
PLANO ESTRATÉGICO

2022 - 2024

Mesa Administrativa

11 de Novembro de 2021





Conteúdo

1 Introdução.....	3
2 Enquadramento	4
2.1 Nota Histórica.....	4
2.2 Mesa Administrativa eleita e funções.....	6
2.3 Princípios de ação: Missão, Visão e Valores da MFS.....	7
2.4 Atividade: Respostas Sociais e Serviços	8
2.5 Caracterização dos Recursos Humanos	10
2.5.1 Estrutura.....	10
2.5.2 Número de Recursos Humanos.....	11
2.5.3 Igualdade de Género.....	12
2.5.4 Idade.....	12
2.5.5 Tipo de Contrato	13
2.5.6 Tipo de Horário	15
2.5.7 Literacia	15
2.5.8 Ausências laborais.....	16
2.5.9 Remuneração Mínima Mensal Garantida	17
2.5.10 Tempo de serviço	17
2.6 Caracterização dos Recursos Materiais	18
2.6.1 Frota Automóvel	18
2.6.2 Componentes Informáticos.....	19
2.6.3 Componentes de Segurança	20
2.6.4 Ferramentas de Comunicação	20
2.6.5 Património Imobiliário	21
2.6.6 Património Móvel	22
2.7 Caracterização dos Recursos Económico-Financeiros	22
2.7.1 Respostas Sociais e Serviços: comparativo de resultados dos anos 2018, 2019 e 2020	22
2.7.2 Respostas Sociais e Serviços: resultado de gastos de 2020 com a média de Utentes:	22
2.7.3 Respostas Sociais e Serviços: valores de referência	23
2.8 Outros Números.....	24
3 Diagnóstico estratégico.....	25
3.1 Análise PESTEL.....	25
3.2 Análise SWOT.....	25
4 Formulação de estratégia	29
4.1 Política de Qualidade	29
4.2 Objetivos Estratégicos e Operacionais.....	30
4.3 Ações e Indicadoras	31
4.4 Monitorização e avaliação	31



1 Introdução

A necessidade de planear a atividade com mais precisão, rigor e participação, fez com que a Mesa Administrativa definisse uma estratégia que, sendo clara e compreensível, implemente e desenvolva a sua missão com vista a uma procura constante da sua visão institucional.

O presente plano estratégico (PI) refere-se aos próximos 2 anos, 2ª parte do presente mandato - o biénio 2022-2024 - já que os primeiros foram necessários para um trabalho de tomada de conhecimento e análise interna, servindo de referência para a definição de novas linhas orientadoras e soluções sólidas para enfrentar os desafios atuais.

A elaboração do PI implica as seguintes fases de desenvolvimento:

- 1ª fase – Diagnóstico da situação atual e identificação de oportunidades de melhoria. Nesta análise e formulação estratégica, adotaram-se as metodologias SWOT, uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e a PEST, a identificação do conjunto amplo e complexo das condições e fatores externos que envolvem e influenciam, a longo prazo, as atividades;
- 2ª fase – Análise e confirmação da Missão, a Visão e os Valores definidos em 2014, como também de um Tema para o ano de gestão de 2022 por motivo histórico e institucional. Para além disso, recolheu-se informação transversal a esta instituição com vista à materialização das prioridades (Objetivos Estratégicos – OE);
- 3ª fase – Planeamento e operacionalização do curso de ação que suporta a estratégia com a Direção Técnica da MFS (Objetivos Operacionais – OP) para um reposicionamento da Mesa Administrativa e suas grandes linhas de ação, prioridades e projetos estruturantes que orientarão a sua atuação a médio/longo prazo através da programação dos seus recursos;
- 4ª fase – Definição, pela Direção Técnica, das Ações, Responsabilidades, Recursos, Indicadores para Resultados e monitorização para correções trimestrais ou semestrais dos objetivos operacionais correspondentes.



2 Enquadramento

2.1 Nota Histórica

A Misericórdia da Freguesia de Sangalhos (MFS) foi fundada em 1932 pelo Sr. Dr. Luís Conceição, médico, sob o lema “A Bem Fazer se Viverá Bem”. A primeira ação deste grupo de homens bons, foi criar o hospital da Misericórdia para assistir aos mais necessitados na década de 50 através de vários cortejos e ações de angariações de fundos. A sua esposa, a Sr.ª D. Marília Sereno, pouco tempo depois organiza a “Sopa dos Pobres” na cozinha do Hospital durante os difíceis anos da IIª Guerra Mundial com a colaboração dos comerciantes e industriais, locais. Mais tarde segue a “sopa para as crianças” e o Infantário com um grupo de 25 crianças.

Em 1975 o Hospital passa para a dependência do Ministério da Saúde e as crianças crescem para 100 em regime de Creche e Educação Pré-Escolar, agora com o apoio e orientação da congregação das Irmãs Servas da Sagrada Família, mantendo-se sob a gerência destas até Julho de 2000.

Em 1982 a Mesa Administrativa planeia a construção de um edifício destinado para apoio à terceira idade, com condições confortáveis e modernas. A construção arranca em 1988 nos terrenos doados pelo Sr. Provedor Narciso da Marça e esposa Sr.ª D. Francelina Moreira Marça, na zona de Sá, num total de 8.552,30 m².

Em 1989 inicia-se o serviço de Apoio Domiciliário, no edifício junto das crianças, por detrás do Hospital, para 20 idosos das freguesias de Sangalhos, Avelãs de Caminho, Ancas e Amoreira da Gândara. A Misericórdia inaugura as novas instalações no Complexo Social de Apoio à Pessoa Idosa com o Centro de Dia para 40 idosos. No ano de 1992 protocola-se com a Segurança Social o lar para 30 idosos e em 1993, o Centro de Atividades de Tempos Livres para 30 crianças numa das salas da Escola de Sá com direito a refeições. Dois anos mais tarde assina-se outro Acordo para o Centro de Atividades de Tempos Livres numa das salas da Escola N.º1 de Sangalhos, junto ao cruzeiro.

A instituição decide investir, em 1994, na construção de um novo pavilhão para acolhimento de mais idosos, um projeto que designou de “Privado”. O então Sr. Provedor, Narciso da Marça, inspirado no 1º Congresso Mundial das Misericórdias, organizado em Florença, Itália, em 1992, projetou este novo tipo de lar. As pessoas que necessitassem e pudessem pagar teriam ali uma residência vitalícia, mediante uma oferta à Misericórdia, cujo valor foi estipulado em função da idade do possível utente. Destinavam-se apenas aos irmãos da Misericórdia. Toda a ala foi construída em duas fases.

Em 1995, a convite do Ministério da Segurança Social, a Misericórdia arranca com um novo projeto: uma Casa de Acolhimento Temporário (agora com o nome de Casa de Acolhimento Residencial) para 30 jovens em situação de perigo, entre os 0 e 12 anos.

Em 31/12/1998 o Hospital é devolvido à instituição após a construção da extensão de Saúde de Sangalhos ficando este, desativado.

A Misericórdia assina protocolo de cooperação com a Segurança Social em 30/06/1999 para a Intervenção Comunitária na área de Comunidade e Família, consolidando assim o trabalho iniciado em 1997 com o núcleo executivo do Rendimento Mínimo de Anadia.

Em 2000 a Misericórdia passa a colaborar no núcleo de Intervenção Precoce de Anadia e também na Comissão de Proteção de Crianças e Jovens de Anadia.

Em 06/06/2002 a Misericórdia assina protocolo com os Hospitais Privados Portugueses (HPP) para a requalificação e gestão do Hospital da Misericórdia.

Com a criação da Rede Social de Anadia em Maio de 2004, a Misericórdia adere a este grupo que pretende ser uma mola impulsora de combate à pobreza e à exclusão social de forma interligada e com responsabilização local e regional.



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

Em 2005 o Hospital foi sujeito a remodelações com alargamento da estrutura física passando a ter capacidade de resposta nos setores de ambulatório, bloco cirúrgico e internamento. É inaugurado pelo Ex-Ministro da Saúde Dr. Luís Filipe Pereira.

A Mesa Administrativa, sensível aos condicionalismos e debilidades da população local, solicita o alargamento do protocolo do lar (atual Estrutura Residencial Para Pessoas Idosas - ERPII) ao Centro Distrital da Segurança Social de Aveiro em 13/07/2007, absorvendo a ala “privada”.

A Casa da Criança (CAR), pela mão do Sr. Provedor José Carlos Carvalhais Silveira Costeira, é inaugurada em 01/10/2008 pelo Governador Civil de Aveiro, Dr. Filipe Brandão, num edifício com área bruta total de 1.215,00m², preservando como linhas orientadoras o Acolhimento Residencial às crianças em perigo e a concretização, o mais breve possível, de projetos de vida que assegurem o seu bem-estar.

Também neste ano, a Misericórdia participa no Programa Comunitário de Ajuda Alimentar aos Carenciados (PCAAC), integrando numa rede de receção e distribuição de produtos alimentares, dos Ministérios do Trabalho e Solidariedade Social e Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas.

A partir de 2009, fruto de um Protocolo com a Câmara Municipal de Anadia e no âmbito do Programa Generalizado de Refeições Escolares às crianças do 1º CEB, a Misericórdia começa a confeccionar, fornecer e acompanhar as refeições para as Crianças do 1º ciclo da Escola N.º 1 de Sangalhos.

Em 16/05/2013 o Hospital da Misericórdia passa para a administração da IDEALMED III – serviços de gestão, Lda. – Unidade Hospitalar de Coimbra.

A Mesa Administrativa promove exposição pública do Projeto de Ampliação e requalificação do CSAPI com a presença do Bispo de Aveiro, Dom António Moiteiro e do então Diretor da Segurança Social Dr. Rui Cruz em 20/09/2014. No mesmo ano, em 1 de Novembro, a instituição é obrigada a assumir a gestão direta do hospital até encontrar um parceiro com capacidade para dinamizar a infraestrutura.

Em 19/02/2015 a Misericórdia assina Protocolo com a Câmara Municipal de Anadia relativo a Cedência de Espaços do Centro Escolar de Sangalhos para o funcionamento da resposta social Centro de Atividades de Tempos Livres.

Em 14/10/2015 o Protocolo com a Câmara Municipal relativamente à confeção, fornecimento e vigia dos Almoços das Crianças da Escola N.º 1 é alargado para todas as crianças do 1º Ciclo a frequentarem o Centro Escolar de Sangalhos. Na mesma data o Município assina também Acordo de Cooperação para as Atividades de Animação e de Apoio à Família no Jardim de Infância da rede pública de Sangalhos.

Ainda neste ano a atividade de receção e distribuição alimentar no âmbito do PCAAC termina, tendo este último, sido substituído pelo Fundo Europeu Auxílio a Carenciados – FEAC, programa que pretende melhorar o modelo de ajuda alimentar da União Europeia e que tem como preocupação assegurar a distribuição de cabazes alimentares adequados do ponto de vista nutricional para as pessoas mais carenciadas.

Em 02/02/2016 o Centro de Atividades de Tempos Livres é transferido para o Centro Escolar de Sangalhos pela assinatura de Adenda ao Acordo de Cooperação que vêm permitir esta melhoria e a transição da resposta para tipo Conciliação Familiar.

Por motivos financeiros, a instituição encerra as portas do Hospital em 27/02/2017. Em 30/11/2017 encontra um novo parceiro para a dinamização e requalificação do Hospital da Misericórdia, a LS Hospital Medical Center & Research, Lda., reabrindo portas em 02/11/2020 e pretendendo servir a população local e atrair segmentos de mercado específicos, nomeadamente clientes nacionais e internacionais que procuram cuidados de saúde personalizados, num ambiente tranquilo e totalmente centrado no paciente, com a máxima qualidade e segurança.

De 01/10/2017 a 30/09/2019 a Misericórdia integra o Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas – POAMC, que tem como objetivo geral responder às necessidades de carência alimentar, identificadas em 404 destinatários, residentes nos territórios de Anadia, Mealhada e



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

Oliveira do Bairro. A Misericórdia, assume como entidade mediadora na distribuição de géneros alimentares e implementação de medidas de acompanhamento promotoras de inclusão social, nomeadamente, no âmbito da seleção de géneros alimentares, prevenção do desperdício e otimização da gestão do orçamento familiar, para 202 indivíduos.

Em 01/09/2019 a Misericórdia (finalmente) vê o seu pedido de alargamento do ERPI (Lar) aceite, assinando protocolo de alargamento para 54 idosos.

O POAMC é renovado, de 01/12/2019 a 31/12/2022 para 173 indivíduos do concelho de Anadia. No entanto, por força da declaração da Organização Mundial de Saúde – OMS, em que decreta pandemia mundial em 11/03/2020 pelo SARS-COV-2 designada por COVID-19, a abrangência deste programa duplicou para 346 indivíduos.

2.2 Mesa Administrativa eleita e funções



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

ORGÃO GESTOR DA INSTITUIÇÃO

MESA ADMINISTRATIVA (2020 a 2023)

PELOUROS



Carlos Santiago

PROVEDOR

- * Líder e Primeiro Responsável por todos os assuntos da instituição
- * CSAPI (ERPI, SAD e C. Dia)
- * Área Administrativa, Financeira e Gestão dos Recursos Humanos/Plano de Formação
- * Património Imobiliário (Hospital, Lisboa e Algarve)
- * Comunicações Externas com Entidades do Setor Público, Privado e Social



Profª Isilda Silva

VICE-PROVEDORA

- * Apoio/ Representante do Provedor quando ausente
- * CBEI e CES
- * Voluntariado
- * Representação da MFS na Proteção Civil e eventos culturais
- * Outro Património



Lúcia Araújo

SECRETÁRIA

- * Preparação da Agenda de Trabalhos
- * Lavrar Atas
- * Casa de Acolhimento Residencial – CASA DA CRIANÇA



Carlos Martins

TESOUREIRO

- * Tesouraria
- * SAAS
- * Contabilidade
- * Património Financeiro
- * Equipamentos e Manutenções
- * Frota Automóvel



Júlio Anjos

VOGAL

- * Património Imobiliário
- * Obras



Hipólito Santos

VOGAL

- * Irmandade
- * Projeto Institucional



José Maria Gonçalves

VOGAL

- * Apoio ao Provedor em todos os assuntos solicitados por esse;

15/03/2021



2.3 Princípios de ação: Missão, Visão e Valores da MFS

Missão:

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.

Visão:

Ser uma entidade de referência pela excelência das suas Boas Práticas, evoluindo tendo em conta as necessidades emergentes da Sociedade.

Valores:

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 contínua.

Só assim, alcançamos o êxito de todos.



2.4 Atividade: Respostas Sociais e Serviços

CBEI

O estabelecimento de ensino designado por **Centro de Bem-Estar Infantil**, tem com o Centro Distrital de Segurança Social de Aveiro acordos de cooperação para as Respostas Sociais de Creche, Ensino Pré-Escolar, Centro de Atividades de Tempos Livres na modalidade de conciliação familiar. Também com o Município de Anadia têm dois protocolos: Refeições Escolares para as Crianças do 1º Ciclo e Atividades de Animação e de Apoio à Família (AAAF), com vista ao apoio às crianças do Ensino Pré-Escolar da rede pública do Centro Escolar de Sangalhos.

resposta social Creche

Com uma capacidade para 37 crianças, distribuídas por três salas, berçário, sala de 1 ano e sala de transição, acolhe crianças até aos três anos de idade no período diário, sendo vocacionada para o apoio à criança e à família.

A valência da Creche está no edifício do CBEI, sito na Rua das Escolas, 193.

resposta social educação Pré-Escolar

Com uma capacidade para 64 crianças, está vocacionado para crianças dos três aos seis anos de idade, promovendo o desenvolvimento integral da criança, estimulando através de atividades educativas e experiências de aprendizagem diversificadas e socializadoras em estreita colaboração com a família. No último ano letivo teve em funcionamento uma sala heterogenia de 25 crianças.

A valência da Educação Pré-escolar está no edifício do CBEI, sito na Rua das Escolas, 193.

resposta social centro de atividades de tempos Livres

Com uma capacidade para 40 crianças, visa a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento da personalidade de cada criança, favorecendo as suas capacidades de expressão em clima de compreensão, respeito e aceitação pelo próximo.

Nos meses de Setembro a Julho, esta valência atua no Centro Escolar de Sangalhos.

No mês de Agosto, atua no edifício do CBEI, sito na Rua das Escolas, 193.

serviço - Refeições Escolares do 1ºCEB do Centro Escolar de Sangalhos

Este serviço nasce de uma parceria com o Município de Anadia, ao abrigo do Despacho n.º 8452-A de 31 de Julho, relativamente ao fornecimento de almoços e acompanhamento dos alunos do 1º CEB do Centro Escolar de Sangalhos durante o intervalo de almoço em tempo letivo.

A ementa, confeção e fornecimento das refeições respeitam as orientações técnicas do Ministério da Educação assim como as normas gerais de higiene e segurança alimentar a que estão sujeitos os géneros alimentícios de acordo com os regulamentos Europeus.

Sem um número definido de capacidade de frequência, esta valência atua no Centro Escolar de Sangalhos e é um serviço público.

serviço - Atividades de Animação e de Apoio à Família (AAAF)

Este serviço nasce de uma parceria com o Município de Anadia, de acordo com a Portaria n.º 644-A/2015 de 24 de Agosto no âmbito do Programa de Expansão e Desenvolvimento da Educação Pré-Escolar, cujos objetivos são a promoção do desenvolvimento pessoal e social da criança com base em experiências de vida democrática, numa perspetiva de educação para a cidadania bem como o incentivo à participação das famílias no processo educativo e o estabelecimento de relações de efetiva colaboração com a comunidade. A Misericórdia presta assim serviços de Atividades de Animação e de Apoio à família às



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

crianças que frequentam a Educação Pré-Escolar no Centro Escolar de Sangalhos, dos três aos seis anos de idade, das 7h30 às 9h, das 12h às 13h30 e das 15h30 às 17h00 em tempo letivo, e das 7h30 às 19h00 em tempo não letivo (ou seja nas férias), desde o primeiro dia útil de Setembro ao ultimo dia útil do mês de Julho.

Sem um número definido de capacidade de frequência, esta valência atua no Centro Escolar de Sangalhos e é um serviço público.

CSAPI

Situado na Rua Narciso da Marça, 262, o Complexo Social de Apoio à Pessoa Idosa, tem com o Centro Distrital de Segurança Social de Aveiro, tem acordos de cooperação para as Respostas Sociais de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), Serviço de Apoio Domiciliário com e sem fim-de-semana, Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social – SAAS e Casa da Criança – Casa de Acolhimento Residencial de Crianças e Jovens em Perigo.

resposta social estrutura residencial para pessoas Idosas (ERPI)

Com o intuito de se criar um alojamento coletivo de utilização temporária ou permanente para pessoas idosas ou outras em situação de maior risco de perda de independência e/ou autonomia, nasceu o Lar de Idosos, proporcionando aos seus utentes, alojamento, alimentação, higiene pessoal e cuidados de imagem, tratamentos de roupa, serviços médicos e de enfermagem, tratamentos de fisioterapia, higienização dos quartos e espaços circundantes, assim como proporciona atividades de ginástica, música, de carácter religiosa entre outras.

Tem uma capacidade para 54 idosos.

resposta social serviço de apoio Domiciliário

Tem como propósito, a prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio a famílias e pessoas em situação de dependência física ou outro impedimento e que não possam assegurar temporariamente ou permanentemente a satisfação das suas necessidades básicas e/ou as atividades da vida diária, nem disponham de apoio familiar para o efeito.

Tem uma capacidade de apoio para 42 utentes.

resposta social serviço de atendimento e acompanhamento social

Com o intuito de apoiar as pessoas e as famílias na prevenção e/ou reparação de problemas geradores ou gerados por situações de risco/ou exclusão social, assente numa relação de reciprocidade técnico/utente, tendo em vista a promoção de condições facilitadoras da sua inserção, através, nomeadamente, do apoio à elaboração e acompanhamento de um projeto de vida.

resposta social Casa da Criança

A Casa da Criança - Casa de Acolhimento Residencial de Crianças e Jovens em Perigo, nasce com o objetivo de acolher crianças e jovens dos 0 aos 12 anos, vítimas de diversas situações traumáticas, onde se incluem múltiplas formas de abandono, maus tratos, negligência ou abuso.

Com uma equipa de profissionais competente e dedicada, especializada em acolhimento terapêutico de crianças, o CAR, oferece respostas específicas, intervindo nas áreas mais afetadas pela experiência traumática de cada criança e jovem acolhido.

Tem uma capacidade para 30 crianças acolhidas.

Resumidamente, o quadro seguinte mostra o n.º de Utentes a frequentarem as respostas sociais e serviços até ao mês de Outubro de 2021:



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

	N.º de Utentes em frequência							N.º de Beneficiários		Protocolos Câmara		
	CRECHE	PRÉ-ESCOLAR	CATL	CAR	CENTRO DE DIA	ERPI	SAD	SAAS		Almoços 1º Ciclo	AAAF	
Capacidade	37	64	40	30	40	54		42	POAP MC	Ação Social + RSI	N.º de Refeições Total/Mês	N.º de Crianças
Acordo Financiamento	37	25	40	30	13	43	35					
Vagas Cativas SS	0	0	0	2	0	5	0					
JANEIRO	30	25	40	21	1	43	9	24	311	38 + 68	893	36* + 5** = 41
FEVEREIRO	29	25	39	22	0	43	9	23	306	41 + 72	0	0
MARÇO	32	25	39	26	0	41	9	23	334	37 + 70	805	36 + 6 = 42
ABRIL	36	25	40	27	0	43	10	21	329	37 + 72	1.648	36 + 5 = 41
MAIO	36	25	40	26	0	42	11	22	332	37+72	1.674	37 + 5 = 42
JUNHO	36	25	40	26	0	43	11	23	334	37+72	1.670	37 + 4 = 41
JULHO	36	25	40	29	0	43	11	20	334	37+72	479	35 + 4 = 39
AGOSTO	30	20	33	20	0	43	11	22	311	37+65	0	0
SETEMBRO	32	20	40	26	0	42	10	23	289	37+63	772	26 + 4 = 30
OUTUBRO	36	22	40	25	0	43	11	22	274	37+63		

*C*Crianças da AAF que frequenta o prolongamento e alimentação;

**Crianças da AAF que só têm alimentação

Taxa de Ocupação – Outubro 2021						
CRECHE Capacidade	PRÉ-ESCOLAR Acordo	CATL Capacidade	CAR Capacidade	CENTRO DE DIA Acordo	ERPI Capacidade	SAD Acordo
97,29%	88%	100%	83,33%	0%	100%	62,85%

2.5 Caracterização dos Recursos Humanos

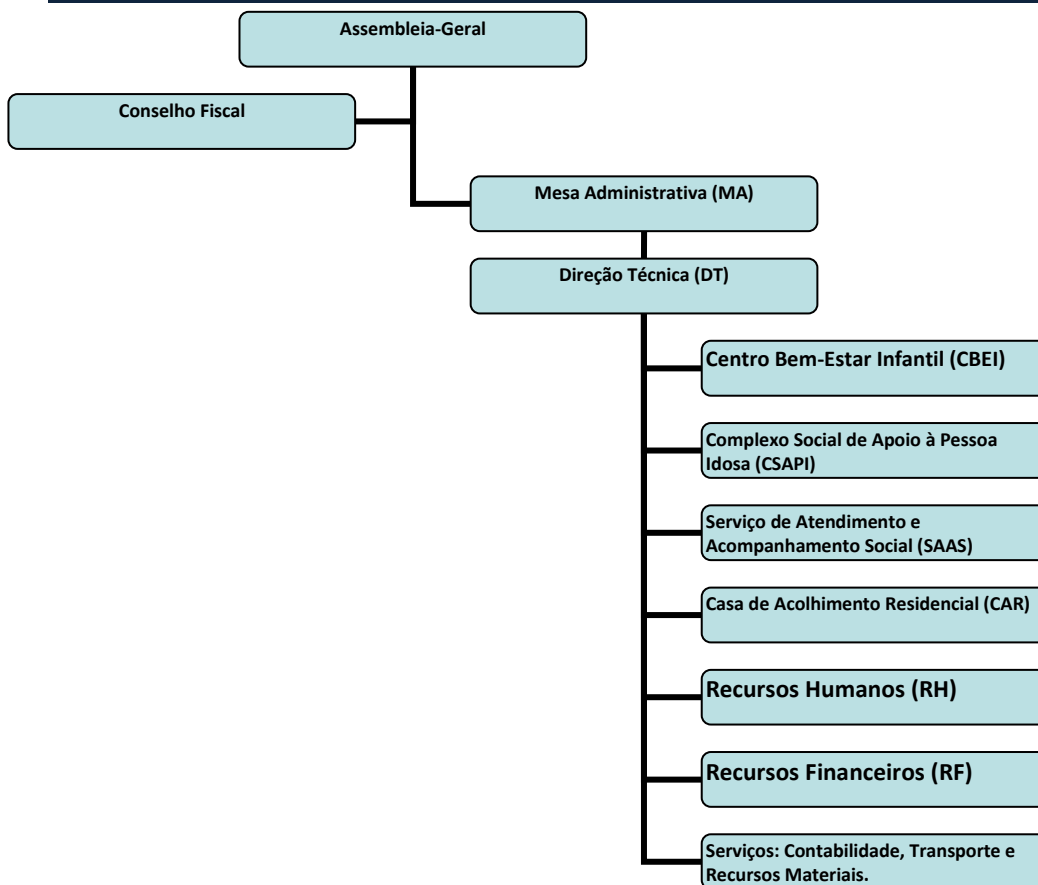
2.5.1 Estrutura

A MFS organiza-se de acordo com a seguinte estrutura:



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública



2.5.2 Número de Recursos Humanos

A MFS, em 31 de Outubro de 2021, tinha no seu quadro de pessoal **109 colaboradores**, distribuídos da seguinte forma:

	Respostas Sociais e Serviços	Tipo de Vínculo	N.ºs de Trabalhadores
CBEI	Creche Pré-Escolar	Quadro Pessoal	17
		Temporários	1
		Outros	1
	CATL Protocolo Almoços Protocolo AAAF	Quadro Pessoal	7
		Temporários	1
		Outros	0
CAR	Casa da Criança	Quadro Pessoal	19
		Temporários	4
		Outros	0
CSAPI	Centro de Dia	Quadro Pessoal	60
	SAD	Temporários	0
	ERPI	Outros	1
SAAS	Ação Social + RSI POAPMC	Quadro Pessoal	1
		Temporários	0
		Outros	1
Transversais	Recursos Humanos, Financeiros, Materiais, Transportes e Contabilidade	Quadro Pessoal	8
Total			109 Trabalhadores

Legenda:

Quadro - Colaboradores em Quadro

Temporários - Contratados com Prazo,

Outros - Estágios, CEI, Mareess, Voluntários, Prestadores de Serviços



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

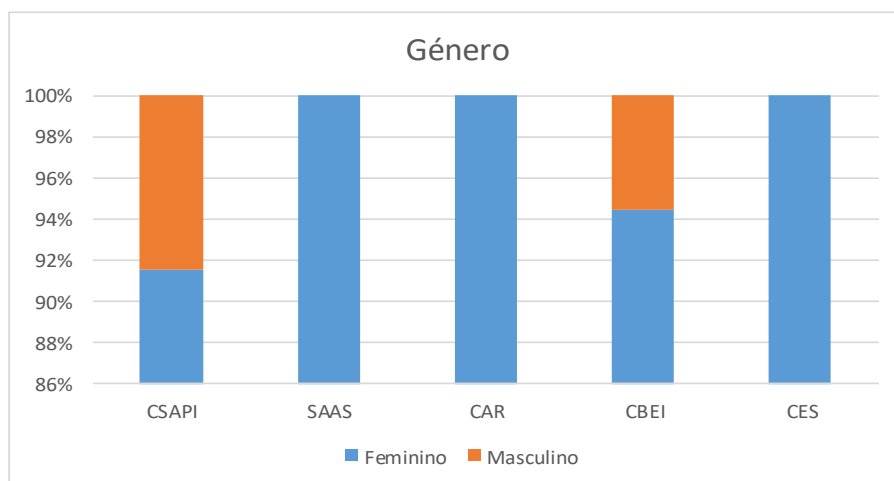
IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

O Centro de Bem Estar Infantil funciona apenas em dias úteis, das 7h30 às 19h00 todos os meses do ano. Já o Complexo Social de Apoio à Pessoa Idosa e a Casa de Acolhimento Residencial funcionam 24 horas e 365 dias/ano e isso explica as maiores necessidades de Recursos Humanos da MFS.

Importa referir que a MFS acolhe, sempre que possível, estagiários profissionais, voluntários e outros através de contratos de emprego e inserção.

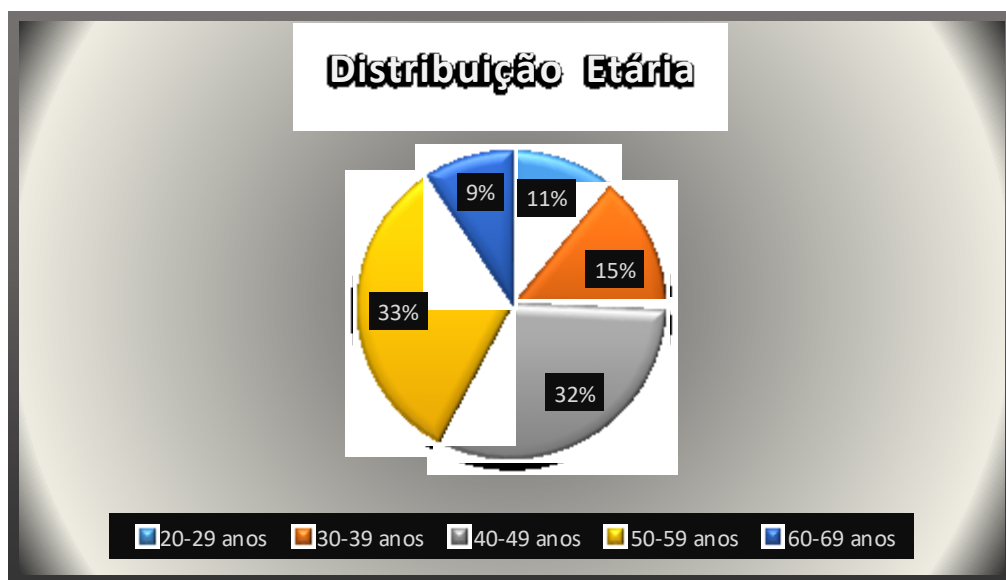
2.5.3 Igualdade de género

Quanto à igualdade de género, as funções são maioritariamente desempenhadas pelos trabalhadores de sexo feminino como se apresenta no quadro seguinte:



2.5.4 Idade

A média de idade é de 45 anos e a distribuição etária percentual é a seguinte:





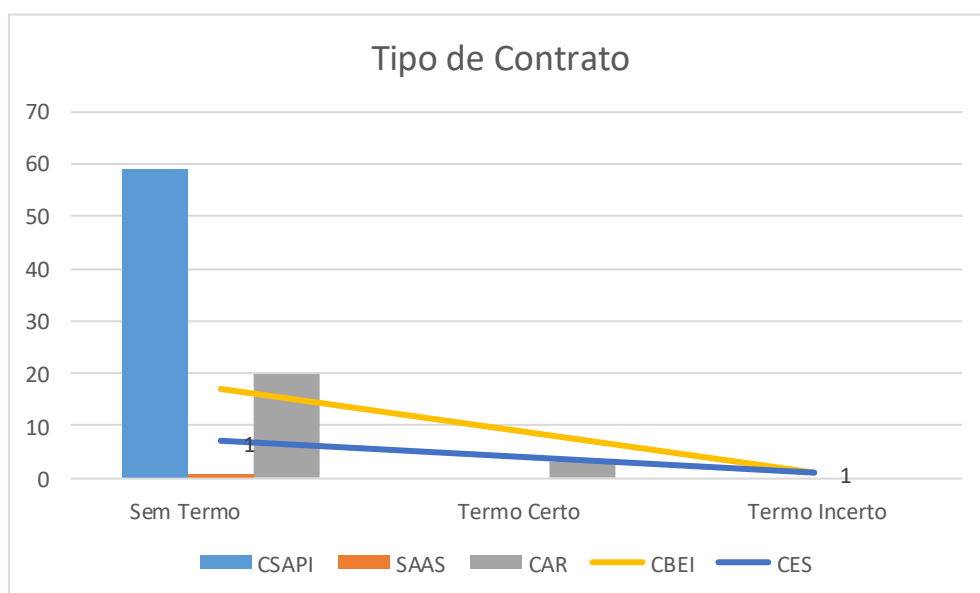
MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

2.5.5 Tipo de Contrato

No gráfico seguinte pode-se constatar que em **109 colaboradores**, apenas 3,27% estão em contrato a termo certo e 2,18% desses em situação de contrato a termo incerto em consequência de substituição de trabalhadores ausentes de longa duração.

Da mesma forma percebe-se que o conceito “emprego para a vida” se mantém na Misericórdia pela estabilidade do tipo de contratos refletidos no gráfico seguinte como no gráfico anterior, não existindo rotatividade de efetivos.



No ano de 2021 registam-se, na globalidade, 11 término de contratos de trabalho e 9 novos ingressos.

Alguns destes, conforme foi decidido por esta Mesa Administrativa, é fruto de uma análise interna dos Recursos Humanos no sentido da rentabilização e ajustamento às necessidades atuais. Por vários motivos, como é o caso da diminuição de utentes do Centro de Dia, diminuíram-se 5 Postos de Trabalho do Quadro de Pessoal da MFS, mais especificamente no CSAPI. Recentemente, também por força das necessidades, criou-se um Posto de Trabalho no CAR.

Em 17/01/2020, a Mesa Administrativa recebeu a seguinte informação em documento de diagnóstico organizacional de passagem de testemunho:

Número de Colaboradores por Categoria	Categoria Profissional	Edifício	Colaboradores Transversais a todos os Edifícios
1	Administrador-Delegado	CBEI	Transversal
2	Assistente Administrativo	CBEI-1	
		CSAPI-1	
1	Chefe Departamento Administrativo	CSAPI	
1	Coordenador Geral	CSAPI	



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

SEDE: Rua Narciso da Marça, Apartado 69, 3781-908 Sangalhos – Telf./Fax: 234 742 511 – Telem: 925 969 051 – Contribuinte: 501 066 101 – www.mfsangalhos.pt – geral@mfsangalhos.pt

1	Diretor de Serviços	CSAPI	
1	Encarregado Rodoviário	CBEI	
1	Fiel de Armazém	CSAPI	
1	Motorista de Pesados	CSAPI	
1	Tec Rec. Humanos/Sec. Principal	CBEI	
25	Ajudante Ação Educativa	CAR-13	
		CBEI-7	
		CES-5	
5	Ajudante de Cozinheiro	CAR-1	
		CBEI-1	
		CSAPI-3	
6	Ajudante Familiar/Domiciliário	CSAPI	
13	Ajudante Lar e Centro de Dia	CSAPI	
1	Animador Sociocultural	CES	
1	Auxiliar de Ação Médica	CSAPI	
3	Cozinheiro	CAR-1	
		CBEI-1	
		CSAPI-1	
3	Diretor Técnico	CAR-1	
		CBEI-1	
		CSAPI-1	
2	Educador Social	CAR-1	
		CSAPI-1	
3	Educador Infância	CBEI	
1	Encarregado de Sector (Serviços Gerais)	CSAPI	
1	Operador Lavandaria	CSAPI	
1	Porteiro	CSAPI	Transversal CSAPI/CAR
1	Psicólogo	CAR	
1	Técnico Superior Serviço Social	CAR	
1	Técnico Auxiliar Serviço Social	CSAPI	
1	Telefonista/Rececionista	CSAPI	
34	Trabalhadores Serviços Gerais	CAR-3	
		CBEI-2	
		CES-1	
		CSAPI-28	

Nº Total de Colaboradores – 114 (em 17/01/2020)

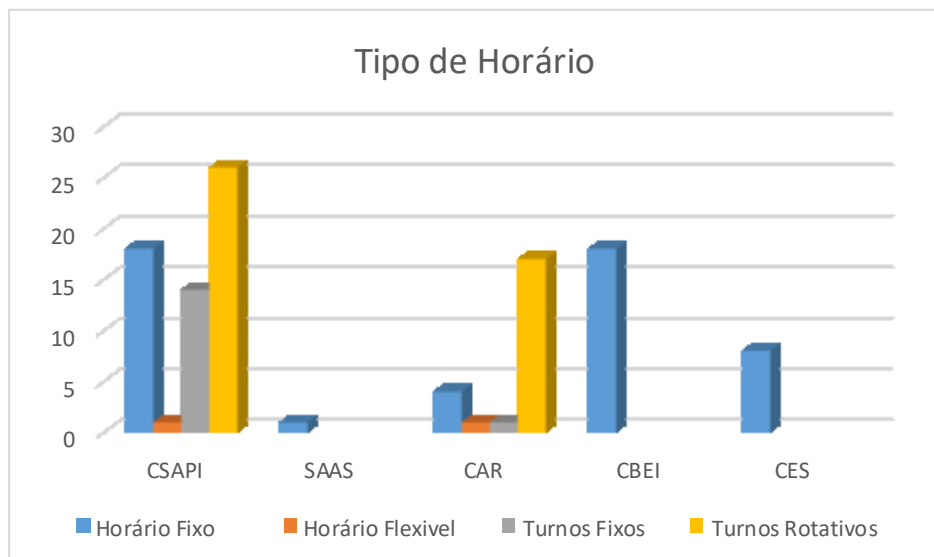


MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

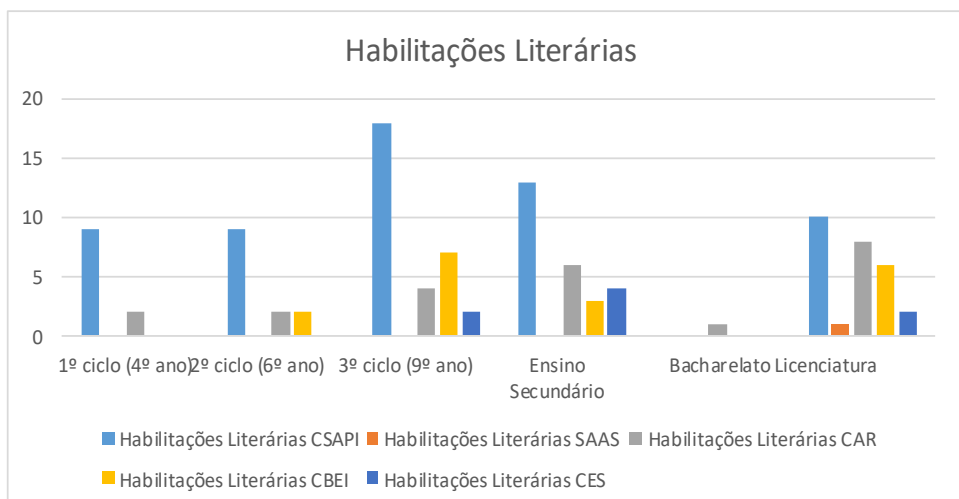
2.5.6 Tipo de Horário

Os horários de trabalhos que incluem turnos são elaborados de acordo com as necessidades da Instituição, consulta prévia aos colaboradores com obtenção da sua aceitação e legislação laboral em vigor (que inclui o contrato coletivo de trabalho). Por este motivo, uma vez mais, poderemos considerar que a estabilidade laboral, tem grande influência na retenção dos efetivos.



2.5.7 Literacia

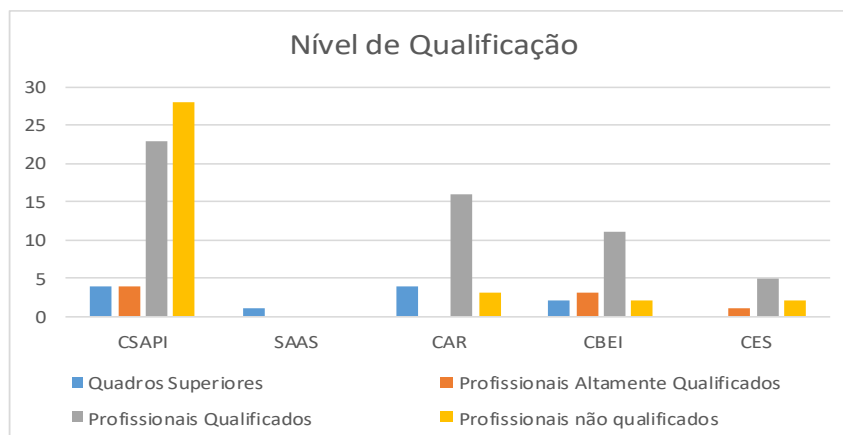
Observa-se que 59,95% têm um nível de educação igual ou inferior ao 9º ano, sendo que 10,09% destes, têm apenas 4 anos de escolaridade. A taxa de formação superior é de 29,43%, razão pela qual, o grupo de profissionais não qualificados, ainda são em maioria em detrimento dos restantes níveis de qualificação.





MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

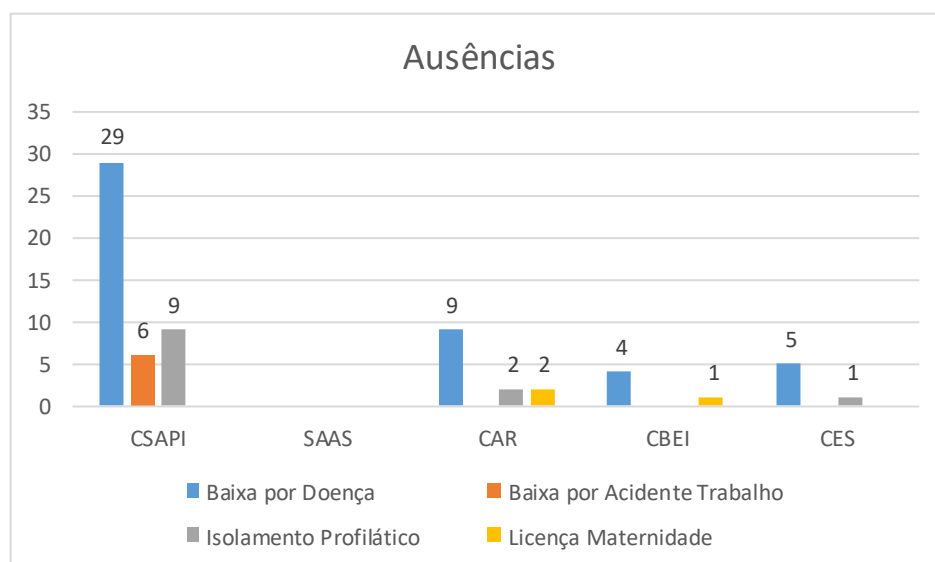


Percebe-se que a MFS deverá aumentar o nível de literacia junto dos Recursos Humanos do CSAPI.

2.5.8 Ausências laborais

As ausências continuam a ser uma questão fulcral no bom desenvolvimento das equipas e no número de efetivos do quadro de pessoal.

De Janeiro a Outubro de 2021, registaram-se 60 ausências ao trabalho, por situação de doença natural, Isolamento Profilático, Licença de Maternidade e Acidentes de Trabalho superiores a dois dias, sendo que, cinco dos Isolamentos profiláticos foram seguidos de Baixa Médica, estando estes incluídos no apuramento total das 60 ausências. A mesma situação, ocorre em duas licenças de maternidade, que foram precedidas de baixa médica. Ou seja, das 60 ocorrências de ausência ao trabalho, 47 resultaram em Baixa Médica em que estão incluídos 5 casos de Isolamento profilático e 2 situações que antecederam a Licença de Maternidade.





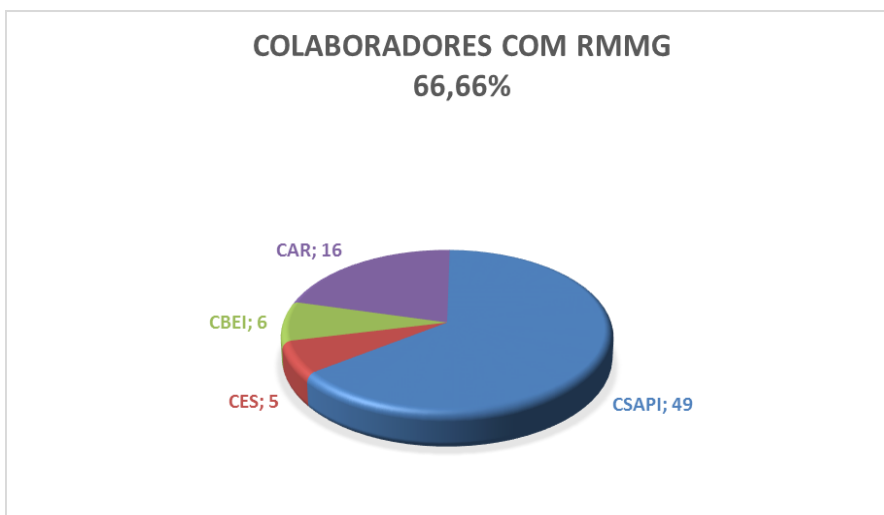
MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

2.5.9 Remuneração Mínima Mensal Garantida

A MFS, na tomada de posse da atual Mesa Administrativa, apresentava-se assim:

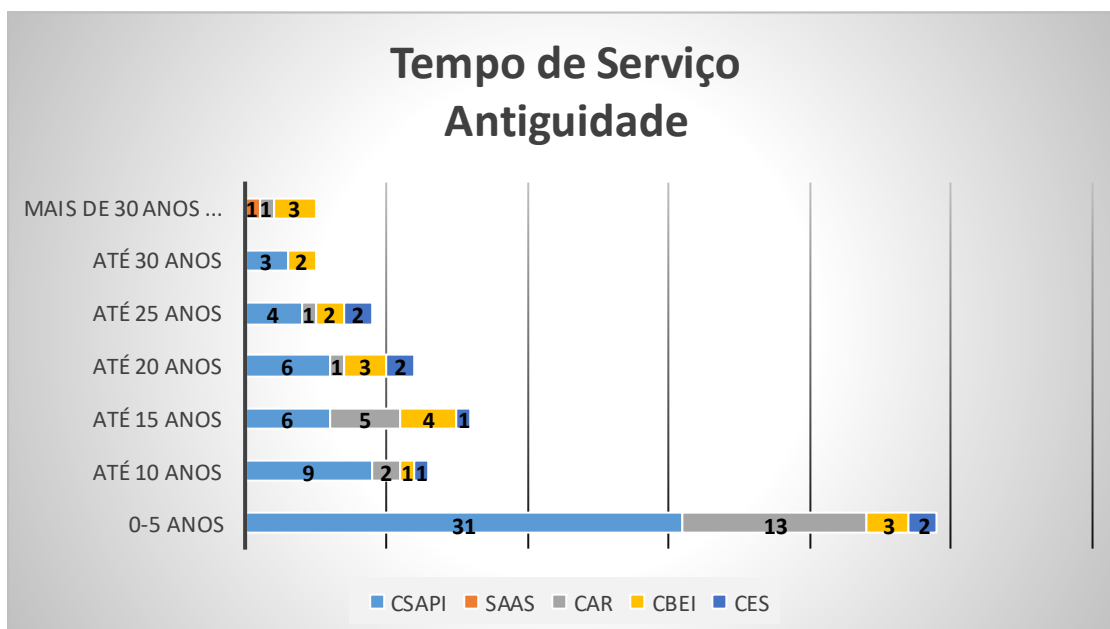
Nº Total de Colaboradores - 114



Em 2021, na MFS, a percentagem de Colaboradores com o Salário Mínimo subiu para 77,06%.

2.5.10 Tempo de serviço

Em modo de conclusão, observa-se que 51,23% dos efetivos permanecem no mesmo posto de trabalho pelo menos há 15 anos.





MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

2.6 Caracterização dos Recursos Materiais

2.6.1 Frota Automóvel

A MFS possui 10 viaturas no total e que estão divididas da seguinte forma:

Viatura	Data da Viatura	Fim	Responsabilidade de gestão da viatura
Ligeiro 5 lugares Matricula 03-71-XP Hundai TB GETZ	17-06-2004	Serviço Externo; Formação; Reuniões Externas; Consultas com Utentes;	CSAPI Com Via verde
Ligeiro 5 lugares Matricula 27-JI-47 Honda GG2	21-06-2010	Serviço Externo; Formação; Reuniões Externas; Consultas com Crianças; etc..	CAR Com Via Verde Com Licença Transporte Crianças
Ligeiro 5 lugares Matricula 65-BF-02 Audi 8E (A4)	14-02-2006	Serviço Externo; Reuniões Externas;	MA Com Via verde
Ligeiro Mercadorias 2 Lugares Matricula 95-PT-85 Opel Combo VANL1H1	28-04-2015	Transporte de Cestos de Alimentação do SAD;	CSAPI
Ligeiro Passageiros 9 Lugares Matricula 07-40-US Citroen Z (Jumper) Combi	07-03-2003	Transporte de Utentes (Idosos) e SAD	CSAPI
Ligeiro Passageiros 9 Lugares Matricula 63-DL-28 Citroen YBAMF C/BX Jumper	08-05-2007	Transporte de Crianças do CBEI; Serviço Externo; Transporte de Materiais e Pessoas internamente;	CBEI Com Licença Transporte Crianças
Ligeiro Passageiros 9 Lugares Matricula 94-QF-98 Renault VL Master 1 Cadeira de Rodas	04-08-2015	Transporte de Utentes (Idosos) e SAD	CSAPI
Ligeiro Passageiros 9 Lugares Matricula AC-01-QH Opel Vivaro 1.5CDTi	04-09-2020	Transporte de Crianças do CAR; Serviço Externo; Transporte de Materiais;	CAR Com Licença Transporte Crianças A Tratar Via Verde
Ligeiro Mercadorias 3 Lugares Matricula AF-61-NR Peugeot Partner	24-02-2021	Serviço de Apoio Domiciliário	CSAPI
Pesado Passageiros 19+1 Lug.s Matricula 88-XC-27 Mercedes Benz Sprinter 519CDI/43L Minibus	26-02-2019	Transporte de Utentes (Idosos e Crianças)	CSAPI Com Licença Transporte Crianças



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

2.6.2 Componentes Informáticos

A MFS têm o seguinte parque informático:

CBEI	2 Computadores de Mesa	Trabalho Administrativo e Gestão
	1 Computador de Mesa	Trabalho Pedagógico e Funcionalidade
	1 Multifunções a preto e branco na receção do CBEI	
	1 Fotocopiadora no CATL/CES	
	1 Ecrã táctil para Controlo de Assiduidade	
CAR	3 Computadores de Mesa	Trabalho Administrativo, Gestão e Funcionalidade
	1 Portátil	Trabalho Administrativo, Gestão e Funcionalidade
	1 Computador de Mesa	Controlo de Assiduidade
	10 Portáteis	Para as Crianças do CAR
CSAPI	2 Computadores de Mesa	Trabalho Administrativo e Gestão
	3 Computadores de Mesa	Trabalho de Gestão e Funcionalidade
	1 Computador de Mesa	Gabinete de Saúde
	1 Multifunções a preto e branco na receção do CSAPI	
	1 Ecrã táctil para Controlo de Assiduidade	
SAAS	1 Computador de Mesa	Trabalho Administrativo e Funcionalidade
	2 Tablets com teclado	POAPMC
Transversais	1 Computador de Mesa	Departamento Recursos Humanos
	2 Portáteis	Trabalho de Gestão e Contabilístico
	2 Computadores de Mesa	Trabalho Administrativo, Financeiro e Gestão
	1 Computador de Mesa	Aprovisionamentos / Armazém e Stocks
	1 Computador de Mesa	Mesa Administrativa
	1 Multifunções a cores de Grupo na Provedoria	
	1 Servidor 32Gbytes e Disco SSD 2 Tbytes	

Todos estes postos de trabalho (Computadores de Mesa e Portáteis), à exceção dos portáteis dedicados às Crianças, são utilizados por 27 pessoas (perfis de rede) relativo aos quais é feita a devida gestão de rede e permissões de acesso de segurança a informações que são protegidas, no âmbito do RGPD.

Em termos de segurança de dados informáticos a MFS possui:

- NAS com Firmware (interno)
- Sistema Cloud (externo)

Em termos de Software, utiliza-se o seguinte:

WINUTE	Gestão de Utentes
WINGCS	Clinica
WINCTB	Contabilidade
WINGSL	Gestão de Salários
WINGSO	Gestão de Sócios
WINGTE	Gestão de Tesouraria
WINSEC	Gestão de Stocks
DPO - RGPD	Data Protection Officer
SOFTGOLD - BioSTAR	Gestão de Acessos
SOFTGOLD SG2008	Gestão de Assiduidade



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

Também existem 5 acessos diretos ao Servidor, por VPN, para o CBEI, CAR e teletrabalho dos colaboradores transversais.

2.6.3 Componentes de Segurança

Quanto a Camara de Videovigilância, a MFS possui:

CAR E CSAPI	2 Camaras exteriores
CSAPI	2 Camarass exteriores e 2 interiores
Transversal	2 Camaras interiores

Em termos de Controlos de Acesso

CBEI	1 dispositivo
CAR	1 dispositivo
CAR e CSAPI	2 dispositivos (Pedonal e Viaturas)
CSAPI	2 dispositivos

2.6.4 Ferramentas de Comunicação

A MFS aderiu à solução GLOBAL CONNECT PACK em que esta solução é gerida por uma Central Telefónica Virtual que integra telefones fixos, telemóveis e oferece serviços de CLOUD, também conhecida por VOIP – Voice Over Internet Protocol, um serviço de Voz sobre banda larga.

Estas, têm dois SITES, ou seja, duas Centrais Telefónicas ligadas entre si, um conjunto de 15 telemóveis e ainda MEO TV. Cada Central telefónica têm um portal – Portal Selfcare, disponível (plataforma) que configura todos os equipamentos com e sem fios identificados nesta solução.

CBEI (com CES)	1 Central Telefónica com Portal
	4 Telemóveis GLOBAL CONNECT PACK
	1 Telefone Fixo com chamadas ilimitadas
CAR	1 Telemóvel GLOBAL CONNECT PACK
	1 Telemóvel pacote simples
	1 Telefone Fixo com chamadas ilimitadas
	1 Telefone Light (só chamadas entre extensões)
CSAPI	1 Central Telefónica com Portal
	6 Telemóveis GLOBAL CONNECT PACK
	4 Telemóveis pacote simples
	1 Telefone Fixo com chamadas ilimitadas
	9 Telefones Lights (só chamadas entre extensões)
SAAS	1 Telemóvel GLOBAL CONNECT PACK
Transversais	3 Telemóveis GLOBAL CONNECT PACK
	2 Telefones Fixo com chamadas ilimitadas

Os telemóveis de pacote simples – produto Cartão – valor fixo/mensal para chamadas e sms.

A MFS, também têm em uso, 31 contas de correio eletrónico até á data presente.



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

2.6.5 Património Imobiliário

Edifício CBEI Com 1 Cozinha e 1 Lavandaria	Ano Inscrição Matriz 1994	Plano de Segurança adjudicado a Eng ^o Licínio Alegre em 20/06/2018 – Sem Licença de Utilização Plano de Segurança – entregue em 01/10/2018. Edifício Utilização tipo IV, 2 ^a categoria de risco, área bruta total de 1.721,78 m2. Em 29-04-2019 – Pedido da Licença de UTILIZAÇÃO. Manutenção Anual de Segurança – 10/09/2019 Certificação de Gás – 26/09/2019 Certificado Recolha de Óleos – 01/01/2021 Instalações Elétricas – 25/09/2019 - Validade de 5 anos
Edifício CAR Com 1 Cozinha e 1 Lavandaria	Ano Inscrição Matriz 2012 Licença Utilização n.º058/2008 de 14/02/2008	Plano de Segurança – entregue em 15/10/2014 (psci 28169/2015). Edifício Utilização tipo IV, 2 ^a categoria de risco, área bruta total de 1.215,00 m2. 1 ^a Inspeção Regular – Pedido em 19/07/2018. Visita em 13/12/2019. Manutenção Anual de Segurança – 10/09/2019 Cozinha - Certificação de Gás – 26/09/2019 Lavandaria - Certificação de Gás – 26/09/2019 Certificado Recolha de Óleos – 01/01/2021 Instalações Elétricas – Agendada Autorização de Videovigilância – N.º 8165/2015
Edifício CSAPI Com 1 Cozinha e 1 Lavandaria	Ano Inscrição Matriz 1994 Licença Utilização n.º 41/2017 de 21/07/2017	Construção das Residências – 1993 Plano de Segurança - entregue em 18/08/2017 (psci 9687/2017). Edifício Utilização tipo V, 2 ^a categoria de risco, área bruta total de 2.279,70 m2. Aprovado em 17/07/2019. Certificação AMBIWASTE – Resíduos – N.º 347/018 Manutenção Anual de Segurança – 10/09/2019 Cozinha - Certificação de Gás – 26/09/2019 Lavandaria - Certificação de Gás – 26/09/2019 Certificado Recolha de Óleos – 01/01/2021 Elevador – Certificação Periódica Inspetiva - 01.03/000029 de 06/11/2019. Instalações Elétricas – de 25/09/2019 – Validade de 5 anos Autorização de Videovigilância – N.º 8165/2015
Edifício Hospital	Ano Inscrição Matriz 1980 Licença Utilização n.º 83/2007 de 05/04/2007	Parceria com LS Hospital: Arrendamento e Desenvolvimento da Atividade (Com Obras de Melhoria) Registo de Estabelecimento ERS – E149849 de 22/09/2020
Apartamento, Rua João de Deus Ramos, n.º 3, Lisboa	Ano Inscrição Matriz 1978 Licença Utilização n.º 157/1975 de 04/06/1975	Contrato de Arrendamento de 01/01/2020 (Com Obras de Melhoria em 2015 de 10,202,00 euros e em 2020 de 7.806,00euros)
Vivenda S. Rafael - Algarve	Ano Inscrição Matriz 2003	Gestão de Alojamento Local (Com Obras de Melhoria) com a empresa LoveStay (Com Obras de Melhoria de 42.511,32 euros)
Vivenda de Oliveirinha	Ano Inscrição Matriz 1989 Licença Utilização n.º 180/1989 de 06/11/1989	Contrato de Arrendamento de 22/10/2014 (com Obras de Melhoria em 2011 no valor 21.894,00 euros, em 2016 no valor de 9 mil euros)
Vivenda da Fulpa	Ano Inscrição Matriz 1952	A ser analisada
Vivenda do Casainho	Ano Inscrição Matriz 1965	Contrato de Arrendamento de 15/09/2004
Terreno do Casainho Norte (4 artigos)	Ano Inscrição Matriz 1966	Plantação de Pinheiro manso 130 média – produção pinhão
Terreno do Casainho	Ano Inscrição Matriz 1966	Contrato de Comodato com Junta de Freguesia de Sangalhos de 12/12/82018
Vivenda da Lameira -Prof Bento Lopes	Ano Inscrição Matriz 1966	A ser analisada
Terrenos atrás do CSAPI (13 artigos Redinhas/Barroco)	Ano Inscrição Matriz 1966 e 2007	Limpeza do terreno com animais (Cabras) e produção de madeira
Terreno Lagoa Ancas	Ano Inscrição Matriz	Produção de madeira



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

(Paraímo)	1966	
Terrenos em Aídos da vila e Devezas	Ano Inscrição Matriz 1966	Limpeza do terreno – estão a ser analisados

2.6.6 Património Móvel

Em resultado de várias doações, a MFS possui o seguinte:

- Coleção Numismática e medalhística que espera projeto de inventário e avaliação da UMP conforme pedido de 03/02/2017;
- Biblioteca de Eng. Mário Jorge Santiago, com estudos e ensaios do próprio: à espera das obras de requalificação do CSAPI para se poder inventariar, avaliar e disponibilizar;

2.7 Caracterização dos Recursos Económico-Financeiros

2.7.1 Respostas Sociais e Serviços: comparativo de resultados dos anos 2018, 2019 e 2020

RESUMO COMPARATIVO DO RESULTADO LIQUIDO DO EXERCÍCIO dos ANOS 2018, 2019 e 2020					
RESPOSTAS SOCIAIS	RESULTADO 2018	RESULTADO 2019	DIFERENÇA ENTRE 2018 E 2019	RESULTADO 2020	DIFERENÇA ENTRE 2019 E 2020
CRECHE	-3 705,70€	-10 623,15€	-6 917,45€	5 805,55€	16 428,70€
PRÉ-ESCOLAR	-35 757,22€	-25 242,65€	10 514,57€	-26 631,65€	-1 389,00€
ATL	-5 749,51€	-5 414,50€	335,01€	-16 478,30€	-11 063,80€
CENTRO DIA	-85 685,82€	-95 876,88€	-10 191,06€	-52 746,33€	43 130,55€
AP.DOMICILIÁRIO	7 917,62€	2 332,61€	-5 585,01€	3 627,31€	1 294,70€
ERPI I	-36 027,68€	-13 299,09€	22 728,59€	11 162,57€	24 461,66€
ERPI II	-52 851,43€	-28 706,47€	24 144,96€	-84 352,39€	-55 645,92€
COMUNIDADE E FAMÍLIA	-8 937,72€	-10 427,10€	-1 489,38€	-18 179,45€	-7 752,35€
CAT	-71 437,23€	-61 707,08€	9 730,15€	-33 481,21€	28 225,87€
OUTRAS ACTIVIDADES	204 161,82€	119 314,57€	-84 847,25€	106 206,84€	-13 107,73€
HOSPITAL MISERICÓRDIA PROTOCOLO	0,00€	0,00€	0,00€	329,07€	329,07€
MUNICIPIO ANADIA	1 182,78€	5 632,69€	4 449,91€	-6 059,78€	-11 692,47€
CAF 2 - CENTRO ESCOLAR	-1 855,08€	4 618,71€	6 473,79€	3 307,97€	-1 310,74€
TOTAL	-88 745,17 €	-119 398,34 €		-107 489,80 €	

2.7.2 Respostas Sociais e Serviços: resultado de gastos de 2020 com a média de Utentes:



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

RESPOSTAS SOCIAIS	GASTOS	MÉDIA UTENTES 2020	GASTOS / MÉDIA CLIENTES ANO	CUSTO / MÉDIA UTENTES MÊS	RESULTADO LÍQUIDO	RESULTADO POR UTENTE/ANO	RESULTADO POR UTENTE/MÊS
CRECHE	150 988,02 €	34	4 440,82 €	370,07 €	5 805,55€	170,75€	14,23€
PRÉ-ESCOLAR	116 409,17 €	26	4 477,28 €	373,11 €	-26 631,65€	-1 024,29€	-85,36€
ATL	70 417,20 €	39	1 805,57 €	150,46 €	-16 478,30€	-422,52€	-35,21€
CENTRO DIA	85 034,20 €	6	14 172,37 €	1 181,03 €	-52 746,33€	-8 791,06€	-732,59€
AP.DOMICILIÁRIO	210 936,13 €	29	7 273,66 €	606,14 €	3 627,31€	125,08€	10,42€
ERPI I	414 699,45 €	30	13 823,32 €	1 151,94 €	11 162,57€	372,09€	31,01€
ERPI II	382 923,84 €	22	17 405,63 €	1 450,47 €	-84 352,39€	-3 834,20€	-319,52€
COMUNIDADE E FAMÍLIA	50 369,35 €			0,00 €	-18 179,45€		
CAT	439 842,76 €	25	17 593,71 €	1 466,14 €	-33 481,21€	-1 339,25€	-111,60€
OUTRAS ACTIVIDADES HOSPITAL	96 263,62 €			0,00 €	106 206,84€		
MISERICÓRDIA PROTOCOLO	3 495,43 €			0,00 €	329,07€		
MUNICIPIO ANADIA	38 767,14 €			0,00 €	-6 059,78€		
CAF 2 - CENTRO ESCOLAR	30 087,35 €			0,00 €	3 307,97€		
TOTAL	2 090 233,66 €		117 145,19 €		-107 489,80€		

2.7.3 Respostas Sociais e Serviços: valores de referência

O quadro seguinte mostra valores que têm origens e naturezas diferentes, mas que poderão servir como referência e guia para atingir o objetivo:

	Custo Médio Real por Utente em 2020	Valor de Comparticipação da Segurança Social 2021 (até Out)	Valor Médio das Mensalidades 2020	Média de Esforço da MFS por Utente/mês	Média de Esforço da MFS por Utente/Anual
Creche	370,07	293,66	79,97	(+ 3,56 euros)	(+1.452,48)
Pré-Escolar	373,11	175,23	94,28	- 103,60 euros	- 32.323,20
CATL	150,46	50,31	63,20	- 36,95 euros	- 17.292,60
CAR	1.466,14	1.026,32			
SAD	606,14	294,90	223,39	- 87,88 euros	- 30.571,80
ERPI	1.278,24	433,73	724,75	- 119,76 euros	- 74.730,24

Várias notas:

- O SAD apresenta um Custo Médio Real por Utente alto pela baixa de frequência de Utentes (quanto menos Utentes, menos são repartidas as despesas).
- No Custo Médio Real por Utente das Crianças do CAR estão incluídas as mensalidades de frequência na Creche (150,00/mês), Pré-Escolar (110,00/mês) e CATL (85,00/mês). Isto também quer dizer que o Custo Médio Real das Crianças Creche, Pré e CATL conta com as mensalidades das crianças do CAR e como tal deverá ser feita uma leitura “por baixo”, aumentando a média de esforço da MFS;
- Os donativos em espécie estão contabilizados no Custo Médio Real do Utente;
- A MFS é uma instituição e como tal as respostas sociais deverão ser solidárias financeiramente sendo certo que os resultados positivos de umas ajudarão as outras, o que não é o caso. Todas têm resultados negativos e a MFS está a fazer um esforço contínuo.



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

SAAS	Gasto Anual em 2020 – 50.396,35 Valor de Participação Anual em 2021 – 19.395,36 Recebido em 2020 do POAPMC - 7.795,93 euros
Protocolo CMA – Almoços 1º Ciclo	Em 2020, o número de refeições foram 8.641. Recebido da CMA - 29.888,10 euros; O ano 2020 foi atípico porque a escola esteve em confinamento por vários meses. Gasto Anual em 2020 – 38.767,14
Protocolo CMA – AAF	Em 2020, o número total de Crianças: Prolongamento (120 euros/criança) foram 264 = 31.680,00 recebido; Alimentação (70 euros/criança) foram 33 = 2.310 euros recebido; Gasto Anual em 2020 – 30.087,25 euros O ano 2020 foi atípico porque a escola esteve em confinamento por vários meses.

2.8 Outros Grandes Números

Para melhor ilustrar a atividade e a dimensão desta instituição ficam aqui estes grandes números respeitantes à atividade de 2020, ano que teve uma atividade atípica:

N.º de Utentes em lista de espera ao ERPI	54
N.º de Parcerias	20
N.º de Fornecedores	165
N.º Correspondência Recebida 2020	1.638
N.º Correspondência Enviada 2020	397
N.º de Refeições	214.715



3 Diagnóstico estratégico

3.1 Análise PESTEL

Identificação do conjunto amplo e complexo das condições e fatores externos que envolvem e influenciam, a longo prazo, as atividades:

P – Político <ul style="list-style-type: none">✓ Instabilidade governativa com mudanças constantes de diretrizes e estagnação de processos em curso;✓ Apoio político local insuficiente;✓ Existência de apoios diversos por parte de programas comunitários, nacionais e locais mas são limitativos, condicionantes e seletivos para o Setor Social;✓ Legislação que impede a liberdade de gestão financeira para a aquisição de sustentabilidade organizacional;✓ Alteração da posição cooperativa do Instituto de Segurança Social quanto à sua intervenção e acompanhamento;✓ Excessiva burocratização dos serviços do Estado;	E – Económico <ul style="list-style-type: none">✓ Redução do financiamento público – abandono do setor social;✓ Não há apoios para Idosos – Direitos constitucionais dos Idosos;✓ O aumento do RMMG não é acompanhado por estratégia de apoio compensatória;✓ Aumento de todos os bens e serviços; perda de poder de compra das Famílias – Crise económica e financeira;✓ Os partidos políticos podem deduzir IVA mas as IPSS não podem!✓ Tecido empresarial acentuado;✓ Aumento de preços no setor Imobiliário e de Arrendamento;
S – Sociocultural <ul style="list-style-type: none">✓ Profunda crise social;✓ Aumento das desigualdades sociais;✓ Não há “Mecenas” como antigamente;✓ Taxa de natalidade reduzida;✓ Taxa de envelhecimento alta;✓ Vulnerabilidade e empobrecimento das famílias	T – Tecnológico <ul style="list-style-type: none">✓ Acessibilidades medianas;✓ Aposta nas ajudas técnicas e tecnológicas de apoio à distância;✓ Utilização generalizada das TIC;✓ Meios informáticos e rede internet boa, numa predominância do uso das redes sociais para comunicação externa;✓ Freguesia com serviços de acesso à saúde e educação;
E – Ecológico <ul style="list-style-type: none">✓ Aumento da Consciência Ecológica local;✓ Valorização de objetos/produtos com materiais recicláveis;✓ Preocupação coma saúde no geral, em particular a saúde mental;	L – Fatores Legais <ul style="list-style-type: none">✓ Dinâmica dos Estatutos;✓ Muitas alterações legislativas em todos os campos;✓ RGDP;

3.2 Análise SWOT

A análise SWOT é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. É uma ferramenta de gestão que serve para fazer o planeamento estratégico.

Foi desenvolvida na década de 60 por Albert Humphrey, da Universidade de Stanford, enquanto liderava um projeto de pesquisa com informações de 500 corporações.

É um sistema simples que pode ser utilizado em qualquer tipo de análise ou ambiente. Procura proporcionar ou verificar a posição estratégica da entidade na sua área de atuação – setor social.

Pela primeira vez, a Misericórdia da Freguesia de Sangalhos desafiou todos os Colaboradores/Respostas Sociais/Serviços a participarem nesta análise para apoiar a Mesa Administrativa a identificar os itens chave na gestão da organização, já que têm que estabelecer prioridades de atuação e preparar opções estratégicas (riscos e problemas a resolver).

Colaboradores e Mesa Administrativa que foram convidados a parte deste processo:



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

No quadro seguinte observamos todos os dados recolhidos que, voluntariamente, responderam ao desafio, relativamente à instituição – Misericórdia da Freguesia de Sangalhos – como um todo quanto aos seus pontos fortes e pontos a melhorar:

CBEI	CATL/AAAF	CAR	CSAPI	SAAS	Administrativos	MA + Outros
15	7	21	50	1	6	10
Total: 110 Pessoas						

*RR – Número de respostas recebidas repetidas

Pontos Fortes		Pontos a Melhorar	
Atividades e Recursos	RR*	Atividades e Recursos	RR*
Disponibilidade dos órgãos sociais em auscultar e ouvir os Colaboradores + Preocupados com os Colaboradores + Proximidade + Melhoria + Liderança	22	Edifícios muito degradados + falta de acessibilidades;	60
Sempre disponível para o que é solicitado + Prontidão em ajudar os mais necessitados; apoio social;	14	Equipamentos em final de vida útil + Mobiliário velho e desconfortável;	60
Qualidade nos serviços + Satisfação dos Utentes e da Comunidade + Proximidade aos Utentes	9	Qualidade de Alimentação (Fraca qualidade no peixe) + pouco variada e reduzida;	32
Boas estratégias para ultrapassar adversidades;	9	Materiais lúdico-didáticos insuficientes;	3
2º Empregador da Freguesia + Empregabilidade + boas condições de trabalho;	4	Estagnação da Misericórdia (Ausência de novos projetos como alternativas para a sustentabilidade)	1
Boa localização da Misericórdia	4	Irmandade com um baixo número de pessoas;	2
Proatividade / inovação sujeita a condicionalismos financeiros + Empreendedorismo e capacidade de adaptação;	2	Dependência económica financeira pública da Administração central e local + Sustentabilidade Financeira + Incapacidade de recursos Financeiros Externos + Incapacidade de gerar receita por meios próprios – produção de bens e serviços que não sejam de apoio social;	5
Boa política de comunicação com os colaboradores + Conhecimento dos Planos de Atividades e Orçamentos	2	Imagem externa frágil + Imagem de Marca e Marketing da instituição (Redes Sociais) + Site	4
Conhecimento da estrutura organizacional pelos Recursos Humanos;	1	Políticas de comunicação insuficientes + comunicação pouco clara e eficaz + não há comunicação do Plano de Estratégia;	8
Acordos de Cooperação com o ISS;	1	Respostas Sociais Não Certificadas + Ausência de Plano Estratégico;	2
Comunicação externa: Rigor Técnico e transparência área finanças e organização	1	Padronização de processos transversais a todas as respostas sociais;	1
Recursos Humanos com Formação / Formação adequada às necessidades / Qualificação;	20	Políticas de sensibilização insuficientes;	1
Boas equipas de trabalho - Multidisciplinabilidade / Coesão de grupo; Alguns Grupos de Trabalho disponibilizam-se para Trabalho Suplementar;	25	Recursos Humanos insuficientes + Idade Média dos Colaboradores + Inconstância dos Recursos Humanos + troca constante de Colaboradores por falta de efetividade + gestão dos recursos humanos; Processo de recrutamento;	8
Disponibilidade da Equipa de Saúde para os colaboradores;	14	Não há comunicação e valorização do trabalho por parte de algumas chefias + Ausência de proximidade + Não há reconhecimento do trabalho	3
Pagamento do Vencimento sempre no fim do mês;	25	Políticas de responsabilização insuficientes;	2
Facilidade/compreensão em trocas de horários, descansos e ausências;	14	Falta de boa liderança / mau ambiente que os próprios superiores criam entre os colaboradores + falta coesão;	4



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

Reconhecimento do esforço e qualidade dos Colaboradores;	3	Baixa Formação dos Colaboradores;	3
Bons relacionamentos colaboradores / chefias e Mesa Administrativa;	3	Colaboradores com alguma resistência à mudança;	1
Preocupação no estreitamento da relação família/escola;	1	Falta oportunidades de progressão de carreira;	1
Diversidade de Respostas Sociais e nas áreas de intervenção;	4	Avaliação da Motivação dos Colaboradores + Avaliação do N.º de Baixas	1
A marca MFS + A sua história	3	Ausência de Política de incentivos para os Recursos Humanos + falta de encorajamento e motivação;	2
Parceria com o Hospital + Boa relação com os Parceiros;	2	Vencimentos baixos + Remuneração não compatível;	7
Boa Qualidade na frota Automóvel	20	Feriados não são pagos a 100%;	4
Boa Organização processual;	1	Falta de resposta para Colaboradores com filhos e que trabalham por turnos;	1
Presença na internet e redes sociais;	1	Subsídio de Alimentação em espécie;	2
		Horários que não permitem o convívio familiar;	2
		Insatisfação com a empresa da Medicina do Trabalho;	1
		Pouco envolvimento da Instituição na sociedade;	1
		Famílias pouco participativas;	1
		Políticas de parcerias com as empresas da região;	2
		Falta de uma bolsa de voluntariado;	1

Este quadro apresenta a informação recolhida junto das **equipas de trabalho e pessoas participantes neste processo que quiseram contribuir** relativamente ao ambiente externo, identificando as oportunidades e as ameaças para as quais a Misericórdia deve preparar-se.

*RR – Número de respostas recebidas repetidas

Oportunidades		Ameaças	
Situações concretas	RR	Situações concretas	RR
Doações de Património Imobiliário permitindo criação de autonomia financeira;	1	Concorrência de outras IPSS;	7
Candidaturas adequadas no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência e outros Programas nacionais e europeus;	5	Fundos financeiros em ameaça;	1
O desenvolvimento tecnológico proporcionando novas oportunidades de melhoria;	1	Dependência Financeira do Estado + falta de recursos financeiros próprios;	4
Tecido empresarial e associativo recetivo ao estabelecimento de Parcerias;	5	Baixas Pensões dos Idosos;	1
Várias ferramentas e meios de comunicação disponíveis para a promoção da excelência dos serviços;	4	Falta de apoio adequado por parte do estado;	1
Comunidade com potenciais Beneméritos;	1	Famílias procuram IPSS com infraestruturas atualizadas e que oferecem condições de bem-estar;	1
Novas Necessidades das Famílias que permitem inovação nos serviços prestados;	1	Ausência de Recursos Humanos qualificados no mercado de trabalho;	1
Oferta de formação gratuita ou financiada	1	Outras empresas a recrutar com horários sem fins de semanas;	1
Comunidade com potenciais Voluntários de diversas faixas etárias;	1	Surgimento de outras empresas provadas na mesma área de atuação;	1
Recursos Humanos com potencialidade para serem os principais aliados da Misericórdia + Estabilidade dos Recursos Humanos	2	Dificuldades de comunicação na Parceria Misericórdia + CMA + Agrupamento de Escolas, provocando constrangimentos e limitações à ao funcionamento da resposta social e serviços;	2



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

Associada à União das Misericórdias Portuguesas;	1	Irmandade envelhecida e pouco participativa	4
Parcerias com o Ministério da Segurança Social, Educação e Saúde - Acordos de cooperação	1	Recrutamento de Colaboradores para horários de turnos muito difícil;	
Envelhecimento da população	3	Conjuntura económica e social do país + política	3
Localização geográfica	2	Período Pós Pandémico: políticas de proximidade	1
Reconhecimento de boas práticas	1		
Cooperação interna na definição do foco principal: "serviço prestado por pessoas empenhadas em cuidar cada vez melhor de pessoas".	1		

Estão definidas as oportunidades e ameaças como também as forças e as fraquezas da Misericórdia da Freguesia de Sangalhos. Cabe à alta gestão da instituição – a Mesa Administrativa, definir a estratégia para o próximo ano 2022 (e anos subsequentes).

É um escolher as melhores oportunidades e determinar em que medida é que a instituição irá tirar partido delas, como também identificar as ameaças mais sérias prevendo um plano de defesa e de proteção às mesmas. Resumidamente é um **saber aproveitar as forças para alavancar oportunidades ou defender-se de ameaças**.

Análise Interna		Pontos Forte:	Pontos a Melhorar:
Análise Externa		<ol style="list-style-type: none"> 1 – Excelentes Equipas de Trabalho 2 – Remuneração Atempada 3 – Órgãos Sociais Envolvidos a fazerem Bem 4 – Formação dos Recursos Humanos 5 – Boa Qualidade da Frota Automóvel 6 – Boas Políticas de Recursos Humanos 7 – Instituição sempre disponível para ajudar 8 – Qualidade dos Serviços prestados 	<ol style="list-style-type: none"> 1 – Degradação dos Edifícios (- Acessibilidades) 2 – Substituição de Equipamentos e Mobiliário 3 – Baixa Qualidade da Alimentação 4 – Política de Comunicação Insuficiente 5 – Recursos Humanos: Insuficientes e Inconstância 6 – Baixa Remuneração e Não Compatível 7 – Dependência Económica Pública 8 – Imagem Exterior da Misericórdia
Oportunidades: <ol style="list-style-type: none"> 1 – Candidaturas a Fundos Nacionais e Europeus 2 – Parcerias com Empresas e Outras Entidades privadas e públicas 3 – Disponibilidade de Meios e Ferramentas para promoção dos serviços 5 – Envelhecimento da População 6 – Recursos Humanos: Estabilidade, Foco e Parceria 7 – Localização Geográfica 8 – Património Imobiliário + Beneméritos + Voluntariado 	Sugestões: Oportunidades + Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos Serviços prestados + Disponibilidade de Meios e Ferramentas para promoção dos serviços = Divulgação / Comunicação Exterior • Órgãos Sociais Envolvidos a fazerem Bem + Parcerias com Empresas e Outras Entidades privadas e públicas + = Aumento de Recursos para as Respostas Sociais; • Excelentes Equipas de Trabalho + Candidaturas a Fundos Nacionais e Europeus + Parcerias com Empresas e Outras Entidades privadas e públicas = Aumento de Candidaturas de Projetos Sociais; • Remuneração Atempada + Boas Políticas de Recursos Humanos + Recursos Humanos: Estabilidade, Foco e Parceria = Estreitar laços / Comunicação e Conscencialização Bilateral; • Instituição sempre disponível para ajudar + Localização Geográfica = Boa Imagem da MFS; • Boa Qualidade da Frota Automóvel + Localização Geográfica = Boa Imagem da MFS; • Excelentes Equipas de Trabalho + Formação dos Recursos Humanos + Envelhecimento da População = Diversificação/adaptação dos serviços prestados; • Órgãos Sociais Envolvidos a fazerem Bem + Património Imobiliário = Novas Fontes de Financiamento; • Qualidade dos Serviços prestados + Beneméritos/Voluntários + = Aumento de Recursos para as Respostas Sociais; 	Sugestões: Oportunidades + Pontos a Melhorar <ul style="list-style-type: none"> • Degradação dos Edifícios + Candidaturas a Fundos Nacionais e Europeus + Património Imobiliário + Beneméritos = Requalificação dos Edifícios; • Substituição de Equipamentos e Mobiliário + Parcerias com Empresas e Outras Entidades privadas e públicas = Renovação das condições de bem-estar dos Utentes e dos Recursos Humanos; • Baixa Qualidade da Alimentação + Recursos Humanos: Estabilidade, Foco e Parceria + Parcerias com Empresas e Outras Entidades privadas e públicas = Melhoria da Qualidade da Alimentação; • Política de Comunicação Insuficiente + ? Sugestão: Implementação de Medidas Internas de Melhoria e Formação nesta área; • Recursos Humanos: Insuficientes e Inconstância + Recursos Humanos: Estabilidade, Foco e Parceria = Melhoria da Política de Gestão dos Recursos Humanos; • Baixa Remuneração e Não Compatível + Património Imobiliário + Beneméritos = Aumento da receita para ser distribuída pelos Recursos Humanos • Dependência Económica Pública + Candidaturas a Fundos Nacionais e Europeus + Parcerias com Empresas e Outras Entidades privadas e públicas + Disponibilidade de Meios e Ferramentas para promoção dos serviços = Aumento dos Recursos Financeiros Próprios; • Imagem Exterior da Misericórdia + Disponibilidade de Meios e Ferramentas para promoção dos serviços + Recursos Humanos: Estabilidade, Foco e Parceria = Melhoria da Imagem da MFS 	



MISERICÓRDIA DA FREGUESIA DE SANGALHOS

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social de Utilidade Pública

Ameaças:	Sugestões: Ameaças + Pontos Fortes	Sugestões: Ameaças + Pontos a Melhorar
<ol style="list-style-type: none">1 – Concorrência de outras IPSS e novos Prestadores de Serviços / Empresas Privadas2 – Dependência Financeira Estatal3 – Irmandade Envelhecida e pouco participativa4 – Conjuntura económica, social e política do país5 – Dificuldades de Comunicação na CATL/AAAF com CES6 – Baixas Pensões dos Idosos7 – Empresas a Contratar com horários s/fds8 – Indisponibilidade de RH Qualificados	<ul style="list-style-type: none">• Excelentes Equipas de Trabalho + Boas Políticas de Recursos Humanos - Concorrência de outras IPSS e novos Prestadores de Serviços / Empresas Privadas = Aumento do N.º de Utentes;• Remuneração Atempada + Excelentes Equipas de Trabalho + Formação dos Recursos Humanos + Boas Políticas de Recursos Humanos - Empresas a Contratar com horários s/fds = Estabilidade dos Recursos Humanos;• Órgãos Sociais Envolvidos a fazerem Bem - Dependência Financeira Estatal = Aumento dos Recursos Financeiros Próprios• Formação dos Recursos Humanos - Indisponibilidade de RH Qualificados = Qualificação dos RH existentes e Aumento do Desempenho Profissional;• Boa Qualidade da Frota Automóvel - Concorrência de outras IPSS e novos Prestadores de Serviços / Empresas Privadas = Aumento do N.º de Utentes;• Qualidade dos Serviços prestados + Excelentes Equipas de Trabalho + Instituição sempre disponível para ajudar + Órgãos Sociais Envolvidos a fazerem Bem - Conjuntura económica, social e política do país = SOBREVIVÊNCIA GARANTIDA• Irmandade Envelhecida e pouco participativa. Sugestão: Sensibilização dos mais novos para o Voluntariado (Parcerias com Escolas) + Dinamização de Atividades exclusivas para a Irmandade + Acompanhamento e Proximidade da MFS	<ul style="list-style-type: none">• Degradação dos Edifícios + Concorrência de outras IPSS e novos Prestadores de Serviços + Empresas Privadas = ZERO UTENTES / A MFS FECHA PORTAS;• Substituição de Equipamentos e Mobiliário + Conjuntura económica, social e política do país = ZERO UTENTES / A MFS FECHA PORTAS;• Baixa Qualidade da Alimentação + Concorrência de outras IPSS e novos Prestadores de Serviços + Empresas Privadas = Diminuição do Numero de Utentes;• Política de Comunicação Insuficiente + Dificuldades de Comunicação na CATL/AAAF com CES = Aumento de Conflitos;• Recursos Humanos: Insuficientes e Inconstância + Empresas a Contratar com horários s/fds = Recursos Humanos menos qualificados e especializados;• Baixa Remuneração e Não Compatível + Indisponibilidade de RH Qualificados = Recursos Humanos menos qualificados e especializados;• Dependência Económica Pública + Dependência Financeira Estatal = FALÊNCIA;• Imagem Exterior da Misericórdia + Irmandade Envelhecida e pouco participativa + Concorrência de outras IPSS e novos Prestadores de Serviços / Empresas Privadas = Diminuição de N.º de Utentes

Importa referir que é muito difícil resolver todos os pontos fracos na sua totalidade, como também é difícil impulsionar a Misericórdia de forma que todas as suas forças garantirão o sucesso.

4 Formulação de estratégia

4.1 Política de Qualidade

A Política de Qualidade terá os seguintes compromissos:

- Cumprimento da Missão da instituição garantindo a melhoria contínua do seu desempenho;
- Cumprimento de todos os requisitos legais e regulamentares em vigor e que lhe são aplicáveis;
- Envolvimento de todas as partes interessadas para uma gestão participada no planeamento dos serviços (partes interessadas: Utentes, Famílias, Colaboradores, Irmandade, Beneméritos, Voluntários Parceiros, Fornecedores e outros);
- Estabelecimento de relações estreitas e próximas com os colaboradores, valorizando as suas necessidades e expectativas, privilegiando o trabalho de equipa e as relações interpessoais;
- Investimento na qualificação dos Colaboradores, promovendo o aumento dos seus conhecimentos, competências e aptidões;
- Desenvolvimento de relações de parceria com entidades públicas e privadas;
- Acolhimento de medidas de prevenção para a melhoria, de forma sustentada, do desempenho ambiental, da segurança e saúde no trabalho;
- Assentimento à disponibilização dos meios necessários e otimização dos recursos disponíveis com vista à melhoria contínua do desempenho ambiental e de segurança.



4.2 Objetivos Estratégicos

OE1 – Qualidade dos Serviços

A MFS tem como missão contribuir para a qualidade de vida, em primeiro lugar dos bebés, crianças, jovens, adultos e idosos como também para o bem-estar da comunidade. O objetivo é que a satisfação dos utentes e a qualidade de vida destes melhore significativamente com a melhoria da prestação dos serviços e acesso a melhores recursos com respostas a necessidades cada vez mais específicas. Este é o primeiro objetivo da instituição e o mais difícil de concretização já que pressupõe múltiplos processos internos e investimentos nos recursos.

Pretende-se desenvolver a Política da Qualidade e definir uma Política de Gestão de Recursos Humanos em conjunto com um plano de formação realista, enriquecido e alinhado com as verdadeiras necessidades da organização.

OE2 – Inovação (diversificação e/ou adaptação) / Política de Qualidade;

A MFS quer ter a preocupação de acompanhamento da evolução da sociedade e ter a capacidade de responder às novas necessidades e preocupações sociais que estão a surgir. Esta organização tem que se preparar para as novas necessidades e desafios dos idosos *X* e *Baby Boomers*. As prioridades passam por criar novas soluções nas respostas sociais existentes, melhorar os atuais e procurar desenvolver, paralelamente, produtos e/ou serviços com valor para maior impacto social e sustentabilidade económica;

OE3 – Imagem e Comunicação / Política de Participação e Liderança;

A MFS precisa de reforçar e melhorar a reputação e a sua imagem, características visíveis e imediatas para a captação de Utentes, de Mecenias, 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 MFS 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.

Também, à luz de uma política de liderança, a MFS pretende acompanhar e atualizar ativamente os meios de informação como forma de divulgação de projetos, necessidades e atividades da MFS. Espera-se adotar ferramentas TIC – Tecnologias de informação e comunicação como canais de suporte para uma proximidade junto das partes interessadas. Aspira também, junto destes, cuidar da comunicação organizacional para que seja prática instalada a tomada de decisão participada.

OE4 – Sustentabilidade Financeira / Política de Orientação para os Resultados;

A sustentabilidade financeira é o fator de maior relevância dado a grande dependência do Estado, e o mesmo não pagar em consonância com o custo real do utente, e introduzindo cada vez mais regras e exigências que aumentam os encargos.

Dada à incapacidade financeira das famílias em fazer face às suas obrigações, cumpre à MFS ter uma gestão criteriosa e minuciosa sobre todas as atividades que possibilitam uma monitorização, cumprindo com o planeado, quer no orçamento anual como de investimento. Neste sentido, a instituição propõe-se implementar o Sistema de Gestão de Qualidade para, entre outros benefícios, reduzir significativamente os custos e desperdícios.

Paralelamente, procurar-se-á desenvolver os conceitos de voluntariado, responsabilidade social e de parceria junto da comunidade local para fazer face às despesas correntes. Quanto ao património imobiliário, continuará a ser dinamizado para um crescimento enquanto fonte de rendimentos para a instituição.



4.3 Objetivos operacionais, Ações e Indicadores

A Mesa Administrativa e Direção Técnica irão definir os Objetivos Operacionais e Ações/tarefas para cada objetivo operacional (segundo o tabela em baixo) para assim o ano de 2022 ser um ano de grandes mudanças para um coletivo alinhamento e desempenho organizacional, para o cumprimento da sua missão, ou seja, satisfaça as necessidades da comunidade e sociedade em geral, assegurando qualidade nos seus serviços prestados, em colaboração com os agentes socioeconómicos.

Os objetivos operacionais serão proposta no Plano de Ação da MA para 2022 e o restante será trabalhado até ao final de Dezembro.

Responsável	Quando	Ações/tarefas	Quantas Vezes	Descrição	Metodologias a Usar	Indicadores para Resultados
-------------	--------	---------------	---------------	-----------	---------------------	-----------------------------

4.4 Monotorização e avaliação

O Acompanhamento e avaliação deste plano e das suas propostas estratégicas transversais serão desenvolvidos a nível interno e externo.

Internamente será avaliado e monitorizado regularmente através dos Planos de Atividades e Relatórios de Avaliação e de Gestão anuais. Contudo, esta tarefa não se esgota aqui. A gestão estratégica da MFS apoia-se num conjunto de ferramentas de gestão centrais, incluindo Plano Estratégico, Plano de Atividades e Orçamento, Gestão e Controlo interno, que permitem avaliar o desempenho da organização e implementar as ações necessárias que possibilitem o bom funcionamento dos serviços. Os objetivos estratégicos, que derivam diretamente da avaliação das necessidades e da política de qualidade da organização, são incorporados no Plano Estratégico com horizonte temporal a 2 anos. A implementação operacional em objetivos anuais está integrada no Plano de Ação e Orçamento, envolvendo todos os colaboradores e refletindo as necessidades internas e externas.

Os objetivos estratégicos definidos são monitorizados/medidos em sede dos Relatório Anuais de Atividades e Contas, sendo efetuada uma avaliação final ao Plano Estratégico. Constituem resultados da monitorização os seguintes instrumentos: 1. Relatório Anual de Gestão, Atividades e Contas – onde é reportado o acompanhamento do Plano Estratégico; 2. Listagens das ações e tarefas executadas e a executar em função dos respetivos resultados, medidos anualmente; 3. Atualizações do plano e cronograma iniciais, como reflexo do progresso entretanto verificado;

A Mesa Administrativa pode rever o Plano Estratégico com fundamento associado a alterações significativas ao nível político, económico, normativo ou interno, que imponham a alteração dos objetivos estratégicos definidos.

Da avaliação final do Plano deverá resultar uma reflexão sobre as principais linhas de orientação estratégica para o Plano seguinte, nelas incluindo propostas e/ou medidas a desenvolver pela Instituição.

A Mesa Administrativa