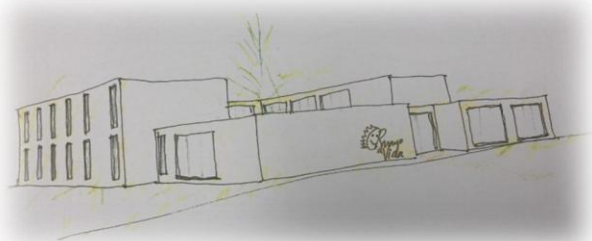


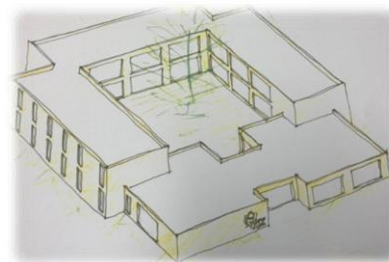


**Acolhemos a diferença, trabalhando-a!**

**Plano e Orçamento**

**2020**





## Índice:

1. Apresentação
2. Organigrama
3. Mensagem
4. Plano de atividades
5. Investimento
6. Recursos Humanos
7. Angariação de fundos e novos sócios
8. Projeções financeiras
  - 8.1. Demonstração de resultados – 2020
  - 8.2. Mapa de Análise de Receitas/Gastos - 2020;
  - 8.3. Balanço - 2020
  - 8.4. Mapa de fluxos de caixa - 2020
9. Gestão e controlo do projeto

### **Associação Rumo à Vida**

Sede: Rua Central do Seixo, 519

4465-066 S. Mamede Infesta

NIPC: 507972732

IPSS – Registo nº 75/08 de 17/09/2008

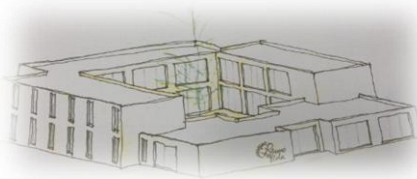
Email: [geral@rumoavida.pt](mailto:geral@rumoavida.pt)

[www.rumoavida.pt](http://www.rumoavida.pt)

[www.facebook.com/RumoAVida](https://www.facebook.com/RumoAVida)



## 1. Apresentação



O presente documento pretende descrever o plano de atividade e orçamento para a RUMO À VIDA – RAV para o ano de 2020.

A RAV tem as seguintes valências:

- Ensino Especial com licenciamento para 48 alunos e Contrato de Cooperação com o Ministério da Educação, atualmente com 11 alunos.
- Centro de Atividades Ocupacionais – CAO, com licenciamento para 30 clientes, tendo Protocolo pela Segurança Social para 28 clientes.

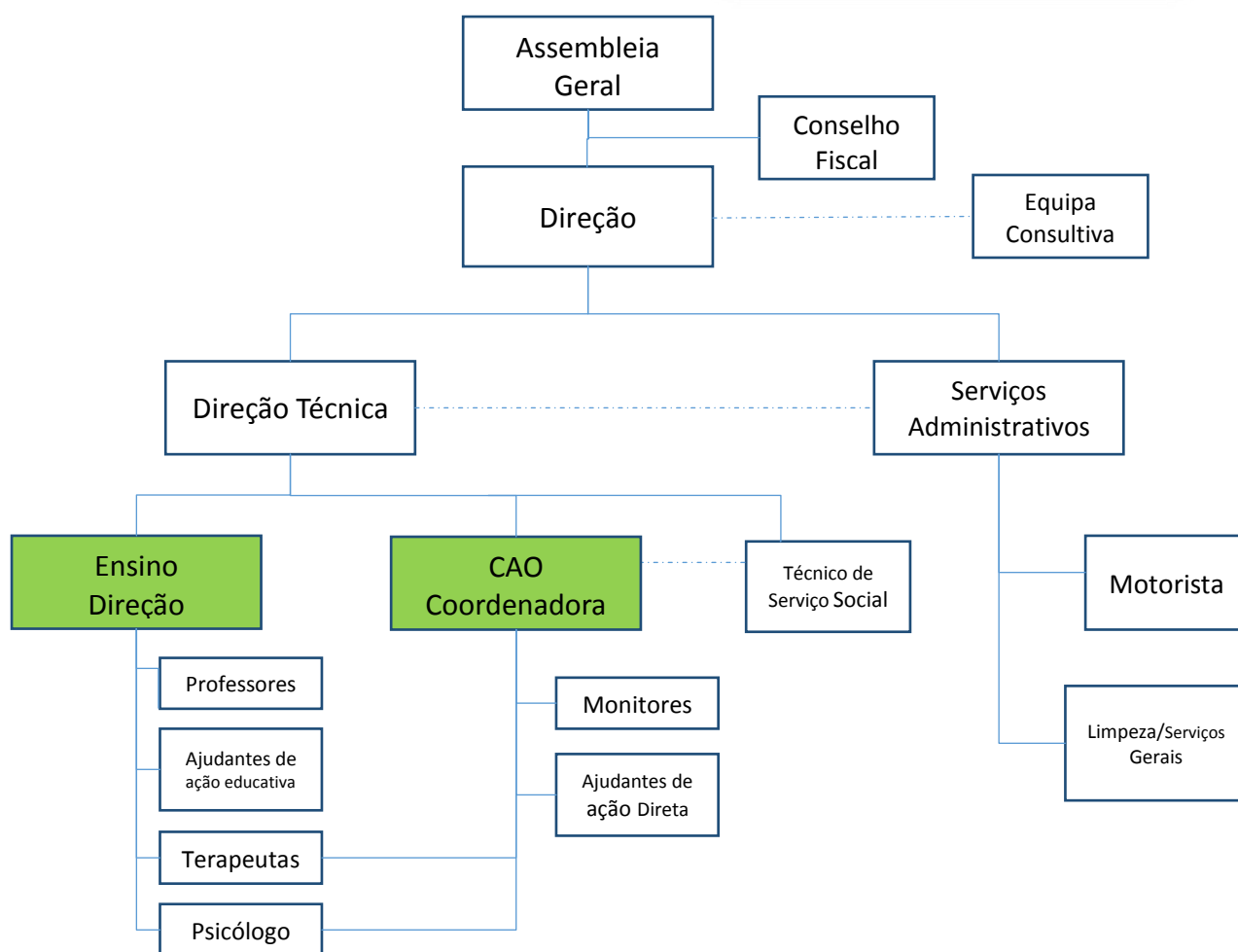
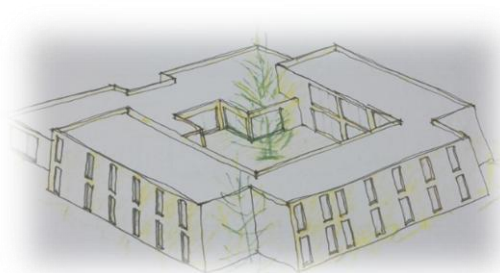
A **Associação Rumos à Vida**, IPSS do concelho de Matosinhos destinada a crianças, jovens e adultos com deficiência intelectual, que tem como **Missão** proporcionar uma educação/formação estruturada de excelência, com vista ao desenvolvimento da sua autonomia e inclusão na vida social ativa, suportada numa equipa multidisciplinar experiente.

Tem como **Visão**: Ser uma referência nacional na capacitação de pessoas com deficiência pugnano pelo seu bem-estar físico, mental e social e por uma consciencialização global sobre a deficiência.

### **VALORES**

- ☆ **Compromisso** de toda a equipa, com o desenvolvimento, equilíbrio e inclusão dos nossos alunos e clientes;
- ☆ **Autonomia**, como objetivo maior do plano individual de desenvolvimento de cada aluno/cliente;
- ☆ **Experiência**, fundamentada nos anos de serviços prestados e na multidisciplinariedade e coesão das equipas técnicas e de gestão;
- ☆ **Confiança, Excelência e Equidade** são a base do nosso trabalho e também um caminho para a Sustentabilidade;
- ☆ **Solidariedade** que incentivamos e sentimos como recíproca por parte da sociedade;
- ☆ **Acreditar** que é possível e está ao nosso alcance contribuir para o crescimento e felicidade de cada ser humano e fazer melhor a cada dia que passa;
- ☆ **Respeito**, pela individualidade de cada um.

## 2. Organigrama





### 3. Mensagem

No ano de 2019, tal como prometido, assentamos o nosso trabalho em quatro fatores: Pessoas, Especialização, Crescimento e Rigor.

O ano foi pautado pela dedicação e empenho da equipa a entregar diariamente o serviço com que nos comprometemos desde o início para os nossos alunos/clientes e respetivas famílias e que está patente na nossa Missão.

Especializamo-nos mais nas nossas atividades do CAO e a prova disso é o Projeto da “**Maria do Mar**”, que nos projetou a nível nacional e que é uma homenagem às Peixeiras de Matosinhos que tanto orgulham a História desse Concelho. Também na lavandaria nos tornamos especialistas e estamos prontos para prestar serviço à sociedade.

Crescemos. Temos em 2019 mais 8 vagas para clientes do CAO do que em 2018. Também crescemos nos desafios que colocamos a nós próprios, sendo o nosso grande foco e objetivo para os próximos dias a construção do Lar Residencial da Rumo à Vida, para dar apoio às famílias quer a nível permanente ou temporário. É uma necessidade premente, que se torna mais urgente a cada dia que passa. Nos últimos tempos temos também sido muito procurados por pessoas com deficiências mais limitativas e para as quais não estamos preparados para responder. Assim, será fundamental a construção de mais esta valência juntamente com o Lar.

O Rigor, é um dos nossos pilares basilares. Agimos de acordo com aquilo que dizemos e nos comprometemos fazer; Dizemos e comprometemo-nos a fazer aquilo em que pensamos e acreditamos; Acreditamos num mundo mais equilibrado e onde todos tenhamos um lugar para ser feliz e pensamos que podemos ser contribuintes decisivos para isso.

O ano de 2020 será uma extensão natural de 2019. Um ano de continuidade, de dar seguimento ao que tem sido bem feito. Um ano onde também se pretende avançar com certificação ao nível da qualidade. Um ano onde procuraremos dar seguimento à prossecução dos novos objetivos.

Um agradecimento a todos os que nos têm ajudado, que têm acreditado neste projeto e nesta equipa. Eles são também responsáveis pelo sucesso e sustentabilidade desta instituição.

Um agradecimento à equipa, sempre disponível, empenhada e orgulhosamente cuidadora daqueles que servimos.

Um agradecimento especial ao compromisso, esforço e dedicação dos elementos da Direcção que se entregam a esta Missão com todo o Coração.

Aos nossos alunos/clientes a inspiração e força que nos transmitem todos os dias.

E que no final de 2020 sintamos a alegria de perceber que construímos a cada dia momentos felizes contagiando todas as Pessoas à nossa volta.



## 4. Plano de Atividades

Os alunos da valência educativa, têm no seu horário as manhãs maioritariamente preenchidas por atividades académicas funcionais em sala de aula, e durante a tarde as atividades associadas aos ateliers, atividades físicas e terapêuticas.

Os clientes do CAO estão divididos em grupos funcionais com cerca de 7 jovens, cada. A proposta de trabalho com estes jovens assenta em 4 grandes blocos distribuídos ao longo do dia. Um bloco destinado às atividades de lavandaria. Outro bloco destinado à aprendizagem e ao desenvolvimento de competências associadas à culinária. Os dois restantes destinam-se, um ao desenvolvimento e confeção de peças de artesanato em atelier artístico e outro à aprendizagem e desenvolvimento de técnicas relacionadas com a agricultura, jardinagem e bricolagem.

As atividades produzidas neste centro destinam-se a desenvolver autonomia, valorização pessoal e melhoria das competências dos nossos clientes pretendendo-se a sua troca/venda com o exterior contribuindo assim para a sustentabilidade do projeto.

A nível transversal são trabalhadas as matérias aprendidas relativamente ao português e matemáticas funcionais, pretendendo-se trabalhar o desenvolvimento das tecnologias de informação. Também estão incluídas a atividade física, a terapia da fala, psicologia, a psicomotricidade e musicoterapia.

No ano de 2019, focamo-nos na especialização das tarefas de lavandaria, da culinária, do atelier de barro e de artes com o Projeto **“Maria do Mar”** (patrocinado pela CM de Matosinhos e Marshopping e estilizado pela Maria Gambina).

Para o ano de 2020 aspiramos aumentar a nossa produtividade e assim garantirmos o fornecimento regular dos serviços em que nos especializamos em 2019. Queremos e consideramos fundamental a abertura à sociedade de forma eficaz com a prestação de serviços realizados nas atividades socialmente úteis ao nível da lavandaria, da culinária, e das artes.

Iremos também neste próximo ano, com a conclusão das obras na Horta Pedagógica, ter as condições necessárias para realizar uma atividade mais regular que permita caminharmos também aqui no sentido da especialização.

No período de partilha e convívio pretende-se realizar jogos, terapias, atividades lúdicas, realizadas por técnicos responsáveis pertencentes à IPSS e sempre que possível com a participação de voluntários.

Em 2020 pretendemos também dar a conhecer o nosso trabalho de forma mais eficaz com vista à angariação de voluntários e toda a ajuda para a manutenção deste projeto.

O almoço continuará a ser garantido por recurso a um serviço de catering.



## 5. Investimento

Mantém-se a necessidade de investir na **Oficina de Culinária**, sendo urgente proceder ao seu **equipamento com alguns aparelhos** tais como batedeiras, varinhas mágicas, forno de pastelaria, tabuleiros de forno, triturador de frutas e desidratador, para podermos rentabilizar a produção, nomeadamente de biscoitos, bolos, pães e compotas.

Em 2018 tivemos o apoio do BPI numa candidatura ao BPICapacitar para realizar o equipamento da **Lavandaria Pedagógica**, faltando ainda uma **máquina de lavar**, para permitir o seu funcionamento pleno e prestação total de serviços à sociedade nesta área.

Acreditamos que a **atividade física regular/sistemática** contribui para o equilíbrio energético e aumento da estabilidade emocional dos nossos alunos e clientes e para isso pretendemos equipar um espaço com algumas **máquinas de atividade física**, tais como bicicletas estáticas, tapete e remos.

Mapa resumo dos Investimentos necessários para as oficinas/ateliers:

Atividades	Equipamentos	Quantidade	Valor(€)
Cozinha Pedagógica	Mobiliário e Acessórios de Cozinha	1	11.700
Lavandaria Pedagógica	Máquina de lavar roupa	1	5.000
Equipamento Desportivo	Máquinas para a pratica desportiva/equilíbrio	1	6.700
			<b>23.400</b>

Continuaremos em 2020 a concorrer a todas as candidaturas solidárias para a área da deficiência e capacitação de modo a poder suprir estas necessidades.

Em 2020 pretende-se avançar com a Certificação em Qualidade EQUASS da RAV. Foi feita uma candidatura à Fidelidade neste âmbito, que se espera tenha sucesso.

Em 2018 lançamos o sonho de ter um Lar Residencial para os nossos alunos e clientes. Em 2019 começamos a divulgar essa necessidade, estando a avançar com o seu projeto (oferta Probono por um sócio) bem como com o pedido junto da CM de Matosinhos do seu apoio na cedência de um terreno para esse efeito.

Temos cada vez mais pedidos de vaga para problemáticas /limitações mais profundas, o que nos levou também a identificar a necessidade da construção de mais um Centro de Atividades Ocupacionais para população. Pretendemos fazê-lo conjuntamente com o Lar, para aproveitar sinergias e garantir a sustentabilidade.

Acreditamos que 2020 seja o ano de ver este sonho começar a realizar-se com o apoio da CM de Matosinhos, das candidaturas do Portugal 2020 e ainda de todos os Mecenas que se juntem a esta causa.

Como último recurso será ponderada a hipótese de recurso a crédito junto de instituições bancárias.



## 6. Recursos Humanos

Para prestarmos o melhor apoio e serviço, na valência ensino, bem como na valência CAO, a equipa definida e contratada, que garante um trabalho e abordagem multidisciplinar, é constituída pelos seguintes elementos:

Quadro de Pessoal	Nº Pessoas
Direção Técnica	1
Assistente Social	1
Administrativa Financeira	1
Prof Ensino Especial- Direção Pedagógica	1
Coordenação CAO	1
Ajudantes CAO / Vigilantes	4
Motorista	1
Serviços Gerais	1
Psicólogo	1
Terapeuta Ocupacional	1
Terapeuta da Fala	1
Monitor Jardinagem	1
Monitor de Culinária	1

A realização de parecerias com o centro de emprego (IEFP), outras instituições formadoras (universidades e politécnicos) e ainda com a colaboração de voluntários tem sido uma das linhas orientadoras para minimização de custos, sempre que isso é possível.

É sempre garantida a melhor qualificação das pessoas contratadas, bem como o perfil de cada um de modo ao funcionamento mais eficiente da equipa, sempre com o objetivo de majorar as capacidades e competências dos nossos alunos e clientes.

Mantem-se a parceria com uma associação de desporto adaptado para garantir o apoio e desenvolvimento das competências físicas dos alunos.

Os órgãos sociais da Rumo à Vida não são remunerados.





## 7. Ações de promoção e angariação de fundos e novos sócios

A promoção e angariação de Fundos e Mecenias é essencial para a sustentabilidade da atividade, dada a pesada estrutura de recursos humanos que é necessária para garantir a melhor prestação de serviços aos alunos e clientes da Associação.

No ano de 2019 o Projeto da Maria do Mar, permitiu-nos ser conhecidos a um nível mais alargado, com a promoção de duas entrevistas num canal de televisão nacional e ainda com publicação em Jornal Nacional.

No ano de 2020 pretendemos fazer mais uma ação de divulgação num outro canal de televisão e peças promocionais para disponibilizar no nosso site.

Pretende-se fazer uma abordagem mais intensa junto das cadeias de supermercados, Banco alimentar.

Pretendemos também avançar com a possibilidade dos nossos alunos e clientes puderem participar em campanhas publicitárias ou promocionais.

Faz também parte dos objetivos para 2020 a elaboração periódica e regular de uma newsletter promocional da atividade da RAV e onde se possam divulgar os nossos serviços prestados pelo CAO.

Pretendemos também utilizar a brochura com a descrição dos principais projetos juntamente com uma carta de Apresentação da RAV para divulgação junto de várias instituições/empresas com vista à obtenção de ajuda.

Atividades complementares previstas realizar em 2020:

Atividades Previstas	Data	Valor previsional (€)
Workshops diversos	Mar	250
Evento de Danças	Abr	250
Workshops diversos	Mai	250
Feira de Artesanato Sr. Matosinhos	Jun	500
Arraial	Jul	500
Jantar Solidário	Nov	1.000
Feira de Natal	Dez	250
<b>Total Previsto</b>		<b>3.000</b>



A angariação de sócios porta a porta e Telemarketing serão também duas novas vertentes a explorar no ano de 2020.

Prevemos continuar a prestar serviços de apoio às famílias nos períodos de férias com a realização de workshops.

Estamos ainda a estudar a possibilidade de iniciar a implementação dum serviço de apoio domiciliário e de ocupação de tempos livres.

Para a sustentabilidade do projeto contamos:

- Continuar a estabelecer acordos e protocolos de cooperação com o Município de Matosinhos;
- Ter mais alunos ao abrigo do Acordo de Cooperação com o Ministério da Educação;
- Produzir e comercializar bens e serviços com o apoio dos residentes;
- Estabelecer parcerias e protocolos com outras instituições públicas e privadas;
- Promover iniciativas que envolvam a participação da Sociedade Civil;
- Contributos do mecenato social;
- Campanha alargada de peditório para a construção do LAR da RAV.



## 8. Projecções Financeiras

O estudo e as projecções financeiras têm por base o detalhe de todos os custos necessários ao funcionamento, considerando o Planeamento de Atividades devidamente fundamentadas conforme consta de mapas detalhados.

A função financeira – Fluxos de tesouraria – terá que ser adaptada às necessidades operacionais. Assim, compete à Direção manter o objetivo de garantir o equilíbrio “receitas/gastos” para viabilizar o funcionamento do Centro de Atividades tal como abaixo é apresentado.

A extensão do protocolo da Segurança Social para 28 clientes conseguida em Outubro de 2019 irá contribuir decisivamente para o equilíbrio financeiro do projeto.

### 8.1. Demonstração de resultados – 2020

#### DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

Rendimentos e Gastos	Real		Previsão 2019				Previsão 2020			
	ano 2017	ano 2018	Total	IPPS Geral	ENSINO	CAO	2020	IPPS Geral	ENSINO	CAO
Vendas e serviços prestados	35 922	36 180	<b>38 016</b>	2 800	9 435	25 781	<b>41 693</b>	3 000	9 900	28 793
Subsídios, doações e legados à exploração	213 858	201 356	<b>256 738</b>	30 740	70 328	155 671	<b>284 076</b>	29 300	62 147	192 630
Fornecimentos e serviços externos	-71 607	-68 995	<b>-77 742</b>	0	-25 583	-52 159	<b>-80 977</b>	0	-23 269	-57 708
Gastos com o pessoal	-175 076	-195 636	<b>-213 867</b>	0	-74 004	-139 863	<b>-239 727</b>	0	-79 051	-160 675
Outros rendimentos e ganhos (Sub. Ao Investimento)	6 741	10 547	<b>11 149</b>	0	5 574	5 574	<b>11 149</b>	0	5 574	5 574
Outros rendimentos e ganhos (Vendas artigos)	0	0	<b>4 063</b>	0	0	4 063	<b>4 000</b>	0	0	4 000
Outros gastos e perdas	-129	-198	<b>-202</b>	-202	0	0	<b>-212</b>	-212	0	0
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	9 708	-16 747	<b>18 155</b>	33 338	-14 250	-933	<b>20 002</b>	32 088	-24 699	12 614
Gastos / reversões de depreciação e de amortização	-11 248	-14 532	<b>-16 651</b>		-8 325	-8 325	<b>-16 765</b>		-8 382	-8 382
<b>Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	-1 539	-31 279	<b>1 504</b>	33 338	-22 575	-9 258	<b>3 237</b>	32 088	-33 082	4 231
Juros e rendimentos similares obtidos	122	176	<b>303</b>	303	0	0	<b>319</b>	319	0	0
Juros e gastos similares suportados	-880	-713	<b>-584</b>	-584	0	0	<b>-613</b>	-613	0	0
<b>Resultado antes de impostos</b>	-2 297	-31 817	<b>1 224</b>	33 058	-22 575	-9 258	<b>2 943</b>	31 793	-33 082	4 231
Impostos sobre o rendimento do período	0	0	<b>0</b>				<b>0</b>			
<b>Resultado líquido do período</b>	-2 297	-31 817	<b>1 224</b>	33 058	-22 575	-9 258	<b>2 943</b>	31 793	-33 082	4 231

Unidade Monetária: euros



## 8.2 Mapa de Análise de Receitas/Gastos – 2020:

Previsão de resultados para ano 2020 e Custo médio por aluno/cliente

Proveitos 2020			
<b>Tipo de receita</b>			
<b>Ensino</b>		<b>Valor Mensal (€)</b>	<b>Valor Anual (€)</b>
Alunos 11			
Compart Estado		5 200	57 200
Compart Famílias		700	7 700
<b>CAO</b>			
Clientes 28			
Compart Estado		16 462	181 087
Compart Famílias		2 554	28 093
<b>Receitas Operacionais fixas</b>		<b>24 916</b>	<b>274 080</b>
<b>Ensino</b>			<b>Valor Anual (€)</b>
Atividades de Apoio à Família			2 200
Subsidio CMM (Desporto)			4 947
<b>CAO</b>			
Atividades de Apoio à Família			700
Subsidio CMM (Desporto)			11 542
<b>Receitas Operacionais Variáveis</b>			<b>19 389</b>
<b>Outras receitas</b>			<b>Valor Anual (€)</b>
Quota anual 20€	171 Sócios		3 000
<b>Donativos</b>			
Mecenato			4 300
Atividades externas de divulgação			3 000
Consignação IRS			22 000
<b>Comparticipações - Serviços prestados a Terceiros:</b>			
Lavandaria			500
Cozinha Pedagógica			500
Agricultura			500
Maria do Mar			2 500
<b>Receitas /ano (€)</b>			<b>329 769</b>
CUSTOS 2020			
	<b>Ensino</b>	<b>CAO</b>	<b>TOTAL ANO</b>
Pessoal - fixo	79 051	160 675	<b>239 727</b>
FSE - inclui Honorários e Alimentação	23 269	57 708	<b>80 977</b>
Amortizações liquidadas de Sub. Ao Invest.	2 808	2 808	<b>5 616</b>
Outros Gastos			<b>212</b>
Juros liquidados			<b>294</b>
	<b>105 129</b>	<b>221 191</b>	
<b>Custos /ano €</b>			<b>326 827</b>
<b>Resultado Líquido</b>			<b>2 943 €</b>
<b>Índice de cobertura de custos</b>			<b>101%</b>
<b>Custo médio por aluno/cliente</b>			
<b>Ensino</b>			
Custos Líquidos Totais	100 182 €		
<b>Valor por aluno/mês</b>	<b>828 €</b>		
<b>CAO</b>			
Custos Líquidos Totais	209 649 €		
<b>Valor por cliente /mês</b>	<b>624 €</b>		



### 8.3. Balanço Previsional – 2020

RUBRICAS	Real		Previsão	
	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
<b>Ativo</b>				
<b>Ativo não corrente</b>				
Ativos fixos tangíveis	82 255	81 411	64 761	47 996
Investimentos financeiros	1 689	2 721	3 996	4 986
Subtotal	83 944	84 133	68 756	52 982
<b>Ativo corrente</b>				
Estado e outros Entes Públicos	1 488	2 889	400	400
Outras contas a receber			10 400	10 400
Diferimentos	800	787	800	1 000
Caixa e depósitos bancários	63 841	88 703	77 670	76 609
Subtotal	66 129	92 378	89 270	88 409
<b>Total do Ativo</b>	<b>150 073</b>	<b>176 511</b>	<b>158 026</b>	<b>141 391</b>
<b>FUNDOS PATRIMONIAIS E PASSIVO</b>				
<b>Fundos patrimoniais</b>				
Resultados transitados	36 612	34 316	2 499	3 723
Outras variações nos fundos patrimoniais	52 691	107 160	96 011	84 862
Resultado Líquido do período	(2 297)	(31 817)	1 224	2 943
<b>Total do fundo do capital</b>	<b>87 006</b>	<b>109 659</b>	<b>99 734</b>	<b>91 528</b>
<b>Passivo</b>				
<b>Passivo não corrente</b>				
Outras contas a pagar	17 414	11 991	1 747	-
Subtotal	17 414	11 991	1 747	-
<b>Passivo corrente</b>				
Fornecedores	4 723	9 685	12 630	9 213
Estado e outros Entes Públicos	7 282	12 083	11 000	12 200
Outras contas a pagar	33 648	33 094	32 915	28 450
Subtotal	45 653	54 861	56 545	49 863
<b>Total do passivo</b>	<b>63 067</b>	<b>66 852</b>	<b>58 292</b>	<b>49 863</b>
<b>Total dos fundos patrimoniais e do passivo</b>	<b>150 073</b>	<b>176 511</b>	<b>158 026</b>	<b>141 391</b>

Unidade Monetária: euros



#### 8.4. Mapa de fluxos de caixa - 2020

RUBRICAS	REAL		PREVISIONAL	
	2017	2018	2019	2020
<b>Fluxos de caixa das actividade operacionais - método directo</b>				
Recebimentos de clientes e utentes	31 964	33 412	26 991	32 167
Pagamento a fornecedores	- 44 228	- 66 277	- 53 895	- 53 677
Pagamentos ao pessoal	- 159 656	- 189 915	- 220 544	- 247 369
Caixa gerada pelas operações	- 171 921	- 222 780	- 247 448	- 268 879
Pagamento/recebimento do imposto sobre o rendimento				
Outros recebimentos/pagamentos	171 358	181 844	214 327	248 287
Fluxos de caixa das actividades operacionais (1)	- 563	- 40 936	- 33 121	- 20 592
<b>Fluxos de caixa das actividade de investimento</b>				
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>				
<i>Ativos fixos tangíveis</i>	- 41 648	- 21 205	- 6 182	- 6 156
<b>Recebimentos provenientes de:</b>				
Fluxos de caixa das actividade de investimento (2)	- 41 648	- 21 205	- 6 182	- 6 156
<b>Fluxos de caixa das actividade de financiamento</b>				
<b>Recebimentos provenientes de:</b>				
<i>Financiamentos obtidos (Subs. Ao investimento)</i>	28 016	63 497		
<i>Doações</i>	19 739	24 219	28 854	26 300
<b>Pagamentos respeitantes a:</b>				
<i>Juros e gastos similares</i>	- 879	- 713	- 584	- 613
Fluxos de caixa das actividade de financiamento (3)	46 877	87 003	28 270	25 687
<b>Varição de caixa e seus equivalentes (1+2+3)</b>	4 666	24 862	- 11 033	- 1 061
<b>Efeito das diferenças de câmbio</b>				
<b>Caixa e seus equivalentes no início do período</b>	59 175	63 841	88 703	77 670
<b>Caixa e seus equivalentes no fim do período</b>	<b>63 841</b>	<b>88 703</b>	<b>77 670</b>	<b>76 609</b>

Unidade Monetária: euros



## 9. Controlo do Projeto

O acompanhamento será assegurado pela Direção da IPSS prevendo-se a realização de reuniões mensais à sexta-feira ou ao sábado.

Mensalmente serão realizados relatórios de controlo interno que possibilitam a análise de desvios e tomada de medidas de ajustamento:

- Análise dos serviços prestados a nível de receitas;
- Custos de FSE's;
- Controlo de Tesouraria;
- Custos com Pessoal;
- Rácios de ocupação de técnico /clientes;
- Rentabilização do espaço e diversificação de atividades.

Trimestralmente serão feitos relatórios de gestão com a respetiva análise de desvios e medidas corretivas.

Semestralmente serão feitas reuniões com a equipa técnica no sentido de analisar e ajustar os programas implementados.

Serão também realizados inquéritos de satisfação anuais aos clientes e respetivos pais/ EE /Tutores com vista à melhor satisfação de necessidades.

Utilização dos meios disponíveis, tais como o site para recolha de sugestões e opiniões para diversificação de atividades.

Manter atualizados os meios de divulgação da associação:

Site da Associação (IPSS) - [www.rumoavida.pt](http://www.rumoavida.pt)

Facebook [www.facebook.com/RumoAVida](https://www.facebook.com/RumoAVida)

Matosinhos, 02 de Novembro de 2019

**A Direção,**

---

*Anabela Mota dos Santos Gonçalves*  
(Presidente da Direção)

---

*Graciosa Maria Oliveira Ferreira*  
(Vice - Presidente da Direção)

---

*Teresa Maria de Oliveira Sousa*  
(Secretária)

---

*Irene Maria Baptista Mafra Barreira*  
(Tesoureira)

---

*Aldina da Costa Rocha de Oliveira*  
(Vogal)