

Ano
2023

Plano de Ação Estratégico

Orientações estratégicas, definição de objetivos e ações



Índice

1	Introdução	3
2	Órgãos Sociais.....	4
3	Estrutura Organizacional	5
4	Serviços Prestados.....	5
4.1	Respostas Sociais - Infância e Juventude: Crianças e Jovens	5
4.1.1	Creche.....	5
4.2	Respostas Sociais - População Adulta: Pessoas Idosas.....	6
4.2.1	Estrutura Residencial Para Idosos - ERPI	6
4.2.2	Centro de Dia - CD	6
4.2.3	Serviço de Apoio Domiciliário - SAD.....	7
4.3	Serviços de Ação Social – Família e Comunidade.....	7
4.3.1	Atendimento/ Acompanhamento Ação Social.....	7
4.4	Marcos relevantes no Centro Social de Carnide ao longo dos anos	8
4.5	Protocolos e Parcerias	9
5	Análise Estratégica.....	10
5.1	Análise SWOT	10
6	Formulação da Estratégica	12
6.1	Missão, Visão, Valores.....	12
6.2	Política da Qualidade.....	12
6.3	A metodologia BSC – Balanced Scorecard.....	Erro! Marcador não definido.
7	Plano de Ação	14
8	Recursos Financeiros e Patrimoniais.....	16
9	Anexos	16
9.1	ANEXO I - Análise SWOT	Erro! Marcador não definido.
9.2	ANEXO II - Conta de Exploração Previsional e Orçamento de Investimentos e Desinvestimentos	18
9.3	ANEXO III - Análise orçamental, expectável dos recursos Humanos e Financeiros, afetos a cada uma das Atividades Propostas.....	19

1 Introdução

O Centro Social de Carnide (CSC) é uma Instituição Particular de Solidariedade Social que tem por objetivos o apoio a crianças, jovens e famílias; o apoio à integração social e comunitária, educação e formação profissional dos cidadãos e sua proteção na velhice e na invalidez. O seu âmbito de ação abrange a freguesia de Carnide, concelho de Pombal (Artigos 1º e 2º dos Estatutos).

O sucesso de uma organização da economia social depende da sua capacidade de adaptação às necessidades do seu mercado e de direcionar os seus recursos para essas mesmas necessidades.

As organizações, tal como as famílias, são grupos de pessoas que coordenam as suas atividades em busca de um fim comum. Coordenar atividades em busca de um fim comum é, no decorrer dos nossos dias, uma forma de planear.

Assim, planeamento é definido como: a conceção de um futuro desejado, bem como dos modos de realização, com objetivo de examinar o futuro e delinear um plano de ação.

A estratégia pode, pois, ser definida como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos.

O Planeamento estratégico é, portanto, o processo que conduz à decisão sobre os objetivos da organização e das estratégias a implementar para os atingir.

O ano de 2022, à semelhança do ano anterior teve um desenvolvimento marcado com o contexto pandémico por COVID-19. Não obstante o ter sido declarado o fim do estado de alerta no passado dia 30 de setembro, na resposta social ERPI ainda se mantêm medidas de contingências. Atualmente a maior preocupação é o impacto socioeconómico no país e consequentemente no Centro Social de Carnide.

Após o despacho de indeferimento da candidatura ao PARES 3.0 para o Projeto de Ampliação de ERPI, assim como da candidatura ao PRR, também para ampliação, a estratégia de melhoria financeira ficou mais dificultada.

Durante o ano de 2023 será ponderado o pedido de empréstimo bancário para a respetiva ampliação, de acordo com a projecção e arranque do novo ano, de acordo com as necessidades diárias e urgentes ao nível da Instituição.

O presente Plano de Ação constitui o documento orientador da estratégia do Centro Social de Carnide para o decorrer do ano 2023.

2 Órgãos Sociais

Assembleia Geral

Presidente – Jorge Manuel Gaspar Ferreira
1º Secretário – Élia Marisa da Mota Domingues
2º Secretário – Joel Bouça Gomes
Suplente – Manuel Jesus Pereira
Suplente – Helena Maria Almeida Pinto
Suplente – David Conceição Lopes

Direção

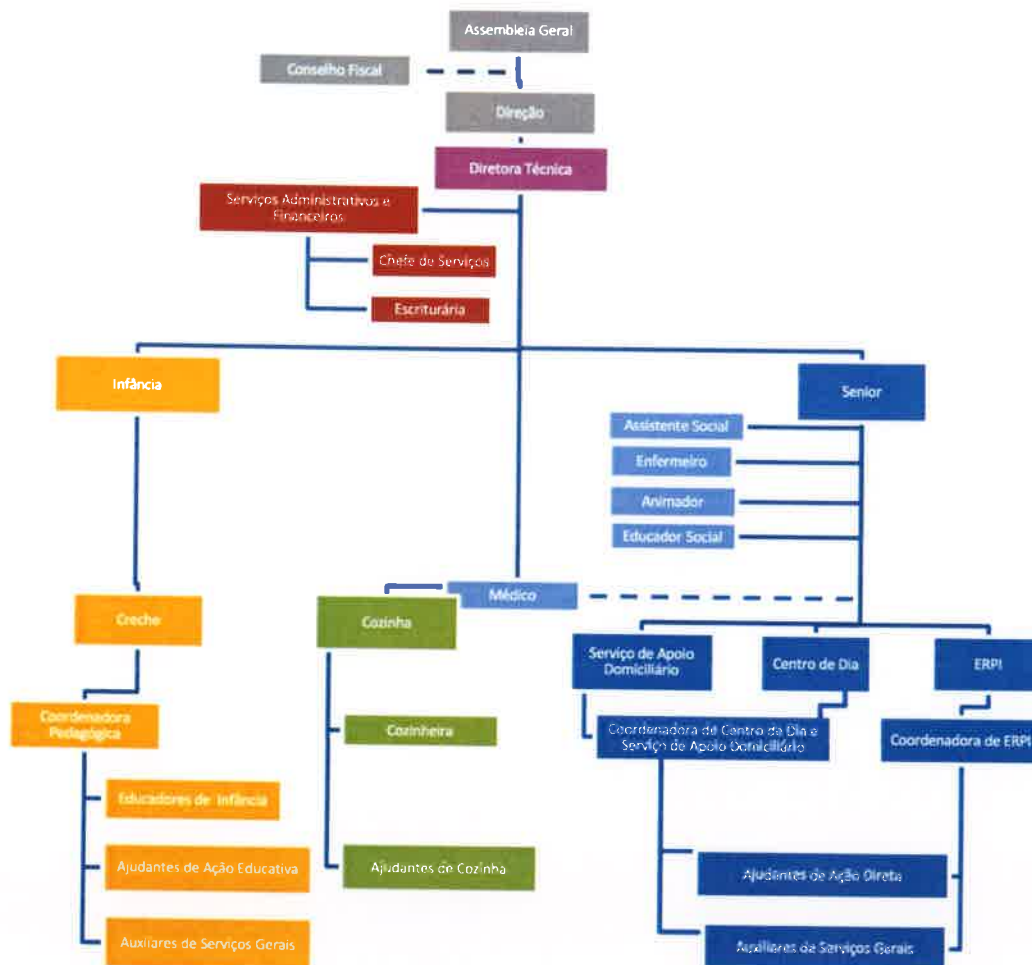
Presidente – Patrícia Raquel Morgado Agostinho
Vice-Presidente – Nelson Domingues Bernardo
Secretária – Tânia da Silva Gaspar
Tesoureiro – Fernando Manuel Santos
Vogal – Maria Saudade Ferreira Gomes Fernandes
Suplente – Patrícia Pedrosa Lopes
Suplente – António Manuel Simões das Neves
Suplente – Vítor Manuel Mendes Morgado

Conselho Fiscal

Presidente – João Manuel Ferreira Gomes
Vogal – Sofia Amado Gonçalves
Vogal – Manuel Pereira Ferreira
Suplente – Messias Santos Neves
Suplente – Ilídio Gaspar de Almeida
Suplente – Isabel Maria Mota Margarido



3 Estrutura Organizacional



Aprovado a 16 de maio de 2022

4 Serviços Prestados

4.1 Respostas Sociais - Infância e Juventude: Crianças e Jovens

4.1.1 Creche

Destinatários:

- Crianças até aos 3 anos, durante o período diário correspondente ao trabalho dos pais.

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 33 Crianças

Denominação	Capacidade
Berçário	8
1-2 Anos	10
2-3 Anos	15

Horário de funcionamento:

Segunda-Feira a Sexta-Feira*			
Abertura	7h30	Encerramento	19h30

*Exceto feriados

4.2 Respostas Sociais - População Adulta: Pessoas Idosas

4.2.1 Estrutura Residencial Para Idosos - ERPI

Destinatários:

- Pessoas de 65 e mais anos cuja situação/problema não lhes permita permanecerem no seu meio habitual de vida.
- Pessoas de idade inferior a 65 anos em condições excecionais, a considerar caso a caso.

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 17 idosos

+ 1 Idoso em vaga não participada

Horário de funcionamento:

Domingo a Sábado			
Abertura	00h00	Encerramento	24h00

4.2.2 Centro de Dia - CD

Destinatários:

- Pessoas de 65 e mais anos autónomos ou semiautónomos que se mantêm no seu meio sócio familiar.
- Pessoas de idade inferior a 65 anos em condições excecionais, a considerar caso a caso

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 22 idosos;

Capacidade para 30 idosos

Horário de funcionamento:

Segunda-Feira a Sexta-Feira*			
Abertura	8h30	Encerramento	17h30

*Exceto feriados

4.2.3 Serviço de Apoio Domiciliário - SAD

Destinatários:

- Indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidade básicas e/ou as atividades de vida diária.

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 42 Idosos

Capacidade para 42 idosos

Horário de Funcionamento:

Segunda-Feira a 6ª Feira*				
Manhã	Abertura	8h00m	Encerramento	13h30
Tarde	Abertura	14h30m	Encerramento	17h30
Sábado*				
Manhã	Abertura	8h00m	Encerramento	13h30

*Exceto feriados

4.3 Serviços de Ação Social – Família e Comunidade

4.3.1 Atendimento/ Acompanhamento Ação Social

O CSC como entidade da Rede Social presta serviço de atendimento e acompanhamento social a pessoas que apresentam carências da mais variada ordem, encaminhando-as sempre que necessário para outras entidades.

Horário de funcionamento: 3ª e 5ª todo o dia mediante marcação prévia.

Tendo em conta o actual contexto provocado pelo COVID-19, o Serviço de Ação Social à Família e Comunidade mantém-se, com a necessidade obrigatória de marcação prévia, sem que seja possível a entrada de pessoal não afeto ao quadro de pessoal.

Este serviço conta também com a colaboração da Técnica superior da Comissão Inter-freguesias Carnide-Meirinhas-Vermoil, que apoia e colabora directamente com a Equipa Técnica do CSC.

4.4 Marcos relevantes no Centro Social de Carnide ao longo dos anos

2021 – Certificação do SGQ para a ISO 9001:2015

- Colocação do toldo no Parque Infantil da Creche

2020 – 2º Acompanhamento da Certificação do SGQ para a ISO 9001:2015

- Aquisição de Carrinha adaptada para transporte de Refeições - SAD
- Encerramento do Projeto PARES 1.0
- Candidatura ao Projeto PARES 3.0

2019 – 1º Acompanhamento da Certificação do SGQ para a ISO 9001:2015

- Assinatura de Protocolo de Cooperação como ISS, com o alargamento de vagas comparticipadas nas Respostas de CD e SAD.
- Eleição e tomada de Posse de novos elementos para os Órgãos Sociais do CSC a 29-12-2020.

2018 – Transição do SGQ para a ISO 9001:2015

2017 – Abertura da Loja Social “Um Cantinho Para Todos” (Fevereiro);
Acompanhamento Auditoria APCER (Julho)

2016 – Hastear das Bandeiras com formalização da Certificação da Qualidade

2015 – Certificação do SGQ por Entidade Externa – APCER

2014 – Alargamento da Equipa de Serviço de Apoio Domiciliário

2013 – Aquisição da carrinha adaptada para pessoas com mobilidade reduzida

2012 – Formação do Banco de Voluntariado

2011 – Inauguração das novas Instalações e início de actividades das Respostas Sociais de Creche, Estrutura Residencial para Idosos e Centro de Dia

2007- Início do Serviço de Apoio Domiciliário em Instalações Temporárias

2002 – Associação reconhecida como IPSS

2001 - Constituição do Centro Social de Carnide enquanto Associação



Centro Social
de Carnide

4.5 Protocolos e Parcerias

O Centro Social de Carnide possui Protocolos e Parcerias, que beneficiam utentes e colaboradores da Instituição, com as seguintes entidades:

1. Protocolo de Parceria com **Centro de Massagens de Leiria – CEFAD**, com apoio no desenvolvimento de sessões de massagens e terapia aos utentes e colaboradores do CSC.
2. Protocolo de Parceria com a **ALCANCE**, no apoio ao desenvolvimento e reabilitação pediátrica.
3. Protocolo de Parceria com a **INFANCOOP, C.R.L. – Cooperativa de Pais Trabalhadores para Apoio à Infância**, no apoio à colaboração na área da Formação ao colaborador ou ações de informação junto dos utentes / Comunidade.
4. Protocolo de Cooperação com o **Centro de educação Especial, Reabilitação e Integração de Alcobaça – CEERIA**, no Apoio à Colocação e desenvolvimento de Formação financiada.
5. Protocolo com a **Farmácia Salgueiro, Lda.**, de Carnide, no âmbito da disponibilidade de produtos farmacêuticos, de acordo com as despesas mensais relacionadas com a Medicação e produtos farmacêuticos, para os utentes da Instituição;
6. Protocolo com o **Instituto Politécnico de Leiria – Escola Superior de Educação e Ciências Sociais**, no âmbito de Formação em Contexto de Trabalho no âmbito dos cursos técnicas superiores profissionais;
7. Protocolo com a **ETAP - Escola Tecnológica, Artística e Profissional de Pombal**, no âmbito de Formação em Contexto de Trabalho;
8. Protocolo com a **ETPSicó - Escola Tecnológica e Profissional de Sicó**, no âmbito de Formação em Contexto de Trabalho e Estágios Profissionais, assim como, no âmbito de Formação em Contexto de Trabalho e Programas e Medidas de financiamento, para colaboradores e Comunidade;
9. Protocolo com a **CERCIPOM**, no âmbito da Formação prática em contexto de Trabalho;
10. Protocolo com a **Polipom - Policlínica de Pombal** – no âmbito da disponibilidade de consultas de especialidade a preços reduzidos, para utentes, colaboradores e sócios da Instituição;
11. Parceria com o **Banco Local de Voluntariado – projeto “Dar as Mãos”** – no âmbito da criação e disponibilidade de uma Banco de Voluntariado disponível às IPSS's intervenientes no projeto;
12. Protocolo com a **Casa da Optica** – no âmbito da disponibilidade de consultas de especialidade a preços reduzidos, para utentes e colaboradores da Instituição;

13. Protocolo com o **GAI – Grupo de Animação Interinstitucional** - no âmbito do desenvolvimento de Atividades de Animação entre Instituições de apoio ao idoso do concelho de Pombal.
14. Protocolo com a **Alzheimer Portugal** – no acompanhamento de utentes sinalizados com situação de demência, nas diferentes fases da doença.
15. Protocolo com a **UDIPSS - União Distrital das IPSS de Leiria** – no acompanhamento de questões politico-legais ao nível de toda a Instituição.
16. Parceria com a **Câmara Municipal de Pombal** e com as **Entidades Públicas Locais da Freguesia de Carnide**, nomeadamente, o **Centro de Saúde**, a **Junta de Freguesia**, a **Paróquia** e o **Agrupamento de Escolas de Pombal**, nomeadamente a Escola Básica de Carnide, no âmbito da criação de sinergias, colaboração e atividades entre si.

5 Análise Estratégica

Dentro das entidades da Economia Social, a estratégia foca-se, pois, na criação de valor social para os seus clientes. Só há criação de valor social, se à oferta de serviços corresponder uma efetiva procura. Neste âmbito, é com efeito, premente que estamos conscientes da importância de pensar estrategicamente a nossa organização. Pensar estrategicamente mais não é, assim, do que definir objetivos, mensurar desempenhos e publicitar resultados. Para tal, é importante que, em articulação plena, se conheça cabalmente a organização (interna e externamente), que se defina e dê a conhecer a missão e a visão da mesma, que se pensem, concretizem objetivos, implementados através de estratégias acertadas, para que, no final, após a sua mensuração, possamos ter a certeza de que fizemos o que era importante e necessário tendo em conta as necessidades das partes interessadas. Enfim, trata-se, em boa verdade, de um ciclo de aprendizagem contínua.

5.1 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada para o diagnóstico estratégico do ambiente interno e externo. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

É através da análise SWOT que se determinam estratégias de intervenção conjugando os 4 critérios abordados.



Porque consideramos que existiram alterações ao contexto, foi revista à análise SWOT que agora se apresenta (a cor diferente assinalamos as alterações):

	FORÇAS/ PONTOS FORTES (S)	FRAQUEZAS/ PONTOS FRACOS (W)
Contexto interno	<ul style="list-style-type: none">• Equipa jovem, dinâmica, multidisciplinar nas áreas de intervenção• Equipas organizadas, dinâmicas, unidas, com capacidade de decisão e formadas para o contexto pandémico• Funcionamento da Creche independente das restantes respostas sociais• Comunicação interna• Serviço de Enfermagem permanente• Cozinha com gestão interna• Lotação máxima em ERPI• SAD com alargamento do horário.• Medidas de prevenção e controlo pandémico devidamente consolidadas e em articulação com as autoridades de saúde.• Supervisão clínica e transversal a todos os utentes• Loja Social "Um Cantinho para Todos"• Sistema de Gestão da Qualidade certificado;• Relação com os Parceiros• Tipologia de viaturas• Vacinação contra a COVID-19	<ul style="list-style-type: none">• Dependência económico-financeira da Instituição em relação aos Acordos de Cooperação com a Segurança Social (R1)• Quantidade da frota automóvel (R3).• Nível médio de habilitações literárias baixo/ Alguns profissionais sem competências digitais (R7)• Inexistência de um Sistema de Avaliação de Desempenho (R8).• Desgaste psicológico e físico dos colaboradores/ Sobrecarga da Equipa Operacional derivado ao aumento do número de idosos dependentes (R9)• Falta de comunicação com os Sócios/ Comunidade (R10)• Ausência de um espaço multiusos (R29)• Ausência de área privada de utilização para visitas (R29)• Área da sala de atividades com Seniores (R29)• Pouca formação contínua aos colaboradores (R31)
	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
Contexto Externo	<ul style="list-style-type: none">• Recurso a programas de financiamento ou medidas de incentivo para aquisição ou melhoria de instalações e equipamentos (O2)• Formação e-learning. (O8)• Novas Parcerias/Protocolos para promover a melhoria dos serviços inerentes à Instituição (O14)• Novos fornecedores (O23) em função da revisão preços• Potencial aumento clientes devido à gratuidade Creche	<ul style="list-style-type: none">• Incerteza; (R14).• Contágio por Covid-19: Casos positivos na Instituição podem provocar desorganização na Equipa (R16).• Falta de recursos humanos por algum período; (R17).• Nova vaga pandémica (R21)• Perda de clientes (R25) por motivos vários.• Recessão económica/ Guerra Rússia-Ucrânia: aumento dos preços de alguns bens alimentares e não alimentares, bem como dos combustíveis (R25)

6 Formulação da Estratégica

6.1 Missão, Visão, Valores

Missão

O Centro Social de Carnide procura dar resposta às necessidades da população, apoiando as famílias e a comunidade, em particular aos mais desfavorecidos através de respostas sociais.

Visão

Pretendemos que o Centro Social de Carnide seja uma referência no apoio social, procurando apoiar, orientar, encaminhar, educar, capacitar e ajudar os cidadãos, para que possam obter melhores níveis de qualidade de vida e desenvolvimento social.

Valores

- Solidariedade
- Respeito e Ética
- Justiça e Equidade
- Profissionalismo
- Rigor e Qualidade

6.2 Política da Qualidade

O Centro Social de Carnide desenvolve a sua atividade assente nos seguintes princípios:

1. Responder às necessidades e expectativas dos clientes e restantes partes interessadas, de forma a garantir a sua satisfação plena;
2. Garantir a excelência nos serviços, melhorando continuamente a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade;
3. Prestar serviços através de equipas qualificadas, motivadas e centradas no Cliente;
4. Assegurar que todos os colaboradores se encontram informados, empenhados e comprometidos com a política da qualidade, participando ativamente na sua implementação e continuidade;
5. Criar sinergias com a comunidade que garantam a partilha de recursos e o cumprimento integral da missão do Centro Social de Carnide;
6. Cumprir os requisitos legais e normativos aplicáveis a sua atividade.

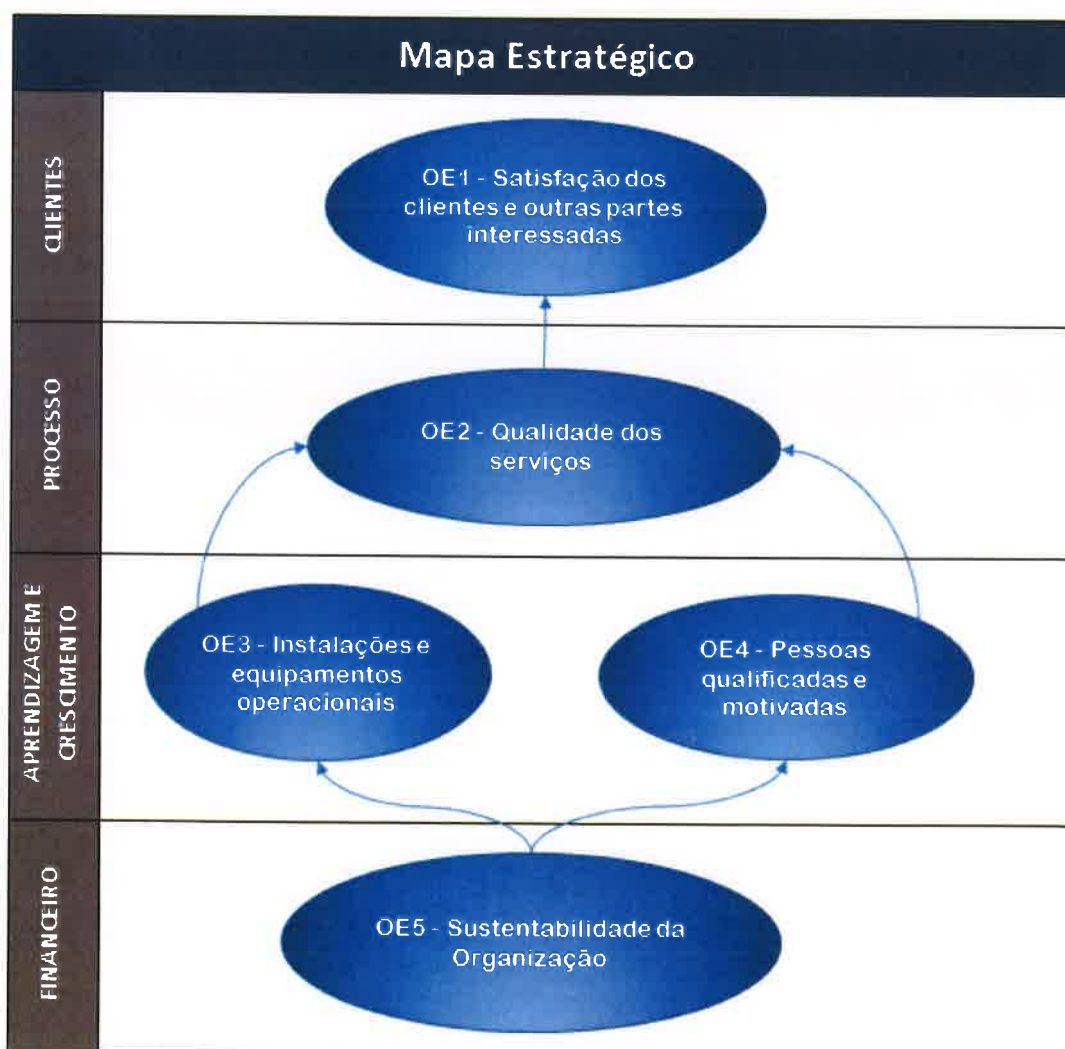
Baseada na metodologia do Balanced Scorecard, o Centro Social de Carnide definiu os seus objetivos estratégicos assentes em 4 perspetivas: Clientes; Processos; Aprendizagem e Inovação; Financeira.

Os objetivos estratégicos são então desdobrados em objetivos operacionais e respetivo planeamento para os atingir (ações, responsável, recursos).

O Centro Social de Carnide não tem autonomia financeira, pelo que a garantia da sua sustentabilidade é o principal objetivo estratégico a querer ser alcançado.

Os objetivos aqui definidos serão posteriormente integrados no Mapa de Objetivos global da Instituição, ao abrigo do Sistema de Gestão da Qualidade.

A figura abaixo representa o Mapa Estratégico para o ano 2022.





7 Plano de Ação¹

Objetivo Operacional	Ação	Prazo
OE1: Satisfação dos clientes e outras partes interessadas		
Satisfação dos clientes	Cântico das janeiras, nos domicílios de clientes de SAD, com a participação de utentes de CD e ERPI.	Janeiro
	Convidar/envolver os clientes de SAD nas atividades organizadas pelo CSC	
	Comemoração do Natal com almoço para utentes e famílias	
	Arraial dos Santos	
	Festa de Final de Ano da Creche	Agosto
	Comemoração do Carnaval	
	Promoção de atividades extracurriculares: a música e o Jiga-joga.	
	Comemoração do Dia da Família	
Satisfação dos parceiros	Participação no projeto concelhio "Dar as Mãos"	Ao longo do ano
Satisfação da comunidade/ sócios	Manter a comunicação com os sócios, disponibilizando informação aos associados, através de flyers, panfletos e do site, sobre benefícios, parcerias e participação nas atividades da instituição, assim como da Loja Social.	
OE2: Qualidade dos Serviços		
Promover a melhoria contínua dos serviços	Realização da Auditoria de 2º Acompanhamento pela Entidade Certificadora - APCER	Julho
	Manter o serviço de consultoria em Higiene e Segurança Alimentar	Ao longo do ano
	Manter o serviço de consultoria e auditoria em Qualidade	Ao longo do ano
OE3 – Instalações e Equipamentos Operacionais		
Melhorar/ Manter instalações e equipamentos operacionais	Aquisição de gerador para garantir o fornecimento de energia às instalações do Centro Social de Carnide em caso de falha no fornecimento.	
	Máquina de Lavar Roupa Industrial – sector da Lavandaria	
	Projeto de alargamento de ERPI com melhoria das instalações das restantes Repostas Sociais – CD / SAD / Creche.	

¹ Associado ao Plano de Ação, existe em anexo uma análise orçamental, expectável dos recursos Humanos e Financeiros, afetos a cada uma das Atividades Propostas.



Objetivo Operacional	Ação	Prazo
OE4 – Pessoas Qualificadas e Motivadas		
Promover a qualificação dos colaboradores	Executar um plano de formação com base no levantamento de necessidades realizado.	Ao longo do ano
Motivar e satisfazer os Colaboradores	Manter a realização de pelo menos 2 ações de gestão emocional.	1 em cada semestre
	Manter o serviço de Medicina no Trabalho	Ao longo do ano
	Manter o serviço de Higiene e Segurança no Trabalho	Ao longo do ano
	Promover atividades pontuais de convívio e interação entre colaboradores e direção	
	Aquisição de fardamento, calçado e equipamento individual adequado às funções e tarefas de cada Equipa, auscultando os seus gostos, interesses e necessidades.	
OE5 - Sustentabilidade da Organização		
Diversificar as fontes de receita	Cozido à Portuguesa à moda do CSC	Fevereiro
	Almoço de Angariação de Fundos "Carneiro à Moda do CSC"	
	Almoço de Aniversário do CSC com Porco no Espeto	Março
	Angariação de Fundos "Comemoração Santos Populares"	
	Jantar de angariação de Fundos "Noite de Fados"	Maio
	Noite de Fados	Junho
	Organização de 1 "Venda de garagem", com venda de doce caseiro, bolos e trabalhos realizados por utentes e colaboradores	Setembro
	Passeio Anual da Comunidade	
	Realização da Feira de Natal, com venda de doce caseiro, bolos e arranjos de Natal realizados por utentes e colaboradores	
	Realização de duas Feiras da Amizade, com venda de doce caseiro, bolos e trabalhos realizados por utentes e colaboradores	Novembro
	Venda de Broinhas dos Santos "Bolinho", à porta da Igreja e/ou no Centro.	Dezembro
	Venda de canudos de castanhas assadas à porta da Igreja e/ou no terraço do refeitório com divulgação antecipada.	Setembro
	Realizar contactos com empresas ao abrigo da Lei do Mecenato.	
	Atualização das Mensalidades em todas as Respostas Sociais.	Abril
	Sensibilizar a comunidade para a consignação do IRS	
Manter a realização de candidaturas a programas com elegibilidade		

Importa ressaltar que a principal preocupação para o ano de 2023 é a estabilidade, financeira e da equipa.

8 Recursos Financeiros e Patrimoniais

Resultante da Conta de Exploração Previsional (ver em anexo II) e Orçamento de Investimento e Desinvestimento é apresentado o seguinte:

Conta de Exploração Previsional para 2023	
Gastos	791 553,38€
Rendimentos	793 119,50€
Resultado Líquido do Exercício	1 566,12€

9 Anexos

- Anexo I - Conta de Exploração Previsional e Orçamento de Investimentos e Desinvestimentos
- Anexo II - Análise orçamental, expectável dos recursos Humanos e Financeiros, afetos a cada uma das Atividades Propostas.

Patrícia Raquel Morgado Agostinho

Anexos



[Handwritten signature]

9.1 ANEXO I - Conta de Exploração Previsional e Orçamento de Investimentos e Desinvestimentos

9.2 ANEXO II - Análise orçamental, expectável dos recursos Humanos e Financeiros, afetos a cada uma das Atividades Propostas.

Patricia Raquel Morgado Agostinho
Nelson Domingos Bernardes
Fernando Manuel Santos
Tânia de Silva Gomes
Marta da Saude Ferreira Gomes Fernandes