

MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

Plano Estratégico

2025 - 2028



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

1

Plano Estratégico 2025 - 2028

| | Índice |
|---|--------|
| Introdução | 2 |
| Análise do Meio Envolvente | 2 |
| Análise Interna da Misericórdia da Freguesia de Sangalhos | 4 |
| Análise SWOT | 20 |
| Missão, valores e Estratégia | 27 |



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

1 | Introdução

Pela necessidade de planear a atividade com mais precisão, rigor e participação, a Mesa Administrativa, eleita em dezembro de 2023, propõe à Assembleia Geral um **Plano Estratégico quadrienal, para o período 2025 – 2028**. Com esta periodicidade, a próxima Mesa Administrativa poderá redesenhar a sua estratégia no final do seu primeiro ano de mandato, com pleno conhecimento dos processos internos a decorrerem na Instituição.

A Estratégia (“strategos”), no seu significado literal, é o conjunto de decisões e ações da entidade, que visam proporcionar aos seus Utentes/Clientes mais valor que o oferecido pela concorrência. Efetivamente, dado o novo contexto organizacional, impõe-se a capacidade de criar vantagem competitiva sustentável para sobrevivência a longo prazo, ou seja, fazer crescer os rendimentos, encontrar uma rentabilidade superior aos dos nossos pares e demonstrar uma sólida capacidade de Inovação. Apesar de ser difícil, não é impossível alcançar-se um patamar ótimo entre os recursos e o meio envolvente, que está em constante mudança, de forma a ir de encontro às expetativas de todos os grupos/partes interessadas (internos e externos).

Para tal, esta realidade estratégica obrigou a uma avaliação sistemática das oportunidades e ameaças face a metas ou alvos a atingir de acordo com a Missão, através de Análises Interna da Instituição e do meio envolvente; formulação da estratégia: missão, objetivos e estratégia e organização e implementação da estratégia nova ou revista, corrigindo objetivos anteriores.

2 | Análise do Meio Envolvente

2.1 Indicadores Económicos

Segundo os especialistas, em 2024, a economia portuguesa enfrenta um cenário de crescimento moderado, com várias projeções e indicadores a destacar:

- **Produto Interno Bruto (PIB)** de 1,6%; **Inflação** aproximada de 2,6%; **Taxa de Desemprego** de 6,5%; **Consumo privado** cerca de 2,5%; **Consumo público** de 1%; **Exportações** de 3,8%; **Importações** de 4,5%.

Por sua vez, o **Investimento** deverá crescer modestamente, impulsionado por fundos europeus e condições financeiras mais favoráveis.

(in bportugal.pt; forbespt.com)



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

2.2 Indicadores Socioculturais

O meio envolvente sociocultural em Portugal apresenta várias tendências e características importantes:

- **Demografia:** a população portuguesa continua a envelhecer, com uma taxa de natalidade baixa e uma esperança de vida elevada. Este envelhecimento populacional tem implicações significativas para os serviços de saúde, segurança social e mercado de trabalho;
- **Educação e Qualificação:** há um foco crescente na educação e na qualificação profissional, com investimentos em programas de formação contínua e requalificação para enfrentar as mudanças no mercado de trabalho;
- **Diversidade Cultural:** Portugal está a tornar-se cada vez mais multicultural, com um aumento da imigração. Esta diversidade traz novos desafios e oportunidades em termos de integração social e cultural;
- **Estilos de Vida e Consumo:** os consumidores portugueses estão cada vez mais conscientes das questões ambientais e de sustentabilidade, influenciando as suas escolhas de consumo. Há uma tendência crescente para o consumo de produtos locais e sustentáveis;
- **Tecnologia e Comunicação:** a digitalização continua a transformar a sociedade portuguesa, com um aumento significativo no uso de tecnologias digitais e redes sociais. Esta transformação está a mudar a forma como as pessoas comunicam, trabalham e acedem a serviços;
- **Saúde e Bem-Estar:** a saúde mental e o bem-estar estão a ganhar maior atenção, com um aumento na procura de serviços de apoio psicológico e iniciativas de promoção do bem-estar.

(in creativecultures.lettras.ulisboa.pt; revista.aps.pt; repositorium.sdum.uminho.pt)

2.3 Indicadores Político-Legais

Segundo os analistas, em 2024, o meio envolvente político-legal em Portugal apresenta várias características importantes:

- **Estabilidade Política:** após as eleições legislativas recentes, Portugal enfrenta um cenário político desafiante, que faz com que todos estejamos atentos à implementação de políticas públicas;
- **Reformas Legislativas:** o governo tem focado em várias reformas, incluindo a modernização do sistema judicial e a implementação de políticas de transparência e combate à corrupção, para melhorar a confiança dos cidadãos nas instituições públicas;
- **Políticas Económicas:** as políticas económicas continuam com medidas para estimular o crescimento económico, reduzir o desemprego e promover a sustentabilidade fiscal.
- **Direitos Sociais e Laborais:** a proteção dos direitos sociais e laborais continuam a ser focos, para a melhoria das condições de trabalho, igualdade de género e inclusão social;

(in expresso.pt; ideias.repec.org; repositorium.sdum.uminho.pt)



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

2.4 Indicadores Tecnológicos

O ambiente tecnológico em Portugal está a ser moldado por várias tendências:

- **Transformação Digital:** tecnologias emergentes como a IA generativa, sensores, robótica, realidade aumentada e plataformas low-code estão a ganhar destaque;
- **Incubação de Talento:** há um foco crescente na incubação de talento e na formação de parcerias para desenvolver competências digitais
- **XaaS (Everything as a Service):** a utilização de serviços baseados em cloud está a aumentar, impulsionando novas soluções e modelos operacionais;
- **Regulamentação e Investimento:** a Europa procura acompanhar com regulamentação as necessidades de inovação e crescimento tecnológico.

(in kpmg.com; deloitte.com)

2.5 Indicadores Ambientais

- **Mudanças Climáticas e Energia:** Portugal está a aumentar os investimentos em ações climáticas, incluindo a criação de novas reservas naturais e a expansão de áreas protegidas. Estas medidas visam preservar a biodiversidade e mitigar os efeitos das mudanças climáticas;
- **Pegada Ecológica:** Portugal continua a enfrentar desafios significativos em relação à sua pegada ecológica, sendo urgente a implementação de práticas mais sustentáveis;
- **Gestão de Resíduos e Reciclagem:** a gestão de resíduos continua a ser uma prioridade, com esforços contínuos para melhorar as taxas de reciclagem e reduzir a produção de resíduos;
- **Qualidade do Ar e Água:** a qualidade do ar e da água permanece uma preocupação central, com políticas em vigor para monitorizar e melhorar estes recursos vitais;
- **Desenvolvimento Sustentável:** Portugal está comprometido com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, avaliando regularmente o desempenho de vários indicadores ambientais para garantir que o país está no caminho certo para alcançar essas metas.

(in rtp.pt; ambientemagazine.com; rea.apambiente.pt)

3. | Análise Interna da Misericórdia da Freguesia de Sangalhos

3.1 Sinopse História

A Misericórdia da Freguesia de Sangalhos fez 92 anos. Pela mão do Sr. Dr. Luís Conceição, nasceu com um hospital para prestar atos médicos a quem só poderia “pagar” com os seus produtos do quintal (hoje “produtos biológicos”) ou nem isso. Várias pessoas, homens e mulheres bons, juntaram-se em vários cortejos e ações de angariações de fundos para



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

desenvolverem este e outros projetos, como por exemplo a “Sopa dos Pobres” e “a Sopa para as Crianças” na cozinha do Hospital, sob o olhar atento da Sr.^a D. Marília Sereno.

Rapidamente cresceu uma Creche, um Estabelecimento de Educação Pré-Escolar, um Serviço de Apoio Domiciliário, Atividades de Tempos Livres em duas Escolas da freguesia...

Pelo caminho, a Misericórdia recebeu o apoio e orientação da Congregação das Irmãs Servas da Sagrada Família como também entregou, por força legal, o Hospital para a rede de saúde pública.

As décadas de 80 e 90 do Séc. XX ficaram marcadas pelos Acordos de Cooperação de Financiamento de toda a atividade, como também pela construção de raiz de um lar com uma nova visão para a Instituição. Ou seja, a construção de um complexo social, onde alojará a sede da Misericórdia e com uma grande amplitude de terreno que permitirá crescer em linhas inovadoras, como por exemplo:

- A construção e ampliação da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas;
- Construção da Casa de Acolhimento Residencial – a Casa da Criança, inaugurada em 01/10/2008;
- Intervenção Comunitária na área da Comunidade e Família, iniciada em 1997 com o Rendimento Mínimo de Anadia;
- A colaboração com o Núcleo de Intervenção Precoce de Anadia e Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Anadia...

A Misericórdia, com a devolução do Hospital, estabelece vários protocolos ao longo dos anos, com entidades exteriores, exceto dois anos relativos aos quais fez todos os possíveis para não fechar portas mas que inevitavelmente acabou por acontecer durante 5 anos. Reabre em 02/11/2020 no âmbito de uma nova parceira para a dinamização e requalificação: a LS Hospital Medical Center & Research, Lda.

No segundo milénio, a Instituição adere à Rede Social de Anadia, à distribuição de cabazes alimentares através de vários Fundos Europeus e Programas Comunitários como também à Confeção, Fornecimento e Acompanhamento das refeições das Crianças da Escola N.º 1 de Sangalhos. Esta atividade alarga-se, em novos protocolos com o Município, de forma a abranger todas as Crianças do Centro Escolar. Também junto deste, encontra outros pontos sinérgicos para o favorecimento da Comunidade Sangalhense.

A requalificação de todo o Complexo torna-se uma necessidade e neste atual mandato, esta toma forma, transformando-se numa construção de raiz honrando o compromisso com o mentor da Misericórdia, Dr. Luís Carlos da Conceição, o Provedor Narciso da Marça e posteriormente os beneméritos Padre Miguel, Eng.º Mário Jorge Santiago e restantes Provedores e Órgãos Sociais que passaram por esta Misericórdia.



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

3.2 Atividade

A atividade da Instituição desenvolve-se nas seguintes localizações:

| Morada | Nome do Edifício | Atividade |
|--|--|---|
| Rua Narciso da Marça, n.º 262, Sangalhos | Complexo Social de Apoio à Pessoa Idosa - CSAPI | Sede Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) |
| Rua Narciso da Marça, n.º 262, Sangalhos | Casa de Acolhimento Residencial – CAR / Casa da Criança | Casa de Acolhimento Residencial - CAR |
| Rua da Fonte Nova, n.º 101, Sangalhos | Centro de Bem Estar Infantil - CBEI | Creche Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social (SAAS) |
| Rua Ivo Neves, n.º 83, Sangalhos | Centro Escolar de Sangalhos - CES | Centro de Atividades de Tempos Livres - CATL participado Centro de Atividades de Tempos Livres - CATL não participado Serviço Refeições a todos os alunos Acompanhamento Almoço 1º ciclo A Atividades de Animação e Apoio à Família (AAAF) |

A) Creche para crianças até aos 3 anos – Com Acordo de Cooperação: Capacidade e Comparticipação 37 Lugares. Funciona das 7h30 às 19h00, nos dias úteis durante 11 meses e meio.

Esta resposta tem usufruído do programa gradual de compensação financeira para implementação da gratuidade desde 2020, mas efetivamente só em 2023/2024 todas as Crianças foram abrangidas pelo que, no final de 2024, poderemos fazer um balanço da resposta.

| N.º Médio de Utentes a Frequentar | Resultado Financeiro |
|-----------------------------------|----------------------------|
| 2020 | 34 Crianças 5.805,55€ |
| 2021 | 33 Crianças 15.084,37€ |
| 2022 | 33 Crianças -19.569,29€ |
| 2023 | 34 Crianças -20.772,72€ |

A Educação Pré-Escolar, implementada com a Creche no mesmo edifício, tinha um Acordo de Cooperação para a comparticipação de 25 Crianças. Com um quadro de pessoal afeto a 100% e o facto de existir na freguesia outro estabelecimento com o mesmo nível de ensino, tornou inoportável mantê-la, pelo resultado financeiro negativo, obrigando à cessação da atividade em 31/08/2024.



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

| N.º Médio de Utentes a Frequentar | | Resultado Financeiro |
|-----------------------------------|-------------|----------------------|
| 2020 | 26 Crianças | -26.631,65€ |
| 2021 | 23 Crianças | -21.197,00€ |
| 2022 | 23 Crianças | -30.629,42€ |
| 2023 | 23 Crianças | -44.999,76€ |

B) Centro de Atividades de Tempos Livres - CATL, até aos 12 anos – Com Acordo de Cooperação: Capacidade e Participação 40 Lugares. Funciona todos os dias úteis durante os 12 meses.

C) Conjunto de 3 protocolos, no Centro Escolar de Sangalhos, que se complementam:

- * Confeção, transporte e empratamento das Refeições (Almoço) para todas as Crianças do Centro Escolar de Sangalhos durante os períodos letivos;
- * Acompanhamento dos Alunos do 1º Ciclo do Centro Escolar de Sangalhos durante a refeição e restante intervalo do período de almoço nos períodos letivos, das 12h00 às 14h00;
- * Serviço de dinamização das Atividades de Animação e Apoio à Família – AAAF - no Estabelecimento Pré-Escolar da Rede Pública do Concelho de Anadia na Escola Básica de Sangalhos, todos os dias úteis, das 07h30 às 09h00, das 12h00 às 13h30 e das 15h30 às 19h00 em períodos letivos, ou das 07h30 às 19h00 em períodos de férias, durante 11 meses.

D) Centro de Atividades de Tempos Livres – CATL até aos 12 anos, com capacidade para 25 Lugares, fruto de Protocolo com o Município de Anadia.

Iniciou em 01/09/2023, estando no seu segundo ano letivo de atividade. Como aumentaram muito os pedidos, a Mesa Administrativa decidiu proporcionar este no âmbito de Protocolo com a Autarquia.

Análise Global – Alíneas B, C e D

| Anos Cívicos | Resultados Financeiros de toda a atividade no Centro Escolar | | Todos Protocolos com o Município de Anadia | Análise Global |
|--------------|--|-------------|--|----------------|
| | CATL com Acordo Cooperação | | | |
| | N.º Médio de Utentes a frequentar | | | |
| 2020 | 39 Crianças | -16.478,30€ | -2.751,81€ | -19.230,11€ |
| 2021 | 40 Crianças | -16.101,88€ | 1.187,18€ | -14.914,70€ |
| 2022 | 40 Crianças | -21.522,08€ | 4.385,92€ | -17.136,16€ |
| 2023 | 40 Crianças | -42.322,82€ | 13.778,77€ | -28.544,05€ |



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

São estes os resultados financeiros até 2023, numa leitura conjunta da atividade que a Instituição desenvolve no Centro Escolar de Sangalhos. Acontece que, este ano, surgiu uma grande novidade.

As Refeições, o Acompanhamento nas refeições e o desenvolvimento das AAFs começaram a ser contratualizados através de **Procedimento de Contratação Pública**. Assim, este será uma constante daqui para a frente, não oferecendo garantia anual destas “subcontratações”. Importa referir que há 3 Recursos Humanos afetos a estes serviços e a necessidade evidente de se encontrar uma posição competitiva, no futuro, em resposta a esta tendência global do séc. XXI, ou seja concorrência global e intensa.

E) Casa de Acolhimento Residencial, para crianças entre os 0 e os 12 anos – Capacidade e Comparticipação 30 Lugares. Tem um funcionamento de 24 horas durante todo o ano.

Este acolhimento é para Crianças muito pequenas cujas mudanças drásticas inerentes são difíceis de entender e de gerir mas que solicitam intervenções necessárias oportunas para a defesa do superior interesse da Criança.

É um acordo de cooperação atípico, com particularidades que distingue dos outros. A admissão e frequência das Crianças decorrem de decisões que não assistem à Instituição e cuja comparticipação não depende da frequência. O quadro de pessoal é o definido em Acordo desde 2008.

| | N.º Médio de Utentes a Frequentar | Resultado Financeiro |
|------|-----------------------------------|----------------------|
| 2020 | 25 Crianças | -33.481,21€ |
| 2021 | 25 Crianças | -78.839,98€ |
| 2022 | 25 Crianças | -40.778,56€ |
| 2023 | 27 Crianças | -36.498,90€ |

Pela sua natureza vulnerável e de responsabilidade civil e social, é uma atividade que exige atuações cuidadosas tanto nos processos internos como externos.

Importa mencionar, na sequência de estratégia nacional, que o modelo de sistema de acolhimento residencial está a ser requalificado. Neste âmbito, a Mesa Administrativa, consultada pela tutela, mostrou interesse na continuidade do acordo apesar de ainda não se ter todos os factos que são e serão oportunos no redesenhar desta atividade.

F) Serviço de Apoio Domiciliário – Com Acordo de Cooperação - Capacidade 42 Lugares e Comparticipação 35 Lugares com duas tipologias de funcionamento: fim-de-semana, sem interrupções, ao longo de todo o ano, das 08h00 às 23h00 e o semanal, dias úteis das 8h00 às 23h00.



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

| N.º Médio de Utentes a Frequentar | Resultado Financeiro |
|-----------------------------------|----------------------------|
| 2020 | 29 Seniores 3.627,31€ |
| 2021 | 21 Seniores -47.093,68€ |
| 2022 | 33 Seniores 31.008,23€ |
| 2023 | 34 Seniores 22.869,19€ |

Observa-se um aumento da procura destes serviços. Importa continuar o escrutínio à qualidade do serviço que se está a oferecer à Comunidade, como também investimento para um elevado índice de satisfação.

G) Estrutura Residencial para Pessoas Idosas – Com Acordo de Cooperação - Capacidade 54 Lugares, Comparticipação 43 Lugares. Tem um funcionamento de 24 horas durante todo o ano.

| N.º Médio de Utentes a Frequentar | Resultado Financeiro |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| 2020 | 52 Seniores -73.189,82€ |
| 2021 | 52 Seniores - 73.141,36€ |
| 2022 | 54 Seniores -29.813,83€ |
| 2023 | 52 Seniores -73.209,21€ |

O Ano de 2022 proporcionou-se mais favorável pela redução de custos nos Recursos Humanos e aumentos das comparticipações, das mensalidades e donativos.

Importa mencionar o Projeto de Requalificação. A ausência de verbas de financiamento e autofinanciamento suficientes como também as alterações do mercado de construção, obrigaram a Mesa Administrativa a reestruturar, no primeiro trimestre de 2024, este Projeto, o que resultou em novos pressupostos de otimização:

- De projeto de Requalificação passou a ser Projeto de Construção de Raiz;
- Nova capacidade definida: em vez de 60 passaram a ser 80 lugares;
- Demolição de todo o edificado existente (em duas fases).

Por força da primeira demolição parcial, 24 Utentes Seniores da Estrutura Residencial para pessoas Idosas estão alojados, temporariamente, no Edifício Anna Maria Javouey do Colégio de Nossa Senhora de Assunção (CNSA), desde setembro de 2024- Rua São José de Cluny, n.º 25, União das Freguesias de Arcos e Mogofores, e cujos serviços de alimentação e lavandaria são providenciados pela sede da Misericórdia.

Assim a ERPI está dividida, neste momento, da seguinte forma:

- **Rua Narciso da Marça, 30 Utentes Seniores;**
- **Colégio de Nossa Senhora de Assunção, 24 Utentes Seniores.**



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

H) Centro de Dia – Capacidade 40 Lugares e Comparticipação 13 vagas – Acordo que está suspenso temporariamente a aguardar pelas novas instalações.

| N.º Médio de Utentes a Frequentar | Resultado Financeiro |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| 2020 | 6 Seniores -52.746,33€ |
| 2021 | Atividade Suspensa -25.114,72€ |
| 2022 | Atividade Suspensa -17.589,68€ |
| 2023 | Atividade Suspensa -16.152,59€ |

O resultado financeiro apresentado corresponde à manutenção de um quadro de pessoal mínimo mas está afeto a outras respostas sociais.

A Misericórdia dinamizará a atividade nas novas instalações, com a esperança de que os atores em palco de negociação alcancem a vitória de aproximação da comparticipação aos 50% de custo/Utente.

I) Serviços de Atendimento e Acompanhamento Social – SAAS - com abrangência geográfica das freguesias de Sangalhos e Avelãs de Caminho e União de Freguesias de Amoreira da Gândara, Paredes do Bairro e Ancas.

Neste serviço, também se conta com o Programa Demografia, Qualificação e Inclusão (Pessoas 2030) do Fundo Social Europeu – Combater Privação Material, através da distribuição direta de géneros alimentares, em parceria com o Banco Alimentar Contra a Fome | Aveiro, para 284 destinatários;

Funciona em dias úteis, das 9h00 às 13h00 e das 14h00 às 17h00 e resulta da transferência de competências da Ação Social para o Município com data de início em 03/04/2023.

O serviço foi deslocalizado para o Centro de Bem Estar Infantil por força do Projeto de Requalificação do Complexo Social.

| Anos | Resultados Financeiros |
|------|------------------------|
| 2020 | -18.179,45€ |
| 2021 | - 18.876,41€ |
| 2022 | -11.918,21€ |
| 2023 | -11.658,20€ |

Na certeza de que o presente protocolo é mais vantajoso comparativamente com a anterior estrutura em que assentava o mesmo (Acordo de Cooperação), aguarda-se pela observação económica dos próximos anos.

J) Outras Atividades:



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

- Arrendamentos de Habitações e Hospital;
- Protocolo com o Hospital/LS;
- Alojamento local da Vivenda São Rafael, Algarve.

Arrendamentos e Hospital

| Anos | Arrendamentos + Hospital | Alojamento Local |
|------|--------------------------|------------------|
| 2020 | * | Sem atividade |
| 2021 | 36.565,43€ | -4.980,35€ |
| 2022 | 59.977,78€ | 4.863,12€ |
| 2023 | 51.966,82€ | 17.713,32€ |

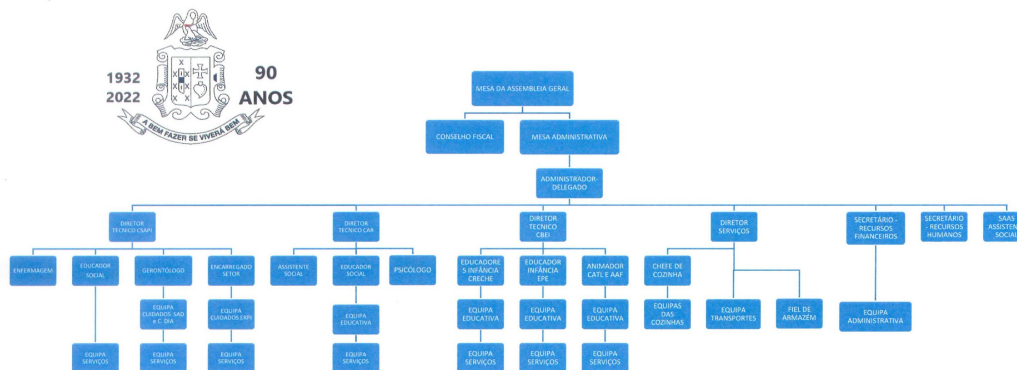
* Informação estava incluída noutra rubrica.

Até 31 de agosto de 2024, a Misericórdia manteve um contrato de Gestão de Serviços para Alojamento Local na Vivenda de São Rafael, Albufeira. Pretende-se a alienação deste imóvel em favor exclusivo do Projeto de Requalificação/Construção de Raiz do CSAPI.

3.3 Recursos Humanos

A) Organograma

MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS



Sangalhos, 27/04/2023

A Mesa Administrativa

[Assinaturas manuscritas]



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

B) Caracterização

Mês de Referência: Outubro 2024

Quadro de pessoal (N.º Total de Trabalhadores): **110 Colaboradores**

N.º Total de Trabalhadores Ausentes: 10 Colaboradores

N.º Total de Trabalhadores a fazerem Substituição: 6 Colaboradores

N.º Total de Trabalhadores com Salário: 100 Colaboradores

N.º Total de Profissionais Liberais: 9 Profissionais Liberais

N.º Total de Voluntários: 9 Voluntários (sendo 2 na ERPI e 7 no SAAS)

N.º Total de Contratos de Emprego e Inserção: 2 (1 na ERPI e 1 no CES)

N.º Total de Estágio: 1 Estagiária (no CBEI)

A Misericórdia tem neste momento o total de 100 Trabalhadores, e que inclui os ausentes e os que estão a substituir, distribuídos da seguinte forma:

| | Respostas Sociais e Serviços | Tipo de Vínculo | N.ºs de Trabalhadores |
|--------------|--|-----------------|-----------------------|
| CBEI | Creche SAAS | Quadro Pessoal | 12 |
| | | Temporários | |
| | CATL participado CATL não participado Bloco de Protocolos | Quadro Pessoal | 8 |
| | | Temporários | |
| CAR | Casa da Criança | Quadro Pessoal | 19 |
| | | Temporários | 1 |
| CSAPI | SAD ERPI | Quadro Pessoal | 52 |
| | | Temporários | 6 |
| Transversais | Gestão, Administrativos, Transportes, Gestão de Vegetação, etc.. | Quadro Pessoal | 6 + 3 + 3 = 12 |
| Total | | | 110 |

Legenda:

Quadro de Pessoal – Pessoas com Contrato de Trabalho

Temporários - Contratados com Prazo – em Substituição

Estes 110 Trabalhadores estão classificados pelas seguintes **categorias profissionais**:

- Administrador-Delegado; Ajudante de Ação Educativa; Ajudante de Cozinheiro; Ajudante de Lar e Centro de Dia; Ajudante Familiar/Domiciliário; Animador Sociocultural; Auxiliar de Ação Médica; Chefe de Cozinha; Cozinheiro; Diretor de Serviços; Diretor Técnico de Estabelecimento; Educador Social; Educador de Infância; Encarregado de Sector; Enfermeiro; Assistente Administrativo; Fiel de Armazém; Gerontólogo; Motorista de Pesados; Psicólogo; Secretário; Técnico Superior de Serviço Social; Telefonista/Rececionista; Trabalhador de Serviços Gerais.

Igualdade de Género



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

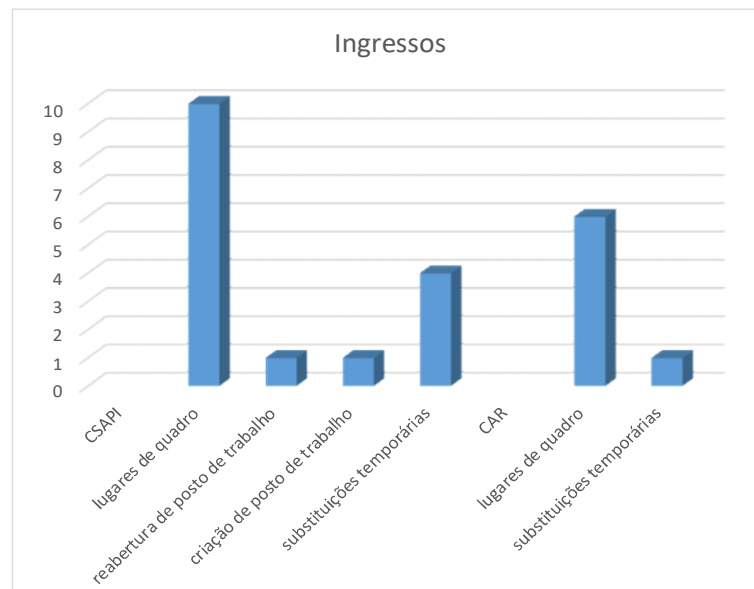
Os Recursos Humanos da Misericórdia da Freguesia de Sangalhos são constituídos por 105 colaboradores do sexo feminino e 5 colaboradores do sexo masculino.

13

Rotatividade dos Recursos Humanos

Foram verificados de **janeiro a outubro de 2024**, 23 ingressos, sendo que 16 ocuparam lugares de quadro, 5 substituíram trabalhadores por ausência prolongada, 1 reabertura de posto de trabalho e por fim outro na criação de posto de trabalho provisório (apoio à divisão geográfica temporária da ERPI), de acordo com o gráfico da fig. 1:

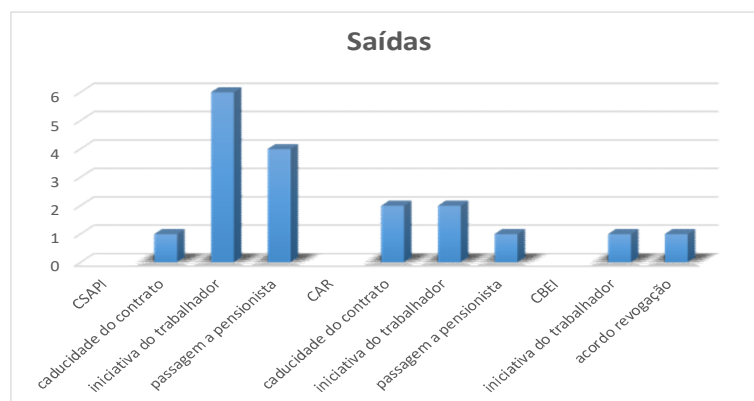
Fig. 1



Quanto a saídas, registaram-se 18 processos de rescisão, em que 9 foram por iniciativa do trabalhador, 5 por passagem a pensionista, 3 por caducidade do contrato e 1 por acordo de revogação de contrato de trabalho.

As saídas de trabalhadores incidiram sobre os três edifícios, conforme se pode verificar na fig. 2

Fig. 2





MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

A **média de idades** dos trabalhadores: do CSAPI é de 44,40 anos; do CAR é de 41,38 anos; do CBEI e CES é de 49,57 anos.

No **quadro de qualificações escolares**, relativamente a todos os Trabalhadores a classificação é a seguinte:

- 30% dos trabalhadores detém o grau de licenciatura ou superior;
- 38% dos trabalhadores completou o 12º ano;
- 23% dos trabalhadores tem o 3º ciclo do ensino básico (9º ano);
- 09% dos trabalhadores completou o 2º ciclo do ensino básico (5º e 6º ano);
- 06% dos trabalhadores completou o 1º ciclo do ensino básico (1º, 2º, 3º e 4º ano).

Quanto à **Remuneração Mínima Mensal Garantida** – RMMG (Salário Mínimo), em Outubro de 2024, a Misericórdia tinha 50 Colaboradores a aferir 820 euros.



O **Absentismo laboral** continua a ser um acontecimento que afeta a estrutura laboral, tanto para a entidade empregadora como para os próprios trabalhadores, devido à ausência ou falta de presença de um trabalhador no seu local de trabalho, tendo um impacto muito significativo na produtividade, assim como na eficiência dos serviços prestados.

O absentismo manifesta-se por diversas formas e pode ter múltiplas causas, tais como, baixas por doença até às ausências não justificadas.

De facto, no período entre 2020 e 2023, foram registadas faltas dos trabalhadores, num total de **oitenta e três mil e noventa e cinco horas**.

Os anos 2020, 2021 e 2023 foram procedidos de uma pandemia que originaram uma grande taxa de absentismo ao trabalho por todo o mundo, senão vejamos:



- Nos anos de 2020, 2021 e 2023, faltaram ao trabalho por Isolamento Profilático, 85 mulheres e 3 homens, num total de ausências de 4 mil e 355 horas;
- Com o encerramento das escolas estiveram ausentes 40 mulheres, num total de 7 mil e 536 horas.



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

A acrescentar que algumas ausências por baixa de doença, também tiveram a sua origem no vírus SARS-CoV-2.

Porém, não foram só estes os motivos que desencadearam o fenómeno do absentismo laboral. Na verdade, as ausências ao trabalho desdobram-se por várias formas, conforme já referido, incapacidade para o trabalho por acidentes de trabalho, suspensão disciplinar, licença de nojo, casamento, maternidade, parental alargado, faltas justificadas e injustificadas, entre outras.

| Ano de 2020 | | Ano de 2021 | | Ano de 2022 | |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------------------|------------------------|
| baixa médica | 57 mulheres | baixa médica | 56 mulheres | baixa médica | 44 mulheres e 1 homem |
| isolamento profilático | 21 mulheres | isolamento profilático | 15 mulheres e 1 homem | isolamento profilático | 49 mulheres e 2 homens |
| baixa acidentes de trabalho | 6 mulheres | baixa acidentes de trabalho | 7 mulheres | baixa acidentes de trabalho | 9 mulheres |
| encerramento escolas | 18 mulheres | encerramento escolas | 13 mulheres | encerramento escolas | 9 mulheres |
| suspensão disciplinar | 2 mulheres | falta injustificada | 3 mulheres e 1 homem | falta injustificada | 4 mulheres e 2 homens |
| falta injustificada | 6 mulheres e 2 homens | licença nojo | 5 mulheres e 1 homem | licença nojo | 4 mulheres e 2 homens |
| licença nojo | 6 mulheres | licença casamento | 1 mulher | licença maternidade | 2 mulheres |
| licença casamento | 1 mulher | licença maternidade | 3 mulheres | licença parental alargado | 1 mulher |
| licença maternidade | 2 mulheres | falta justificada não remunerada | 1 mulher | falta justificada não remunerada | 4 mulheres e 1 homem |
| licença parental alargado | 1 mulher | licença sem vencimento | 2 mulheres | assistência a familiares | 10 mulheres |
| falta justificada não remunerada | 1 mulher | assistência a familiares | 6 mulheres | suspensão disciplinar | 1 homem |

No ano de 2023 denota-se um decréscimo da taxa de absentismo laboral, ainda que, **16,364** horas seja um número considerável de ausências ao trabalho.

Em 2023, as ausências ao trabalho foram as seguintes:

| Ano de 2023 | |
|----------------------------------|-----------------------|
| baixa médica | 36 mulheres e 1 homem |
| baixa acidentes de trabalho | 7 mulheres |
| falta injustificada | 10 mulheres e 1 homem |
| licença nojo | 4 mulheres |
| licença casamento | 4 mulheres |
| licença maternidade | 2 mulheres |
| falta justificada não remunerada | 3 mulheres |
| assistência a familiares | 4 mulheres |
| suspensão disciplinar | 1 homem |
| licença sem vencimento | 2 mulheres |

Conclusões:

- Em 31/10/2021 (PE 2022-2024), a Misericórdia tinha 109 Colaboradores na sua totalidade. Quer dizer que, três anos depois, constata-se um número muito próximo;

- A Média de Idades dos Colaboradores mantém-se igual, 45 anos;

- Quanto à literacia, comparativamente a 2021, observa-se uma evolução positiva. Ou seja, os 59,95% que tinham um nível igual ou inferior a 9º ano passaram a ser só 38%. A taxa de formação superior, que era de 29,43%, mantém-se nos 30%;



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

- Quanto às ausências laborais, constata-se uma diminuição significativa, especialmente nas baixas médicas. As ausências prolongadas por acidentes de trabalho mantêm-se na mesma média mas aumentaram, em 2023, o número de faltas injustificadas.

3.4 Recursos Materiais

- **Frota Automóvel:** 9 viaturas.

- Nos últimos anos adquiriram-se três viaturas - 2020, 2021 e 2023: ligeiros passageiros 9 lugares com licença de transporte coletivo de crianças; ligeiro mercadorias 3 lugares para Serviços de Apoio Domiciliário e ligeiro mercadorias 100% elétrico dedicado ao transporte de refeições e gestão direta da área alimentar;
- A viatura mais antiga, neste momento, é de 2004, um carro ligeiro de 5 lugares – 03-71-XP;
- A Instituição voltou a candidatar-se, para uma segunda viatura 100% elétrica, transformada para transporte de Utentes e cadeira de rodas, ao PRR – Plano de Recuperação e Resiliência;

- **Parque Informático:** Os equipamentos foram renovados ao longo do tempo, sendo que a preferência é o reforço em elementos autónomos (disco, memória, etc). Também se renovaram as antigas “impressoras” para multifunções atualizadas com contratos mais otimizados e reforçou-se o servidor e sistema de segurança de rede interna;

- **Equipamentos de Comunicação:** no ano 2024 fez-se uma revisão a todos os equipamentos e contratos ajustando-se às necessidades atuais da Misericórdia. Compraram-se novos equipamentos de substituição (telemóveis androids) e acrescentaram-se novos tablets.

- Na **área das Cozinhas e das lavandarias**, fez-se um contrato global de manutenção, com visitas periódicas, para reparar atempadamente o que é fruto do desgaste e substituir celeremente as ferramentas necessárias;

- Quanto aos **sistemas de Aquecimento**, a Misericórdia foi obrigada a adquirir duas caldeiras (uma para o CBEI e outra para a ERPI), e manteve contrato de manutenção com visitas periódicas.

O Sistema do edifício CAR é o que apresenta mais preocupações mas a Misericórdia, com Candidatura ao PRR no âmbito do procedimento de atribuição do incentivo do Programa de Apoio a Edifício de Serviços, em que responderá à problemática de fundo deste edifício, continua à espera da análise/resposta pelo Fundo Ambiental/PRR desde 21/07/2022;



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

- Outra renovação importante foram as **camas articuladas** para todos os Utentes Seniores, graças aos apoios de Parcerias (formais e informais) como também da Comunidade;

- Relativamente aos **Edifícios em utilização**:

- O edifício do CAR foi reparado no telhado e recebeu pintura no seu exterior e interior;
- O edifício do CBEI foi tendo uma manutenção adequada ao edifício e conforme objetivo estratégico;
- O edifício do CSAPI também teve a mesma atuação e continuará a ter, sendo que o equipamento entrou em obra no dia 31/03/2024.

3.5 Recursos Financeiros

A) Património Imobiliário – Mês de Referência Outubro 2024

| | |
|--|--------------|
| Hospital da Misericórdia de Sangalhos | Arrendamento |
| Apartamento Rua João de Deus Ramos, Lisboa | Arrendamento |
| Apartamento na Gafanha, Aveiro | Arrendamento |
| Habitação em Oliveirinha, Aveiro | Arrendamento |
| Habitação do Casaíno Norte e terreno rustico | Arrendamento |

| | |
|------------------------------|---------------------------------|
| Terreno do Casaíno | Contrato Comodato de 15/09/2004 |
| Terrenos do Casaíno Norte | Plantação Pinheiro Manso |
| Terrenos Redinhas e Barrocos | Marca de Exploração / Animais |
| Terreno Lagoa Ancas | Plantação Pinheiros |
| Terrenos Aidos da Vila | Gestão da Vegetação |

| | |
|---------------------------------|-----------|
| Vivenda São Rafael, Albufeira | Alienação |
| Habitação Rua Carvalhais, Moita | Alienação |
| Habitação Rua Prof Bento Lopes | Alienação |
| Terreno Rústico Paraimo | Alienação |

| | |
|--|-----------------------------------|
| 4 Artigos Rústicos (Salgueiro; Aidos da Vila; 2 Hortas) | Não correspondem a área existente |
| 4 Artigos Rústicos (Enxovas; Lagoa; Alto dos Cavalinhos; Caboucos) | Em investigação |



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

B) Recursos Económico - Financeiros

Não havendo outros ativos significativos, interessa saber e perceber o que foram os resultados líquidos dos exercícios dos últimos quatro anos da Instituição:

| | |
|-------|---------------|
| 2020 | - 107.489,80€ |
| 2021 | - 166.708,38€ |
| 2022 | - 26.803,68€ |
| 2023 | - 104.986,50€ |
| total | - 405.988,36€ |

Em quatro anos, a Misericórdia precisou de mais cerca de quatrocentos mil euros para gestão corrente da atividade. Para além de a Instituição ter uma dependência significativa do apoio público e não ter diversificação de fontes de financiamento, há um substancial desequilíbrio entre os rendimentos/entradas de valor e as despesas/saídas de valor.

Mas estes são problemas comuns das Organizações no setor de social e de solidariedade, em que algumas delas adotaram, com sucesso, **as seguintes estratégias para garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo:**

- 1 - Oferecer uma variedade de produtos e serviços pagos que possam ajudar a gerar receitas adicionais;
- 2 – Transformar projetos em respostas sociais que garantam o autofinanciamento da instituição;
- 3 – Prestação de formação especializadas paga pode ser uma fonte de receita importante;
- 4 – Investimento em marketing para promover os produtos e serviços da instituição;
- 5 – Angariação de Donativos e aumentar o número de sócios pagantes;
- 6 – Implementação de estratégias de redução de custos e aumento das receitas;
- 7 – Estabelecimento de parcerias e acordos de cooperação com a Segurança Social e outras entidades para garantir apoio contínuo.

(in *bring.com e ria.ua.pt*)

3.6 Imagem e Comunicação

A atual Mesa Administrativa decidiu pela criação de um novo pelouro, a Imagem e Comunicação.

A imagem desempenha um papel crucial na comunicação, especialmente na comunicação visual. Ela pode transmitir informações, emoções e mensagens de forma impactante e universal.

Pretende-se reconstruir uma identidade visual para a Instituição, com uma imagem consistente e reconhecível.

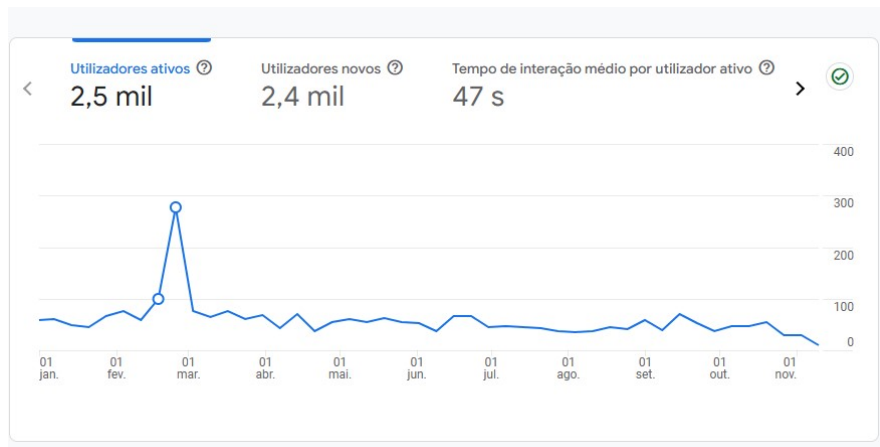


MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

A) Ferramentas dedicadas à Imagem da Instituição

A Misericórdia renovou o **site** em 2022 num processo de atualização e modernização. A informação que consta neste espaço digital é de âmbito estatutária.



De Janeiro a Outubro de 2024, 2.500 mil pessoas visualizaram o site.

| Item | Total | 100% do total |
|--|-------|---------------|
| 1 Misericórdia da Freguesia de Sangalhos | 2 755 | 100% |
| 2 Misericórdia da Freguesia de Sangalhos : Respostas Sociais | 696 | |
| 3 Misericórdia da Freguesia de Sangalhos : A Instituição | 438 | |
| 4 Downloads | 138 | |
| 5 Política de Privacidade e Cookies | 13 | |
| 6 (not set) | 7 | |
| 7 Ação Social | 6 | |
| 8 Política de Qualidade | 3 | |
| 9 Centro de Bem Estar Infantil | 1 | |
| 10 Complexo Social de Apoio à Pessoa Idosa | 1 | |

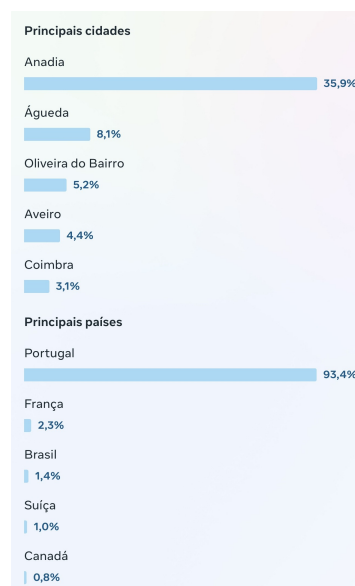
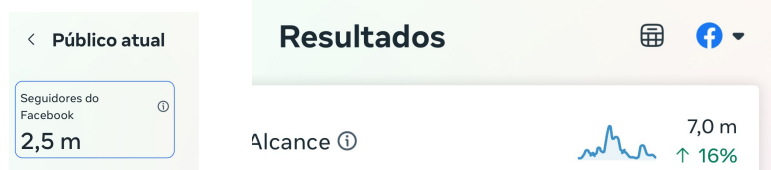
As páginas que são mais visualizadas são: a de abertura, as das respostas sociais e sobre a Instituição. Também nota-se uma procura, nos últimos dez meses, aos documentos da Instituição (downloads).

| País | Total | 100% do total |
|------------------|-------|---------------|
| 1 Portugal | 1 332 | 52,1% |
| 2 United States | 480 | 18,8% |
| 3 Poland | 281 | 11,0% |
| 4 China | 136 | 5,3% |
| 5 Netherlands | 56 | 2,2% |
| 6 Finland | 42 | 1,6% |
| 7 France | 41 | 1,6% |
| 8 Canada | 32 | 1,2% |
| 9 United Kingdom | 26 | 1,0% |
| 10 Austria | 12 | 0,5% |

Verifica-se consultas ao **site**, por pessoas residentes fora de Portugal.

A Instituição tem página no Facebook e Instagram, sendo que a primeira é dedicada à divulgação da atividade das Respostas Sociais e Serviços.

Resultados atuais da Página do Facebook:



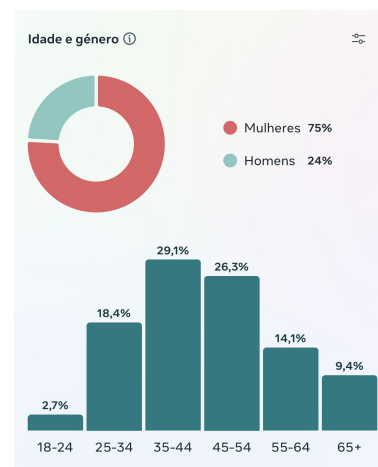


MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

A Misericórdia tem 2.500 mil seguidores e as suas publicações têm uma projeção previsível de 7 mil pessoas.

O público feminino, com idade entre os 35 e os 44 anos, visualiza a página, tal como os residentes no concelho de Anadia. Pessoas residentes em França, Brasil, Suíça e Canada visualizam a página da Misericórdia.



B) Comunicação

A Comunicação Organizacional da Misericórdia da Freguesia de Sangalhos **interna** traduz-se nas seguintes metodologias, formais e informais: Circulares; Comunicações através do correio eletrónico; Reuniões periódicas; Grupos de comunicação digital; etc...

Quanto à Comunicação **externa**, a Misericórdia utiliza as vias tradicionais como também o correio eletrónico e pequenas mensagens digitais.

Procura-se cada vez mais, através das ferramentas anteriormente anunciadas, comunicar visualmente através de fotografia, designs gráfico, vídeos e ilustrações para atrair atenção da Comunidade e transmitir mensagens de forma eficaz.

C) Visibilidade da Misericórdia

A Instituição participou nas últimas duas edições da Feira da Vinha e do Vinho de Anadia, e recentemente no Grupo Associativista de Organização das Festas de Comemoração de Elevação a Vila de Sangalhos.

4. | Análise SWOT pelos Colaboradores da Instituição

A análise SWOT é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Procura proporcionar ou verificar a posição estratégica da entidade na sua área de atuação.

A Misericórdia da Freguesia de Sangalhos desafiou os Colaboradores a identificarem os itens chave na gestão da organização, pois compete à Mesa Administrativa estabelecer prioridades de atuação e preparar opções estratégicas (riscos e problemas a resolver).



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

| PONTES FORTES / FORÇAS | OPORTUNIDADES | Máximo-Máximo |
|--|--|--|
| Aspetos positivos internos que a Instituição controla, como recursos, capacidades e vantagens. | Fatores que a organização pode aproveitar para seu benefício | Situação ideal: Forças podem ser otimizadas numa envolvente repleta de oportunidades |
| | AMEAÇAS | Máximo-Mínimo |
| | Fatores que podem causar problemas ou desafios | Aproveitamento da posição forte para reduzir as ameaças e transformar |

| PONTES FRACOS / FRAQUEZAS | OPORTUNIDADES | Mínimo-Máximo |
|---|--|---|
| Aspetos negativos internos que podem prejudicar o desempenho da Instituição | Fatores que a organização pode aproveitar para seu benefício | Numa envolvente atrativa, há um défice: trabalhar para melhorar |
| | AMEAÇAS | Mínimo-Mínimo |
| | Fatores que podem causar problemas ou desafios | Trabalhar para melhorar a posição ou abandonar atividade |

As Oportunidade e as Ameaças, como orienta o quadro, deverão ser relacionadas com os pontos mais forte e mais fracos da Misericórdia, dando assim pistas para o desenvolvimento de estratégias a maximizar as forças e oportunidades e a minimizar as fraquezas e as ameaças.

A) Equipa de Colaboradores dos Centros de Atividades de Tempos Livres no CES:

| CENTROS DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES (CATLs) | |
|--|---|
| PONTES FORTES / FORÇAS | OPORTUNIDADES |
| Equipa de trabalho com bastante experiência e conhecedora das crianças, famílias e comunidade; Estar inserida no estabelecimento de ensino oferece uma maior proximidade; Boa articulação/comunicação entre as chefias e os colaboradores; Pagamentos dos salários sempre em dia; Compreensão em trocas de horários e ausências; | Parcerias com entidades locais; Concorrer a candidaturas/concursos; Oferta de formação gratuita; |
| PONTES FRACOS / FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
| Material lúdico e didático pouca variedade e quantidade; Material tecnológico/informativo – ausência de consolas de jogos e computadores para as crianças; Espaço exterior sem cobertura para dias de muito sol ou chuva; Ausência de recursos materiais e infraestruturas para atividades no exterior; Quase ausência de espaços verdes no exterior | Dependem financeiramente da segurança social; Outras instituições/centros nos arredores com outro tipo de ofertas de serviços mais |



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

| | |
|--|-------------|
| Transporte deficitário face ao número de crianças para saídas ao exterior; Falta de substituição de recursos humanos em caso de falta o que compromete a qualidade do serviço; Famílias pouco participativas | apelativos; |
|--|-------------|

22

B) Equipa de Colaboradores dos Protocolos/Serviços (AAAF + Refeições + Acompanhamento) no Centro Escolar de Sangalhos:

| CES – PROTOCOLOS E SERVIÇOS | |
|---|--|
| PONTES FORTES / FORÇAS | OPORTUNIDADES |
| Equipa de trabalho que com boa vontade proporciona um bom funcionamento; | Aproveitar o bom tempo para explorar o espaço exterior; |
| PONTES FRACOS / FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
| Pouca variedade e quantidade de material e espaço e tempo, pois quando chove não há um espaço coberto no exterior; Turmas com crianças muito pequenas e dependentes; Falta de substituição de recursos humanos em caso de falta o que compromete a qualidade; | O tempo é uma condicionante que afeta a dinâmica na realização de atividades pois não há um espaço quando chove; |

C) Equipa de Colaboradores da Área Administrativa

| EQUIPA ADMINISTRATIVA | |
|--|---|
| PONTES FORTES / FORÇAS | OPORTUNIDADES |
| Solidariedade; Competência; Lealdade; Compromisso; Interajuda e União; Boas relações humanas; | Requalificação dos Edifícios - Espaços mais amplos e com muita luz para o convívio; Procura ativa de novos meios de Angariação de Fundos; Admissão de mais CEI's / Estágios Profissionais / Voluntários; Mais atividades / distrações com os Utentes |
| PONTES FRACOS / FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
| Edifícios antigos; Falta de Motivação de alguns Colaboradores; Recursos Financeiros limitados; Falta de tempo para interagir mais com os Utentes; Muito trabalho acrescido com a falta de Colaboradores. | Aumento de encargos Financeiros; Baixa participação do Estado; Concorrência forte de outras IPSS; Admissão de Colaboradores não qualificados; Irmandade envelhecida e desinteressada; |

Necessidades prioritárias do setor Administrativo:

- Atualização de salários correspondentes às Responsabilidades e Categoria Profissional.

À pergunta, qual o valor mais importante, responderam **Solidariedade** e **Amor**.

D) Equipas de Colaboradores das Cozinhas



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

EQUIPAS DAS COZINHAS

| PONTES FORTES / FORÇAS | OPORTUNIDADES |
|--|---|
| <p>Iniciativa na Requalificação dos Edificados – Obras do CSAPI; Iniciativa na melhoria dos equipamentos; Oferecer oportunidades de trabalho; Envolvimento de alguns Colaboradores; Pagamento dos Salários em dia; Banco de horas para gestão de assuntos pessoais; Ajuda e apoia quem precisa;</p> | <p>Capacidade desta Mesa Administrativa para Promover Incentivos para os Recursos Humanos; Liderança firme (tomar decisões de forma decisiva e assertiva) da Mesa Administrativa</p> |
| PONTES FRACOS / FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
| <p>Avaliação de Desempenho ineficiente; Falta de Controlo em regalias (telemóvel, café, conversas pessoais, etc.); Recursos Humanos insuficientes; Vencimentos desajustados quanto às funções; Recursos Humanos que saem dos seus postos de trabalho sem motivos; Não há trabalho de equipa; Irresponsabilidade no cumprimento das Escalas de Serviço.</p> | <p>Dificuldades em Substituição por saída para a Reforma; A Desmotivação de alguns Colaboradores;</p> |

À pergunta, qual o valor mais importante respondeu **Compreensão**.

E) Equipa de Colaboradores do CBEI/Creche

| CBEI - CRECHE | |
|---|--|
| PONTES FORTES / FORÇAS | OPORTUNIDADES |
| <p>Simpatia e positividade; Empatia com as Famílias; Cuidado nos detalhes; Comunicação (a plataforma); Equipa de Trabalho afetuosa e dedicada Bom ambiente de trabalho; Satisfação das necessidades das Crianças e suas Famílias; Pagamento dos Salários em dia;</p> | <p>Criatividade para transformar o que se têm; Capacidade de Inovação, especialmente relativamente aos espaços físicos; Formação dos Recursos Humanos; Mais empenho nos projetos comuns à Misericórdia; Incutir o sentimento de pertença nos Recursos Humanos;</p> |
| PONTES FRACOS / FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
| <p>Pouco espaço verde; Insuficiente espaço exterior para brincar; Estado de conservação do Edifício; Recursos Humanos insuficientes; Dificuldades da delegação de tarefas; “Sentimento” de abandono;</p> | <p>Inexistência de espaços físicos; Recursos Humanos insuficientes; Mais vagas de Creche nas IPSS da região; Redução do poder económico das famílias; Dificuldades no Trabalhar em Equipa dos Recursos Humanos.</p> |



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

F) Equipa dos Colaboradores da Casa da Criança

CAR – Casa da Criança

PONTES FORTES / FORÇAS

Intervenção individualizada e focada nos interesses e oportunidades para as Crianças e Jovens;
Ligação das Crianças à CAR, após saída definitiva;
Promoção de experiências que ajudam as crianças a envolverem-se de uma forma positiva, com o meio que as rodeia, a valorizarem-se no âmbito social e cultura;
Arquitetura e acessibilidade no edifício;
Experiência no Acolhimento Residencial – 16 anos de história: trabalho reconhecido na comunidade;
Boa relação externa com Parceiros;
Experiência da intervenção reparadora e terapêutica;
Proximidade e presença da Equipa Técnica;
Disponibilidade de meios e equipamentos adequados às necessidades;
Relação de proximidade com os Equipamentos de ensino, favorecendo a integração e bom ambiente escolar;
Relação estabelecida com empresas e entidades que favorecem a cooperação com a CAR e consequentemente a qualidade na intervenção;
Reconhecimento e valorização da Casa da Criança enquanto resposta competente em matéria de acolhimento residencial;
Proximidade das relações interpessoais entre os Recursos Humanos e com as Crianças;
Incentivo quanto à autonomia, independência e alimentação das Crianças;
Treino das Competências da Vida diária;
Atendimento personalizado na realização dos Planos Individuais;
Programação de Atividades diversificadas adaptadas;
Acompanhamento multidisciplinar;
Olhar para a Criança como um ser único e que merece toda a atenção;
A Confiança que as Crianças alcançam e demonstram;
A Criança sente: “Preocupo-me contigo”;
Oferta de Formação
Mudança dos Turnos de forma progressiva;
Rápida resolução de problemas depois de identificados;
Receber muitos louvores;
“Veste-se a Camisola”

OPORTUNIDADES

Requalificação ERPI / Infraestruturas;
A Instituição tem 92 anos de História, com ação na Comunidade;
Maior investimento Lei Mecenato e Responsabilidade Social das Entidades/Empresas;
Promoção Participação nas atividades da Comunidade e Rede Social;
Visão Estratégica de Cativação de Interesse para a Prestação de serviços existentes ao encontro das necessidades das famílias;
Património Imobiliário da MFS;
Protocolos e Cooperação estabelecidos com o Município;
Potencial desenvolvimento digital como forma de divulgar o trabalho da MFS e alcançar novos públicos/Clientes;
Plano de Formação para as recém - contratadas sem que tenham em mãos responsabilidade diretas;
Formação ao nível comportamental e Crianças com Necessidades Especiais;
Ausência de Recompensas Monetárias para os Melhores Desempenhos;
Qualificação da Equipa (Capacitações);
Desenvolver soluções inovadoras e adaptadas à realidade como o uso de tecnologias acessíveis e serviços personalizados para melhor a qualidade e otimizar recursos;
Diálogo próximo com a Comunidade – ouvir necessidades e sugestões para adaptação dos serviços oferecidos e criar um ambiente de maior confiança e cooperação;
Presença digital forte (Redes Sociais, Campanhas de Sensibilização para ampliar a visibilidade da Instituição e assim atrair mais Utentes;
Criar um ambiente de trabalho saudável com benefícios justos para o aumento da Valorização, Motivação e Dedicção a Fazer Diferente;
Possível Redução do número de Crianças;



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

| PONTES FRACAS / FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
|--|--|
| <p>Baixo nível motivacional:</p> <ul style="list-style-type: none">- Salário baixo para a exigência do trabalho;- Horário de trabalho incompatível com a vida familiar; <p>Alternância constante nas equipas;</p> <p>Baixo nível comunicacional na gestão de conflitos e Baixo compromisso profissional;</p> <p>Deficit de espaços de arrumação e de lazer para as Crianças e Jovens;</p> <p>Necessidade de alterações na estrutura habitacional tendo em conta a Requalificação para o Acolhimento Residencial;</p> <p>Necessário melhorar relações interpessoais;</p> <p>Dificuldades no recrutamento e retenção dos Recursos Humanos;</p> <p>Gestão recorrente da imprevisibilidade da nossa especificidade;</p> <p>Fraca mobilização de 1ª linha, comprometendo a concretização, em tempo útil, dos projetos de vida das Crianças;</p> <p>Elevado Desgaste Emocional da Equipa;</p> <p>Ausência de predisposição para a promoção de relações colaborativas para o Trabalho em Equipa;</p> <p>Fraca adesão à Formação Profissional para a melhoria contínua no âmbito do Acolhimento Residencial;</p> <p>Incompreensão por parte das restantes Respostas Sociais e Superiores Hierárquicos da MFS da complexidade e exigência do trabalho na CAR;</p> <p>Fragilidade na Comunicação, Espírito de Equipa, Interajuda e relacionamento interpessoal nas Equipas;</p> <p>Falta de espaço coberto para brincar nos dias de chuva;</p> <p>Insuficiente diálogo entre a Equipa e suas preocupações referentes às Crianças;</p> <p>Poucas iniciativas de pedido de ajudas e de opiniões às Colegas em casos de dúvidas e incertezas;</p> <p>Competitividade entre os Recursos Humanos;</p> <p>Ausência de Acolhimento Saudável ao Novo Colega de Trabalho que pode ser um potencial elemento enriquecedor às Boas Práticas;</p> <p>Insuficiente união na Equipa de Trabalho;</p> <p>Insuficiente Informação de cada turno;</p> <p>Dificuldades de aceitação de opiniões diferentes;</p> <p>Dificuldades na contenção da frustração;</p> <p>Ausência de comunicação quando se falha em alguma tarefa;</p> <p>Espaços individualizados para momentos de estudo de</p> | <p>Realização de maior número de reuniões par identificação de problemas e procura de soluções com as várias opiniões;</p> <p>Fatores Económicos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Maiores Encargos financeiros (salários, matéria prima);- Dependência financeira (investimento publico);- Baixa proatividade na candidatura a fundos/concursos; <p>Quadros instáveis;</p> <p>Baixa Investida na Imagem Institucional;</p> <p>Baixo Investimento para a Qualificação de serviços;</p> <p>Dificuldade na Implementação Plano Formação compatível com horário trabalho sem perturbar dias de descanso;</p> <p>Baixa cativação Irmãos;</p> <p>Contexto socioeconómico atual;</p> <p>Concorrência e diversidade de respostas existentes;</p> <p>Pouca diversificação de fontes de recursos, nomeadamente financeiros;</p> <p>Falta de formação às Novas Colegas;</p> <p>Recursos Humanos insuficientes;</p> <p>Dependência financeira;</p> <p>Fatores políticos, financeiros e salariais;</p> <p>“Stress” da rotatividade de Crianças e Recursos Humanos; gera muita instabilidade nas Crianças (recordando por ex. o “abandono”);</p> <p>Baixos Salários;</p> <p>Desgaste emocional e físico;</p> |



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

algumas Crianças;

26

G) Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social

| SAAS | |
|---|--|
| PONTES FORTES / FORÇAS | OPORTUNIDADES |
| <p>Apoio Institucional: A parceria com a Câmara Municipal proporciona legitimidade e recursos adicionais, nomeadamente apoios aos beneficiários;</p> <p>Experiência e Conhecimento: as formações são uma excelente oportunidade para formação especializada e experiência no trabalho com populações vulneráveis;</p> <p>Rede de Apoio/Rede Social: Possibilidade de colaboração com outras instituições e serviços sociais, criando uma rede de suporte;</p> <p>Acesso a Recursos: Capacidade de oferecer acesso a recursos e serviços públicos, como saúde, educação, e emprego;</p> <p>A equipa do SAAS e a coordenação é coesa, próxima, tem em consideração a perspetiva de intervenção do técnico e contribui para os encaminhamentos a dar ao agregado familiar.</p> | <p>Aumento da Sensibilização Social e ações de formação: Campanhas de sensibilização podem aumentar a visibilidade e utilização dos serviços;</p> <p>Parcerias com Outras Organizações: Estabelecer parcerias com ONGs e empresas pode trazer recursos adicionais e novos programas;</p> <p>Inovação em Serviços: Implementação de novas tecnologias e métodos de atendimento que podem melhorar a eficiência e a eficácia do serviço;</p> <p>Mudanças Legislativas: Novas políticas e legislações podem abrir portas para financiamento e novos programas sociais.</p> |
| PONTES FRACOS / FRAQUEZAS | AMEAÇAS |
| <p>Sobrecarga de Trabalho: A elevada demanda pode levar à sobrecarga dos profissionais, afetando a qualidade do atendimento;</p> <p>Burocracia: Processos administrativos complexos podem dificultar o acesso rápido a serviços e benefícios aos beneficiários;</p> <p>Dificuldades de Comunicação: Barreiras linguísticas ou falta de habilidades de comunicação podem dificultar o relacionamento com alguns beneficiários imigrantes;</p> <p>Dificuldade em Medir Resultados: A falta de indicadores claros para medir a eficácia do serviço pode dificultar a avaliação do impacto social.</p> | <p>Cortes Orçamentais: Riscos de redução de financiamento público podem impactar a sustentabilidade do serviço;</p> <p>Mudanças nas Políticas Sociais: Alterações nas políticas governamentais podem afetar a elegibilidade dos beneficiários;</p> <p>Mudanças na Legislação Local: Alterações nas leis ou regulamentos que afetam serviços sociais podem impactar a operação e a sustentabilidade do serviço;</p> <p>Estigmatização: Preconceitos da sociedade em relação aos beneficiários, o que pode dificultar a aceitação e integração;</p> <p>Imigração: A crescente imigração que se tem feito sentir, ameaça o desempenho do serviço ao nível de respostas concretas para este tipo de beneficiários;</p> |



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

5 . | Missão, Valores e Estratégia

5.1 Missão: para que existe a Misericórdia da Freguesia de Sangalhos?

A Misericórdia da Freguesia de Sangalhos visa a satisfação das necessidades da comunidade e sociedade em geral. Asseguramos a qualidade dos serviços prestados, em colaboração com agentes socioeconómicos. A nossa atuação incide sobre: famílias, infância, juventude, idade adulta, velhice e pessoas doentes.

5.2 Valores: no que a Misericórdia da Freguesia de Sangalhos acredita?

A Misericórdia da Freguesia de Sangalhos fundamentando-se nos princípios cristãos, define e destaca os seguintes valores:

1. Solidariedade e Amor

Acreditamos que os afetos, a partilha e a compreensão são fundamentais no exercício diário das nossas atividades. São eles o nosso propósito.

2. Verdade e Proteção

No nosso trabalho, privilegiamos a transparência e a honestidade. Através destes valores asseguramos a segurança e estabilidade dos nossos clientes.

3. Ética e Justiça

Apoiamo-nos em regras de condutas que conferem a equidade nas relações estabelecidas no âmbito da nossa ação.

4. Confiança e Respeito

É nossa convicção que a credibilidade é um pilar nas interações desenvolvidas na nossa instituição.

Respeitamos a integridade e individualidade de cada um e valorizamos o sigilo profissional.

5. Profissionalismo e Responsabilidade

A iniciativa e a disponibilidade são essenciais para um desempenho que visa a excelência. A orientação para os resultados deve garantir uma organização eficaz de tarefas, não esquecendo a importância de um espírito de equipa positivo, de uma comunicação saudável e da formação continua.

Só assim, alcançamos o êxito de todos.

5.3 Estratégia (gestão por objetivos)

Depois da recolha de informações e tomada de decisões, a gestão formula os objetivos e o padrão de atuação para os alcançar. É a fase do planeamento. “Planear é conceber um futuro desejado e os meios de aí chegar”, segundo Ackoff. Selecionam-se finalidades e meios e qual a melhor maneira de o conseguir.

Há muitos objetivos que poderiam ser identificados e planeados mas é importante ter em conta a capacidade



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

Objetivos Estratégicos - OE

28

| | |
|---|-------------------------------|
| OE 1 | Qualidade dos Serviços |
| Este objetivo, do anterior plano, mantém-se pela sua grande importância. A qualidade está intimamente ligada à existência de infraestruturas adequadas. E somente com a combinação de diversos elementos, como sustentabilidade e resiliência, tecnologia e inovação, energia e recursos, transporte e logística, conectividade e rede, é que se criam ambientes propícios para a prestação de serviços de alta qualidade, beneficiando os Utentes/Clientes como a Instituição. | |

A Mesa Administrativa decidiu dar continuidade à sua estratégia na área da qualidade, conservando os seguintes objetivos operacionais (OP) ou tarefas:

| | | | |
|---|--|------------------|---|
| Objetivo Operacional | | | |
| OE1 | Projeto de Requalificação e Ampliação do CSAPI (ERPI, SAD e Centro de Dia) | | |
| OP1 | Projeto que, através de um processo de otimização, sofreu uma transformação para Construção de Raiz e Ampliação de 26 lugares em ERPI. Licença de Obra n.º 29/2024 de 28/03/2024 do Município de Anadia | | |
| 1ª Empreitada | - Transferência de 24 Utentes Seniores para outras instalações temporárias; - Demolição de parte do Edificado existente; - Limpeza de todo o terreno; | de 01/10/2024 | 27 meses |
| 2ª Empreitada | - Construção do Novo Edifício; - Acolhimento de todos os Utentes Séniores na nova ERPI; | a 31/12/2026 | Previsão com derrapagens: Fim do mandato atual da MA |
| 3ª Empreitada | - Demolição da última parte do Edificado existente. | | |
| Gestor dos Contratos / Procedimentos de Contratação Pública | Mesa Administrativa representada por: Provedor, Carlos Manuel Henriques Santiago | | |
| Dono de Obra | Mesa Administrativa representada por: Tesoureiro, Rui Fernando De Castro Gradeço | | |
| Recursos | Contrato de Comparticipação Financeira decorrente do Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais – 3ª Geração Alienação de Património Imobiliário da Instituição Contratação de Empréstimo Bancário Candidatura a outros Programas de Financiamento Nacionais e Europeus Empesa do Projeto de Arquitetura especializada na área da Economia Social - HUILD | | |
| Avaliação | Indicadores Chave de Desempenho: - Factos de evidência de evolução e progressão do projeto | | |



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

| | |
|---|---|
| Objetivo Operacional | |
| OE1 OP2 | Implementação de Melhorias Energéticas na Casa de Acolhimento Residencial |
| | Otimização do desempenho energético para um aumento do conforto térmico e salubridade dos espaços através de correção de patologias construtiva; redução das necessidades de energia útil por intervenção; utilização de energias renováveis e melhoria da eficiência dos sistemas. |
| Cronograma | Próximos 4 anos |
| Gestor dos Contratos / Procedimentos de Contratação Pública | Mesa Administrativa representada por: Diretor de Serviços, Filipe Silva |
| Recursos | Consultadoria da Empresa PROGEST Empresa Certificação Energética Pinto & Cruz, Energia e Sistemas Candidatura ao PRR – Eficiência Energética em Edifícios de Serviços – Verba de Fundo Europeu RePowerEU / Fundo Ambiental (01/C13-i03/2022) - Candidatura n.º 000652, submetida em 21/07/2022 |
| Avaliação | Indicadores Chave de Desempenho: - Obtenção de informações semestrais de evolução da Candidatura |

| | |
|--------------------------|---|
| Objetivo Operacional | |
| OE1 OP3 | Construção de Raiz da Creche/ Centro de Bem Estar Infantil |
| | No âmbito de Acordo do Plano de Regularização com Centro Distrital de Segurança Social de Aveiro, em 03/06/2022 A ser desenvolvido um anteprojecto com Gabinete de Sangalhos |
| Cronograma | Próximos 4 anos: Projeto Licenciado com Contrato de Participação |
| Recursos | Contratualizar Consultadoria Externa Preparação de Candidatura para Financiamento |
| Avaliação | Indicadores Chave de Desempenho: - Cumprimento dos trâmites necessários para obtenção do Projeto Licenciado |

| | |
|-------------|------------------------------------|
| OE 2 | Sustentabilidade Financeira |
|-------------|------------------------------------|



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

Este objetivo, do anterior plano, também se mantém pois é um fator de maior relevância dado a grande dependência do Estado que não paga em consonância com o custo real do utente, para além do urgente equilíbrio financeiro que a Instituição precisa de alcançar para enfrentar outros desafios no futuro.

Objetivo Operacional

| | |
|------------|--|
| OE2 | Preenchimento de todas as vagas/lugares participados dos Acordos |
| OP1 | Cooperativos; |
| | Implementação de estratégias de melhoria da qualidade de serviço, imagem, proximidade com a Comunidade, satisfação das necessidades de cada Indivíduo/Pessoa, para que todas as vagas mantenham-se preenchidas mensalmente, com períodos mínimos necessários de transição. |

| | |
|------------|----------------|
| Cronograma | Período Mensal |
|------------|----------------|

| | |
|---|---|
| Responsáveis por este Objetivo Operacional: | Diretora Técnica do CSAPI (ERPI/SAD); Diretor Técnica do CBEI (Creche/CATLs) |
|---|---|

| | |
|----------|---|
| Recursos | Candidaturas a Concursos e Programas |
| | Formação para os Recursos Humanos |
| | Parcerias Formais e Informais com a Instituição |
| | Voluntariado |

| | |
|-----------|---|
| Avaliação | Indicadores Chave de Desempenho: - Valores absolutos / número de Lugares ocupados igual à Capacidade instalada mensalmente |
|-----------|---|

OE 3 **Imagem e Comunicação**

Outro objetivo ao qual se dá continuidade. Pretende-se melhorar a reputação e imagem, características visíveis e imediatas para a captação de Utentes, de Mecenas, de Parceiros, de Voluntários e de novas oportunidades e assim obter benefícios que ajudem à concretização da missão. No âmbito de uma política de participação, a Instituição também pretende ter como parceiros, os seus colaboradores, através da promoção da motivação, espírito de pertença e de equipa, elevando os padrões de eficiência e qualidade das respostas sociais e serviços.

Objetivo Operacional

| | |
|------------|---|
| OE3 | Aumentar a Visibilidade da Misericórdia |
| OP1 | Participação em eventos para aumentar a visibilidade da Instituição: feiras, conferências e exposições. |

| | |
|------------|-----------------|
| Cronograma | Próximos 4 anos |
|------------|-----------------|

| | |
|--|-------------------------|
| Responsável por este Objetivo Operacional: | Administradora-Delegada |
|--|-------------------------|



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

| | |
|-----------|--|
| Recursos | Recursos Humanos e Recursos Materiais da Misericórdia |
| | Angariação de Fundos/donativos |
| | Parcerias Formais e Informais da Instituição |
| Avaliação | Indicadores Chave de Desempenho: - Valor absoluto – Participação de, pelo menos, um evento exterior por cada ano civil. |

| | |
|---|---|
| Objetivo Operacional | |
| OE3 | Implementação e/ou desenvolvimento de medidas de Coesão das Equipas de Trabalho |
| OP2 | Implementação e/ou desenvolvimento de estratégias de Coesão em todas as Equipas de Trabalho para melhorar a Colaboração, a Produtividade e a Satisfação dos Colaboradores, através de Comunicação Eficaz, Definição de Metas claras, Incentivo ao Trabalho de Equipa, Reconhecimento e Valorização, Resolução de Conflitos, Desenvolvimento de Habilidades Interpessoais, Eventos e Atividades em Equipa. |
| Cronograma | Próximos 4 anos |
| Responsáveis por este Objetivo Operacional: | Administradora-Delegada Diretora Técnica do CSAPI (ERPI/SAD); Diretora Técnica do CBEI (Creche/CATLs/Protocolos); Diretora Técnica do CAR Secretaria/Recursos Humanos Secretaria/Recursos Financeiros Chefe de Cozinha |
| Recursos | Formação para os Recursos Humanos |
| | Parcerias Formais e Informais com a Instituição |
| | Recursos Materiais da Misericórdia |
| | Angariação de Fundos/donativos |
| Avaliação | Indicadores Chave de Desempenho: - Valor absoluto – No período de Janeiro a Outubro de 2028, diminuição do n.º de Ingressos/Contratações; - Valor absoluto – Diminuição do n.º total de baixas médicas anuais, para igual ou menos a 25; - Valor absoluto – Reuniões Mensais das Equipas de Trabalho das Respostas Sociais e Serviços da Instituição; - Valor absoluto – Realização do Dia do Colaborador anualmente; - Valor absoluto – Implementação de uma nova estratégia que ofereça a oportunidade de obter feedback direto dos Colaboradores, nos próximos 4 anos; - Valor absoluto – Implementação de uma nova estratégia de Reconhecimento e Valorização, nos próximos 4 anos. |



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

Depois de análise, a Mesa Administrativa chegou à conclusão que estes serão os Objetivos Estratégicos para os próximos quatro anos e que se traduzem nos objetivos operacionais ou tarefas atrás descritas. Há muito para ser feito mas, tendo em conta o período de tempo previsto, a grandeza da Instituição (em que é impensável conseguir-se potenciar todos os processos) e tarefas complexas em mãos para serem concretizadas, decidiu-se que estas serão as linhas de ação e que deverão, também por sua vez, ser as prioridades das Respostas Sociais e Serviços da Misericórdia, para além do cumprimento da **MISSÃO**.

A Mesa Administrativa planeará anualmente - Planos de Ação (PA), esta Visão Estratégica, de forma a ir ajustando e corrigindo de acordo com as políticas globais, novas ameaças e oportunidades, promovendo uma cultura de responsabilização, participação, motivação e envolvimento. Nos Relatórios de Gestão anuais fará a devida avaliação do desenvolvimento das atividades e ação estratégica para a identificação das áreas de melhoria.

Sangalhos, 12 de novembro de 2024

A Mesa Administrativa

Carlos Manuel Henriques Santiago, Provedor

Isilda Alves Silva, Vice-Provedora

Maria Lúcia Braga Araújo, Secretária

Rui Fernando Castro Gradeço, Tesoureiro

Sandra Paula Ramos Alves Mesquita, Primeira Vogal

Arménio Seabra Serralheiro, Segundo Vogal

José Aleixo Lopes Santiago, Terceiro Vogal