrar soluções para suprimir estas ausências, assim garantindo-se com o esforço coletivo, que a qualidade do serviço prestado se mantivesse em bom nível.

Gráfico 26: Ausências por Baixa Médica (2025 a 2023)





Através da distribuição das baixas por duração, evidencia-se que as baixas prolongadas (superiores a 30 dias) são as que têm maior impacto global. Embora envolvam um número reduzido de trabalhadores (6), concentram 1.005 dias de ausência e um total muito elevado de 5.406,40 horas de ausência, representando a principal fonte de absentismo em termos de volume de horas.

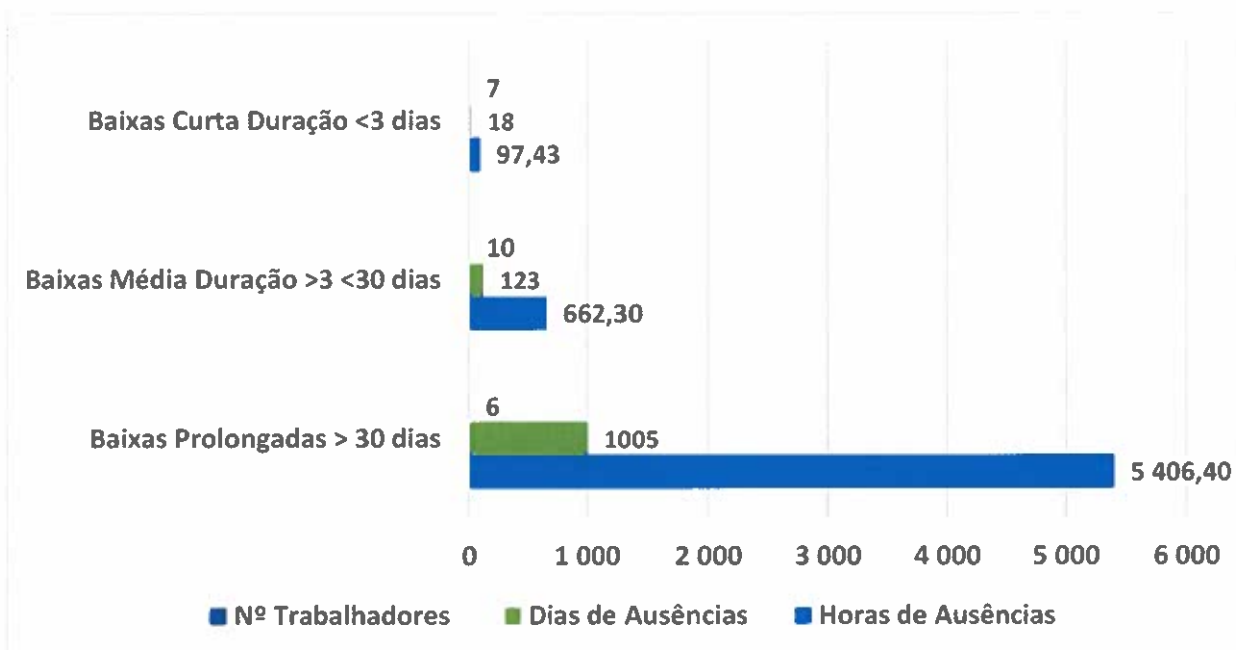
As baixas de curta duração (inferiores a 3 dias) apresentam um impacto muito reduzido. Envolvem 7 trabalhadores, totalizando 18 dias de ausência e apenas 97,43 horas, o que indica que, apesar de ocorrerem pontualmente, não têm expressão significativa em termos de perda de tempo de trabalho.

As baixas de média duração (entre 3 e 30 dias) afetam um número superior de trabalhadores (10), correspondendo a 123 dias de ausência e 662,30 horas. Embora tenham um impacto maior do que as baixas curtas, continuam a representar uma parcela limitada do total de horas perdidas.

De forma global, o gráfico 27 evidencia que o absentismo é fortemente condicionado por baixas de longa duração, que, mesmo sendo menos frequentes, geram um impacto significativo na capacidade de trabalho e na organização dos recursos humanos, reforçando a necessidade de acompanhamento e gestão específica destas situações.



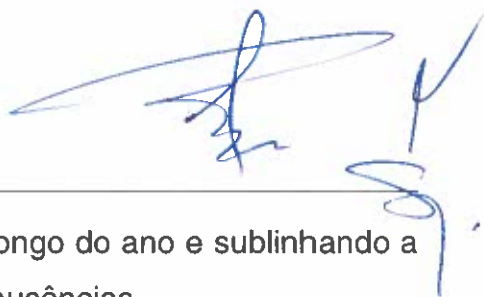
Gráfico 27: Duração das Baixas Médicas 2025



A análise comparativa entre as horas de trabalho previstas, realizadas, de ausência e extraordinárias permite avaliar o grau de execução do tempo de trabalho em 2025. Para esse ano estavam previstas 121.591,28 horas, das quais foram efetivamente realizadas 113.584,58 horas, evidenciando um elevado nível de cumprimento do planeamento.

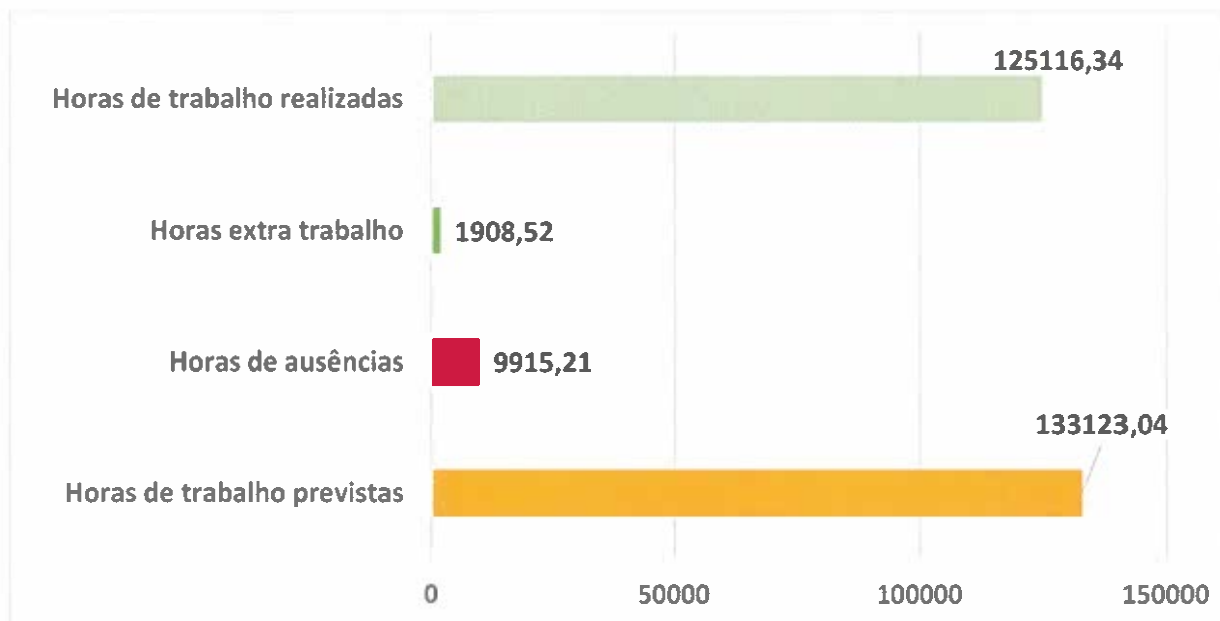
As ausências, que totalizaram 9.915,21 horas, constituem o principal fator explicativo da diferença entre o previsto e o realizado. Para mitigar este impacto, foram registadas 1.908,52 horas de trabalho extraordinário, que contribuiram parcialmente para compensar a indisponibilidade criada pelo volume de ausências.

De forma global, o desempenho anual revela uma execução do trabalho amplamente alinhada com o planeado, apesar das limitações decorrentes das ausências. Este enquadramento corresponde a uma taxa de absentismo de 8,15%, evidenciando um



impacto significativo na disponibilidade de trabalho ao longo do ano e sublinhando a necessidade de uma gestão rigorosa e equilibrada das ausências.

Gráficos 28: Tempos de trabalho e Taxa de Absentismo 2025





Medicina do Trabalho

No âmbito da Medicina do Trabalho realizaram-se, em 2025, uma média de 4 consultas por mês, para um total de 52 consultas realizadas/ano.

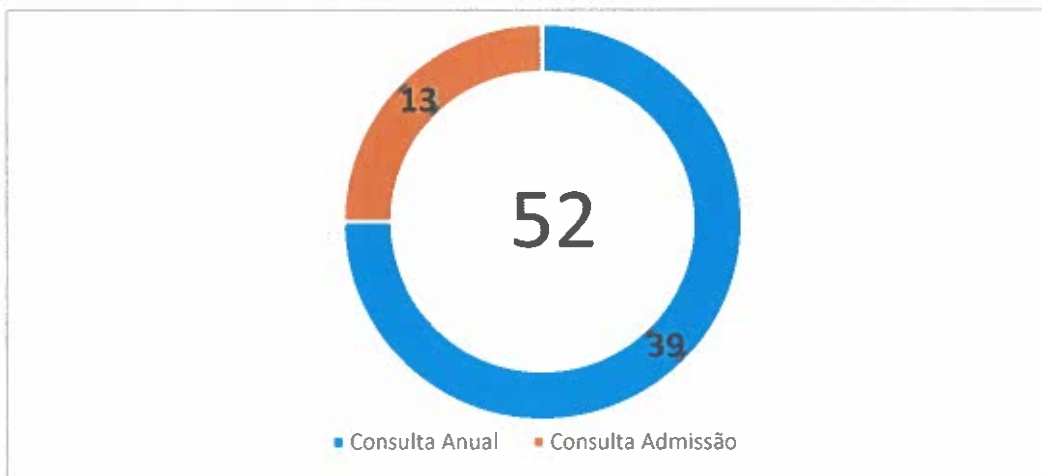
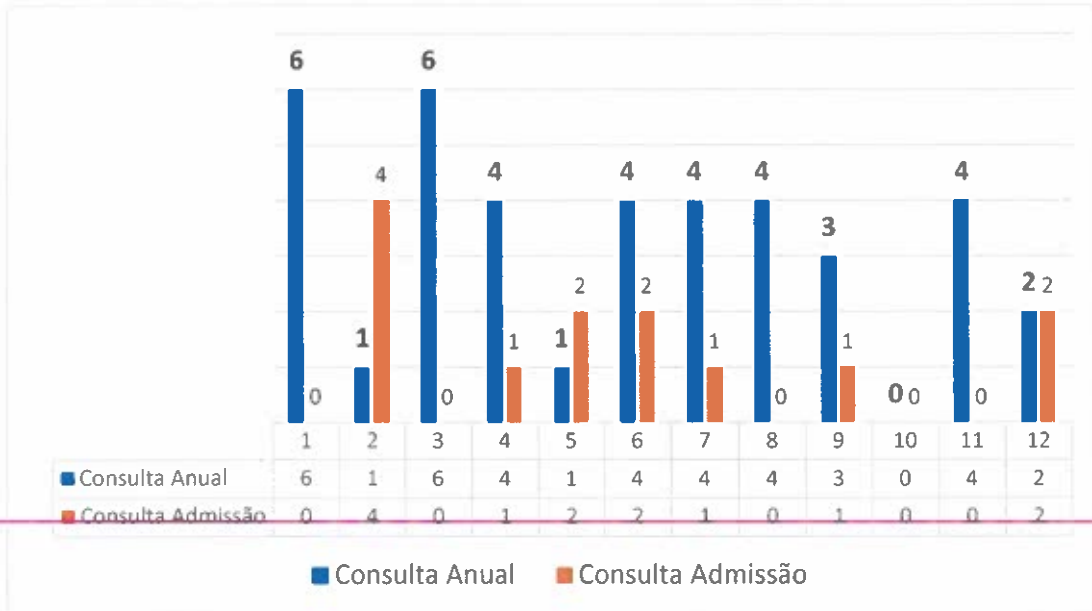
As Consultas Anuais assumem um peso claramente predominante, totalizando 39 consultas, o que reflete o acompanhamento regular e periódico dos trabalhadores, em cumprimento das obrigações legais de vigilância da saúde. Ao longo dos vários momentos observados, este tipo de consulta apresenta valores consistentes, evidenciando uma prática contínua de monitorização da saúde dos trabalhadores.

As Consultas de Admissão registam um total de 13 consultas, apresentando valores mais reduzidos e pontuais, associados essencialmente à entrada de novos trabalhadores na organização. Este comportamento é expectável, uma vez que este tipo de consulta depende diretamente da dinâmica de admissões.

De forma global, os gráficos 26, evidencia uma forte aposta no acompanhamento regular da saúde dos trabalhadores, com menor peso das consultas de admissão, refletindo uma estrutura de recursos humanos relativamente estável e uma prática consistente de prevenção e vigilância em saúde ocupacional.



Gráficos 29: Consultas Medicina no Trabalho





1.5.1.1.1. RECURSOS MATERIAIS

Aquisição de Bens e Serviços

Ao longo do ano de 2025, manteve-se a prioridade na diversificação dos fornecedores e independentes, com o objetivo de assegurar a melhor relação entre qualidade e custo. Esta estratégia permitiu não só otimizar custos, mas também fortalecer a satisfação relativamente à qualidade dos produtos e serviços contratados.

No que se refere à aquisição de material clínico e de higiene, continuou a garantir-se um equilíbrio rigoroso entre qualidade e preço, sempre em conformidade com as orientações técnicas e recomendações clínicas aplicáveis.

O compromisso contínuo com a excelência e com o aumento da eficiência nos processos de aquisição resultou numa melhoria progressiva e consistente na qualidade dos cuidados prestados

- **Bens, Equipamentos e Serviços**

Quanto a bens, equipamentos ou serviços, destacam-se os seguintes:

- **Contrato de Manutenção Elétrica com a Empresa Luxilusão**

Esta avença garante a contratação com uma empresa especializada em eletricidade, sistemas de segurança, CCTV e manutenção de sistemas de deteção e alarme de incêndio (SADI). A sua intervenção garante um acompanhamento técnico qualificado e cumprimento rigoroso das responsabilidades contratuais.

Com a inclusão da monitorização através da central recetora de alarmes e CCTV, reforça-se a segurança contínua das instalações e a prevenção de falhas críticas nos sistemas.



A escolha da Luxilusão representa assim uma aposta numa solução profissional, estruturada e alinhada com as necessidades de segurança e manutenção da instituição.

➤ Material de apoio aos utentes e trabalhadores

A disponibilização de material de apoio adequado é fundamental para garantir a qualidade dos cuidados prestados e o bom desempenho das equipas. Em 2025 procedemos à aquisição de mobiliário e equipamentos de apoio aos utentes, bem como, de fardamento para os trabalhadores, reforçando o compromisso da instituição com a segurança, o conforto e a eficiência.

Investir nestes materiais é investir na dignidade e no bem-estar de quem cuidamos e de quem cuida, garantindo serviços de maior qualidade e um funcionamento mais organizado e eficaz.

➤ Sala de Snoezelen

A Fundação procedeu a obras de requalificação de uma sala para iniciar um novo projeto, com a criação de uma Sala de Snoezelen. Esta iniciativa representa um investimento essencial na promoção do bem-estar e da qualidade de vida das pessoas idosas. Trata-se de um ambiente multissensorial, cuidadosamente preparado com luzes suaves, sons, aromas e texturas que proporcionam momentos de relaxamento, segurança e conforto emocional. Este tipo de estimulação contribui para reduzir a ansiedade, reforçar a autorregulação e favorecer a comunicação, especialmente, em utentes com demência, défices visuais ou maior fragilidade. Pretende-se que as práticas efetuadas neste espaço assumam um papel terapêutico e humanizado, alinhado com procedimentos geriátricos e com o compromisso de oferecer um cuidado mais digno, individualizado e centrado na pessoa.



No ano de 2025 mantiveram-se praticamente todos os contratos de prestação de serviços, desatacando-se a alimentação em *outsourcing*, a assessoria em contabilidade, os serviços de assistência informática, a assessoria jurídica, o serviço de vigilância e proteção, a aquisição de consumíveis, serviços de telecomunicações, eletricidade e gás e, higiene e controlo de pragas.

1.5.1.2. SERVIÇOS GERAIS

No decurso de 2025, com o objetivo de reforçar as boas práticas de manutenção tanto do edifício-sede como dos prédios de rendimento, foram registados investimentos e despesas de relevo. O maior montante correspondeu às obras da sede, totalizando 64 434,14 €, constituindo a principal intervenção do período. Adicionalmente, foram reconhecidos 16 106,02 € em Ativos Fixos Tangíveis e igual valor em Propriedades de Investimento, refletindo o contínuo esforço de valorização do património institucional. Procedeu-se ainda à execução de trabalhos de conservação e reparação, que ascenderam a 18 577,91 €, reforçando o compromisso com a manutenção regular das infraestruturas.



2. EIXOS ESTRATÉGICOS (EE) E OBJETIVOS OPERACIONAIS (OO)

DEFINIÇÃO E PRIORIZAÇÃO

No contexto do planeamento estratégico, os eixos estratégicos e os objetivos operacionais desempenham um papel fundamental na definição de diretrizes e metas para organizações públicas e privadas. Os eixos estratégicos da Fundação Lar representam grandes áreas de foco que orientam as ações da instituição a médio e longo prazo, enquanto os objetivos operacionais detalham as iniciativas concretas necessárias para atingir as metas estratégicas. São ferramentas essenciais para uma gestão eficiente, sendo que a inter-relação entre planeamento estratégico e gestão operacional, evidencia como uma estrutura bem definida pode contribuir para o sucesso organizacional.

EE1 – Qualificação da Orgânica

(Reforçado pelo novo ciclo de gestão e necessidade de aperfeiçoar o exercício da liderança, a capacidade de organização e a adoção de processos de gestão dinamizadores que se pautem pela mudança e inovação)

OO1 – Consolidar boas práticas de supervisão e controlo;

OO2 – Implementar e monitorizar ferramentas digitais de gestão integradas (ex.: ERP¹ social – financeiro; consultar F3M;

OO3 – Desenvolver um plano de capacitação contínua para dirigentes e colaboradores (liderança, inovação, gestão de projetos)

OO4 – Criar mecanismos de avaliação de desempenho organizacional e de impacto social.

¹ ERP (Enterprise Resource Planning), ou Planeamento de Recursos Empresariais, é um sistema de software que integra e automatiza os processos centrais de uma organização, unificando dados e fluxos de trabalho para fornecer uma visão consistente e em tempo real da atividade. O ERP abrange áreas como finanças, recursos humanos, gestão em geral, centralizando as operações para aumentar a eficiência e a tomada de decisões.

Consultar a F3M <https://www.f3m.pt/pt/software/primavera/erp-professional/> para averiguar se é concebível para as ESSNL um ERP que centralize a gestão, automatize processos e forneça insights com IA, garantindo maior eficiência, controlo e rapidez na tomada de decisões.



EE2 – Continuidade, Sustentabilidade e Inovação

(Enfoque alargado: sustentabilidade financeira, social e ambiental, com comunicação estratégica e captação de recursos)

OO1 – Reforçar práticas de gestão orientadas para a continuidade e sustentabilidade económico-financeira;

OO2 – Intensificar a angariação de fundos, parcerias e donativos de forma estruturada e sistematizada (explorando a Responsabilidade Social das empresas (RSE) o mecenato e as parcerias);

OO3 – Dinamizar a comunicação estratégica (digital, institucional e na comunidade);

OO4 – Preparar candidaturas a projetos financiados, nacionais e europeus (Horizonte Europa, PRR, Portugal 2030, outros);

OO5 – Integrar critérios de sustentabilidade, nomeadamente ambientais (eficiência energética, gestão de resíduos, certificações verdes, outros).

EE3 – Licenciamento, Infraestruturas e Edificado

(Ajustado ao Real Estate Business Plan e ao futuro edificado)

OO1 – Acompanhar o processo de licenciamento e financiamento;

OO2 – Acompanhar a possibilidade de assegurar apoios e financiamentos (PRR, Portugal 2030, outros);

OO3 – Monitorizar a execução da operação para a construção do novo edifício em parceria com a Alrisa, garantindo conformidade legal e canónica, qualidade e execução de prazos;

OO4 – Perspetivar a adequação do novo edifício ao planeamento funcional da Fundação (modernidade, capacidade, novos serviços, recursos humanos).

EE4 – Inovação Social e Impacto na Comunidade

(Para diferenciar a Fundação no setor social e alinhar com as novas exigências sociais e legais)

OO1 – Desenvolver programas de inovação social para a inclusão e qualidade de vida das pessoas institucionalizadas;



OO2 – Estabelecer redes colaborativas com organizações sociais congéneres, universidades, centros de investigação ou instituições filantrópicas portuguesas (SCML, Fundação Aga Khan, Gulbenkian Champalimaud, outras);

OO3 – Promover a avaliação do impacto social das atividades e projetos da Fundação;

OO4 – Incentivar o voluntariado organizado e programas de responsabilidade social com empresas.

3. ANÁLISE ECONÓMICO-FINANCEIRA DO EXERCÍCIO DE 2025²

No exercício de 2025, a Fundação Lar de Cegos de Nossa Senhora da Saúde apresentou um desempenho económico-financeiro globalmente muito positivo, caracterizado por um reforço significativo dos rendimentos, um controlo rigoroso dos gastos operacionais e uma expressiva melhoria dos resultados. O exercício encerrou com um resultado líquido de 308 044,28 €, mais do que o triplo do valor registado em 2024, refletindo uma gestão eficiente, um desempenho operacional robusto e uma posição de tesouraria confortável.

• Rendimentos

Vendas e Serviços Prestados

Os rendimentos associados à atividade principal da Fundação totalizaram **1 361 640,76 €**, registando um aumento de 10,15% face a 2024. Esta evolução traduz:

- o reforço da taxa de ocupação da ERPI (97,14% a 31.12.2025);
- o aumento da média anual de utentes (106 na ERPI e 4 no Centro de Dia);
- a atualização das comparticipações familiares e a estabilização dos ingressos.

² Anexo II: Demonstrações Financeiras de 2025



Mantém-se a tendência de forte peso estrutural desta rubrica, característica das ESNL prestadoras de cuidados continuados e sociais.

Subsídios, Doações e Legados à Exploração

Os subsídios e apoios correntes ascenderam a **1 137 954,60 €**, correspondendo a um aumento de 11,03%. Destaca-se:

- a regular evolução das participações públicas,
- o reconhecimento pontual do rendimento proveniente das *tornas* do processo judicial 4551/81.6TVLSB (31 909,98 €), classificado como rendimento não recorrente.

Outros Rendimentos

A rubrica “Outros Rendimentos” atingiu **148 539,41 €**, apresentando ligeira melhoria face ao exercício anterior. Inclui rendas, acordos de pagamento (nomeadamente *Whataday*), pequenas mais-valias e rendimentos acessórios.

• Gastos Operacionais

Gastos com Pessoal

Os gastos com pessoal totalizaram **1 356 456,72 €**, aumentando 5,40% face a 2024. Este crescimento encontra-se em linha com:

- a atualização obrigatória das tabelas remuneratórias do setor solidário (CNIS/FEPCES);
- o reforço das equipas técnicas e operacionais;
- a maior presença efetiva decorrente do aumento de atividade.



Esta rubrica permanece como o principal centro de custos da Fundação — cerca de 57–60% dos gastos totais — coerente com a natureza intensiva em recursos humanos da resposta de ERPI.

Fornecimentos e Serviços Externos

Os FSE atingiram **828 365,47 €**, crescendo apenas 2,73% face ao período homólogo, apesar da pressão inflacionista. O aumento moderado resulta de:

- maior contratação de serviços especializados (manutenção, análises, higienização),
- reforço de serviços energéticos e tecnológicos,
- controlo das rubricas menos críticas.

Mercadorias e Matérias Consumidas

Fixaram-se em **85 495,96 €**, refletindo uma redução de 4,63% face a 2024, associada a maior eficiência na gestão de inventários e negociações com fornecedores.

Depreciações e Amortizações

Mantiveram-se estáveis (**89 843,90 €**), coerentes com o perfil de investimentos e com um parque de ativos maioritariamente amadurecido.

Outros Gastos

A rubrica reduziu-se significativamente para **4 031,64 €**, face a 9 361,27 € em 2024, denotando menor impacto de perdas diversas ou imparidades.



- **Resultados**

Resultado Operacional

O resultado operacional ascendeu a **284 900,86 €**, evidenciando uma melhoria muito expressiva face aos 80 473,89 € de 2024. O exercício beneficia simultaneamente de:

- maior geração de rendimentos;
- maior eficiência operacional;
- contenção de gastos variáveis.

Resultado Financeiro

O resultado financeiro líquido evoluiu favoravelmente, destacando-se:

- juros e rendimentos obtidos de **23 987,17 €**, resultantes da boa liquidez acumulada,
- gastos financeiros residuais (843,75 €), dado que a Fundação não possui endividamento bancário.

Resultado Líquido

O resultado líquido final é de **308 044,28 €**, refletindo um exercício de forte desempenho económico e reforço da sustentabilidade financeira.

- **Situação Financeira (Balanço)**

Ativo

O ativo total atingiu **4 154 029,47 € (+9,08%)**, com destaque para:



- **Caixa e depósitos bancários:** 2 003 486,97 € (↑ +314 277,68 €),
- aumento moderado dos créditos a receber, incluindo acordos faseados com imparidade controlada,
- estabilidade dos ativos fixos tangíveis, com investimento moderado.

Fundos Patrimoniais

Os Fundos Patrimoniais ascenderam a **3 459 637,67 €**, refletindo:

- incorporação do resultado do período,
- ligeira variação das rubricas patrimoniais.

Revela-se uma elevada autonomia financeira e um perfil prudente de gestão.

Passivo

O passivo total situou-se em **694 391,80 €**, um aumento moderado, essencialmente devido a:

- adiantamento de 21 000,00 € do PRR referente à aquisição da viatura elétrica (a reconhecer após realização do investimento);
 - especialização de férias e subsídio de férias do pessoal;
 - ligeiro aumento dos fornecedores.
- **Liquidez e Fluxos de Caixa**

Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais



A Fundação gerou um fluxo líquido de **368 844,83 €**, um aumento muito significativo face aos 207 572,19 € registados em 2024. Esta evolução demonstra:

- maior capacidade de geração de caixa real;
- eficiência na cobrança e controlo de pagamentos;
- maior equilíbrio entre atividade e custos diretos.

Fluxos de Investimento e Financiamento

- Fluxo de investimento: **-53 723,40 €**, compatível com o ritmo de renovação de ativos.
- Fluxos de financiamento: residuais, dado o não recurso a crédito bancário.

Variação Final de Caixa

A tesouraria aumentou em **314 277,68 €**, fixando a disponibilidade final em **2 003 486,97 €**, reforçando significativamente a resiliência financeira da Fundação.

- **Síntese conclusiva**

O exercício de 2025 evidencia um quadro financeiro sólido, marcado por:

- melhoria estrutural dos rendimentos;
- resultados operacionais muito positivos;
- forte incremento da liquidez;
- ausência de endividamento financeiro;
- autonomia robusta e reforço dos Fundos Patrimoniais.



A Fundação demonstra capacidade para enfrentar os desafios crescentes da gestão de respostas sociais com utentes de maior dependência, garantindo simultaneamente estabilidade financeira e condições favoráveis para o desenvolvimento de investimentos estratégicos.

4. CONCLUSÕES

No plano operacional, a ERPI manteve taxa de ocupação muito elevada (97,14%) e um perfil de grande dependência que exige dotação adequada de AAD e continuidade do reforço clínico/tecnológico para segurança e qualidade dos cuidados.

Os resultados obtidos e consolidados em 2025 evidenciam o compromisso da instituição com os processos de mudança e modernização, assente numa aposta consistente na comunicação, na inovação e na adoção de boas práticas. Nesse contexto, foram realizados investimentos em soluções informáticas e tecnológicas, bem como no empreendedorismo social, em paralelo com a implementação de práticas orientadas para o aumento da receita, a redução de custos, a prevenção do desperdício e a mitigação do impacto ambiental, com particular enfoque na eficiência energética.

O Conselho Executivo, dando continuidade às orientações estratégicas anteriormente definidas, conduziu a sua gestão com base em critérios orientados para a consolidação das contas e o reforço da saúde financeira da instituição, reconhecendo a sua relevância para a sustentabilidade e continuidade dos serviços prestados.

Paralelamente, foi dada especial atenção à diversificação das fontes de financiamento, através da captação de apoios públicos e privados, bem como de donativos de particulares, e ao desenvolvimento e reforço de campanhas de angariação de fundos.

A gestão centrou-se, igualmente, na utilização eficiente dos meios disponíveis, mediante a implementação de práticas e processos de otimização de recursos, com vista à eliminação de desperdícios e à salvaguarda da qualidade dos serviços.



As práticas adotadas refletem uma abordagem integrada, que conjugou formação especializada, parcerias estratégicas, programas de inclusão e uma gestão financeira sólida, constituindo uma base essencial para a melhoria contínua da qualidade de vida dos utentes.

5. PROPOSTA DE AÇÃO

O exercício de 2026 inicia-se num contexto particularmente exigente para as instituições sociais, marcado pelo impacto cumulativo do envelhecimento demográfico, pela maior prevalência de situações de grande dependência, pela dificuldade persistente na contratação e retenção de recursos humanos qualificados, e pelas limitações estruturais do edificado que suportam a atividade da Fundação Lar de Cegos de Nossa Senhora da Saúde.

Neste enquadramento, articulando medidas de curto prazo com decisões estruturantes indispensáveis ao futuro da Instituição, a atuação para 2026 deve assentar em quatro eixos de consolidação: sustentabilidade económico-financeira; qualidade e humanização dos cuidados; modernização organizacional e inovação e resolução estrutural do problema do edificado.

- **Sustentabilidade e estabilidade financeira**

A Fundação deverá fortalecer a capacidade de financiamento e controlo de custos, assegurando:

- Planeamento orçamental rigoroso e monitorização mensal de desvios;
- Reforço dos mecanismos de captação de receitas próprias (mensalidades, eventos, mecenato, consignação, parcerias de Responsabilidade Social Empresarial (RSE));



- Diversificação de fontes de financiamento, com foco em fundos europeus, PRR e programas setoriais;
 - Redução de desperdícios e ganhos de eficiência em fornecimentos, energia e manutenção.
- **Reforço da qualidade dos serviços prestados e adequação operacional**

Considerando o perfil de dependência com a prevalência de “Grandes Dependentes” e a crescente complexidade clínica:

- Reforçar dotação de AAD nos períodos críticos, garantindo o cumprimento dos rácios legais;
 - Consolidar a plataforma *HEALTHi* (F3M) como ferramenta de registo clínico único, com o foco nos módulos “Processo Clínico e Social” (centralização da informação clínica e social do utente) e “Prescrição Eletrónica” (medicamentos e Meios Complementares de Diagnóstico e Terapêutica (MCDT)), assegurando eficiência, maior segurança, continuidade de cuidados;
 - Desenvolver indicadores de qualidade (quedas, lesões por pressão, tempos de resposta, satisfação);
 - Implementar um plano anual de formação técnica obrigatória e especializada.
- **Modernização organizacional e digital**

Em articulação com o planeamento estratégico:

- Prosseguir a implementação de soluções digitais integradas, assente num planeamento e gestão integrada - Enterprise Resource Planning (ERP) social/financeiro, se viável;



- Reforçar práticas de supervisão, avaliação interna e alinhamento operacional;
- Promover uma cultura de melhoria contínua e gestão baseada em evidências e lições aprendidas;
- Profissionalizar as áreas de comunicação, *fundraising* e gestão de dados.

- **Edificado, licenciamento e visão futura**

Trata-se do eixo mais determinante para o ciclo 2025-2028:

- Concluir e consolidar o processo urbanístico do edifício atual e as diligências pendentes com as entidades envolvidas;
- Concluir e validar o *Real Estate Business Plan*;
- Prosseguir negociações institucionais com o promotor imobiliário Alrisa e entidades técnicas envolvidas;
- Prosseguir a tramitação canónica necessária à autorização da alienação, em articulação com a Autoridade Diocesana;
- Planear o novo edifício com visão de futuro (capacidade, valências, mobilidade, eficiência energética, requisitos funcionais).

- **Comunicação e reforço do posicionamento institucional**

- Consolidar a estratégia de comunicação institucional e ligação à comunidade;
- Reforçar a relação com parceiros estratégicos, universidades, entidades filantrópicas e congéneres;
- Desenvolver campanhas de visibilidade alinhadas com a missão e com o plano de mecenato.



- **Síntese da Ação para 2026**

A atuação da FLCNSS em 2026 deverá, assim, combinar rigor, prudência, qualificação técnica e projeção estratégica, preparando a transição para um modelo organizacional e funcional capaz de responder às exigências do envelhecimento demográfico e de assegurar a sustentabilidade da missão legada por D. Maria Balbina dos Reis Pinto.

6. PROPOSTA DE APLICAÇÃO DE RESULTADOS

Atento o resultado líquido positivo do exercício de 2025, no montante de 308 044,28 € (trezentos e oito mil, quarenta e quatro euros e vinte e oito cêntimos), propõe-se a sua transferência integral para “Resultados Transitados”, com vista ao reforço dos fundos patrimoniais, à estabilidade de tesouraria e ao financiamento prudente de investimentos prioritários alinhados com os objetivos estratégicos da Fundação.

A presente opção observa os princípios de prudência e continuidade, tendo em conta, designadamente:

- o carácter não recorrente do proveito de 31 909,98 € relativo a tornas reconhecidas em 2025;
- o registo, ao abrigo da NCRF 22, de um adiantamento PRR de 21 000,00 € em passivo até à plena realização do investimento e cumprimento das condições contratuais.

O CONSELHO EXECUTIVO

Presidente

Coronel José Duarte Velosa Trindade



Secretário

Coronel Fernando José Marques Soares

Tesoureiro

Tenente-Coronel Pedro Alexandre Marcelino Marquês de Sousa



ANEXOS



ANEXO I: ORGANOGRAMA

