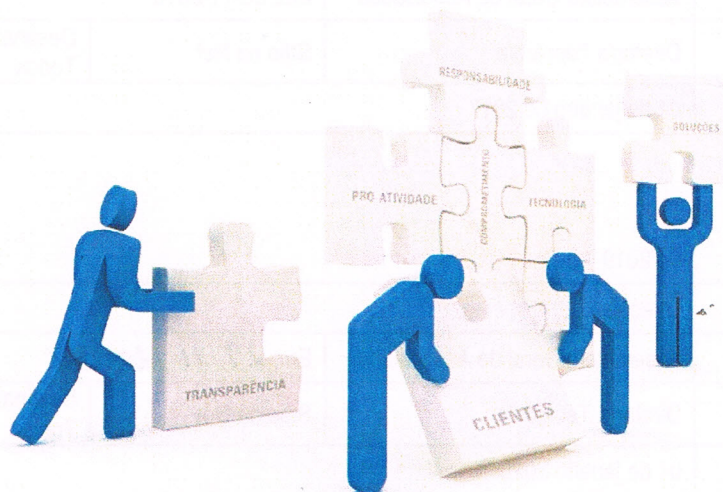


|                                                                                   |                                                     |                |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------|----------|
|  | <b>MANUAL</b><br><b>PLANO ESTRATÉGICO 2020-2022</b> | <b>Mod.023</b> |          |
|                                                                                   |                                                     | <b>Edição:</b> | <b>2</b> |

**CENTRO SOCIAL NOSSA SENHORA DO EXTREMO**

# **PLANO ESTRATÉGICO**

**ANO 2020-2022**



**JANEIRO 2020**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Pedro', located at the bottom right of the page.

| LISTA DE EDIÇÕES |                                                       |                  |
|------------------|-------------------------------------------------------|------------------|
| Nº DA EDIÇÃO     | DESCRIÇÃO DA ALTERAÇÃO/MOTIVO                         | ENTRADA EM VIGOR |
| 1                | Elaboração Inicial (redação completa)                 | 01/01/2017       |
| 2                | Alteração do Plano Estratégico para os anos 2020-2022 | 01-01-2020       |
|                  |                                                       |                  |

|                  |                                |                      |                         |
|------------------|--------------------------------|----------------------|-------------------------|
| Versão           | 02/2013                        |                      |                         |
| Elaborado por:   | Direção                        |                      |                         |
| Aprovado por:    | Assembleia Geral de Associados | Em: 05-04-2013       |                         |
| Disseminação     | Diretor/a Técnico/a            | Email e sítio na Net | Destinatários:<br>Todos |
| Entrada em vigor | 06 de abril 2013               |                      |                         |

|                  |                                |                |                         |
|------------------|--------------------------------|----------------|-------------------------|
| Versão           | 03/2016                        |                |                         |
| Elaborado por:   | Direção                        |                |                         |
| Aprovado por:    | Assembleia Geral de Associados | Em: 26-11-2016 |                         |
| Disseminação     | Diretor/a Técnico/a            | Sítio na Net   | Destinatários:<br>Todos |
| Entrada em vigor | 01 de janeiro de 2017          |                |                         |

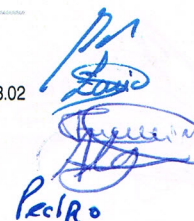
|                  |                                |                           |                         |
|------------------|--------------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Versão           | 04/2019                        |                           |                         |
| Elaborado por:   | Direção                        |                           |                         |
| Aprovado por:    | Assembleia Geral de Associados | Em: <u>29 / 11 / 2019</u> |                         |
| Disseminação     | Diretor/a Técnico/a            | Sítio na Net              | Destinatários:<br>Todos |
| Entrada em vigor | 01 de janeiro 2020             |                           |                         |

|                                                               |                                                                                     |                     |                |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|
| Aprovado por:                                                 |  | Data:               | 01 / 01 / 2020 |
| Documento após impresso não são sujeito a controlo documental |                                                                                     | REPRODUÇÃO PROIBIDA |                |



## ÍNDICE

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| 1. Introdução.....                          | 4  |
| 2. Enquadramento / Respostas Sociais.....   | 5  |
| 3. Princípios de Ação .....                 | 6  |
| Missão .....                                | 6  |
| Visão .....                                 | 6  |
| Valores.....                                | 7  |
| 4. Políticas .....                          | 8  |
| 4.1. Política da Qualidade.....             | 8  |
| 4.2. Política Ambiental .....               | 8  |
| 5. Diagnóstico Estratégico .....            | 9  |
| 5.1. Análise SWOT .....                     | 10 |
| Contexto Interno .....                      | 10 |
| Contexto Externo .....                      | 10 |
| 6. Formulação Estratégica.....              | 11 |
| 6.1. Eixos estratégicos de referência ..... | 12 |
| 6.2. Objetivos Estratégicos.....            | 16 |
| 7. Avaliação e Monitorização.....           | 17 |

  
Pecilo

## 1. INTRODUÇÃO

O Centro Social Nossa Senhora do Extremo (CSNSE) tem vindo a desenvolver, desde o início da sua atividade, um trabalho meritório, sem nunca se desviar dos objetivos traçados aquando da sua constituição. No decorrer da sua intervenção, já se deparou com inúmeras adversidades, com novos desafios e novos problemas do foro social que conseguiu dar resposta e contornar.

Neste sentido, o CSNSE pretende continuar a trilhar um caminho dinâmico e dinamizador, procurando projetar o presente e antecipar futuras necessidades, fomentando continuamente uma participação ativa e responsável de todas as partes interessadas, que contribuirão com o seu empenho e dedicação para a "Nobre Missão" que é de ajudar aqueles que se encontram em situação de vulnerabilidade.

Surge assim a necessidade da elaboração de um "Plano Estratégico" condicionado pelas mudanças socioeconómicas, bem como pelo contexto social e geográfico em que estamos inseridos e marcado pela total imprevisibilidade face às mudanças constantes na sociedade e no tecido empresarial e socioeconómico.

Mesmo com toda esta imprevisibilidade, é fundamental desenhar um plano estratégico de evolução, no sentido de traçar uma linha orientadora para fazer face a todas as ameaças e mudanças que possam surgir, de forma a não nos desviarmos do rumo traçado para o futuro da Instituição e do seu desígnio social.

A elaboração do Plano Estratégico para 2020-2022 decorre da necessidade de olhar para a instituição Centro Social Nossa Senhora do Extremo de modo a projetar, delinear e mesmo planear, a médio prazo, a sua atividade, adotando uma estratégia de gestão clara e compreensível para todos.

O presente Plano, enquanto referencial de enquadramento para o Plano Anual de Atividades e Orçamento e para Programa de Gestão da Qualidade e Ambiente, garantirá as condições necessárias e adequadas à concretização da tomada de decisão, baseada em finalidades, pressupostos e métodos de implementação institucionalmente consensualizados.

Pretende-se que este documento seja um auxiliar de ação e não um documento redutor de outras iniciativas aqui não contempladas e que contribua para que as metas definidas sejam alcançadas. Espera-se também que seja um desafio para a modernidade e para a inovação, tendo sempre como pano de fundo a ética, a sustentabilidade e a concorrência leal.



## 2. ENQUADRAMENTO /RESPOSTAS SOCIAIS

O CSNSE é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, (IPSS), sem fins lucrativos, fundada em 23 de dezembro de 2003, e registada no mesmo dia no Cartório Notarial de Vila Pouca de Aguiar. A constituição desta IPSS, de caráter social, foi e será uma mais-valia para toda a população do concelho de Vila Pouca de Aguiar.

Com a sua sede localizada no vale sul do concelho, na freguesia de Telões, tem a sua ação expandida pelas freguesias do concelho, mas também fora do concelho dada a resposta social da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), acolhendo pessoas oriundas de vários locais do país.

O CSNSE tem estatutariamente definido como objetivos principais: desenvolver atividades de caráter social; apoiar a população desfavorecida; apoiar a infância, a juventude, a deficiência, a dependência e a 3ª idade. E como objetivos secundários: desenvolver atividades de promoção e proteção na saúde, na educação e formação profissional, bem como a promoção da igualdade de oportunidades dos cidadãos.

As respostas sociais Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e Centro de Convívio (CC) são exercidas em todo o Concelho de Vila Pouca de Aguiar, abrangendo um total de 40 e 20 clientes respetivamente. Em 2019, o CSNSE conseguiu o alargamento das suas Respostas Sociais de SAD e ERPI para 65 e 23 clientes respetivamente.

Além das respostas sociais destinadas à população idosa, o CSNSE também presta apoio às famílias mais carenciadas do concelho, através da Equipa de Acampamento do Rendimento Social de Inserção (RSI) e do Programa de Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas (POAPMC).

A Equipa do Rendimento Social de Inserção, constituída por cinco elementos (duas técnicas superiores e três ajudantes da Ação Direta), existente desde em 2007, no âmbito da celebração de um Protocolo de colaboração com o Instituto da segurança Social, I.P., faz acompanhamento a todas as famílias do concelho que beneficiam desta medida de apoio social, embora só estejam protocoladas 150 famílias.

Esta equipa visa garantir a intervenção junto das famílias, na criação de condições de autonomia, através do seu acompanhamento efetivo, tendo em vista: a potenciação de fatores de proteção de cada família, enquanto estratégia de prevenção; a intervenção precoce enquanto estratégia eficaz para minimizar situações de risco e/ou perigo; a abordagem local e comunitária, através de iniciativas e serviços locais, centrados na comunidade e promotores de desenvolvimento social.

O CSNSE é também entidade mediadora no âmbito do POAPMC. Este programa é instrumento de combate à pobreza e à exclusão social, operacionalizado através de um apoio alimentar (e outros bens de consumo básico) e do desenvolvimento de medidas de acompanhamento de capacitação das pessoas mais carenciadas, com vista à diminuição das situações de vulnerabilidade que colocam em risco a integração das pessoas e dos agregados familiares mais frágeis. No âmbito desta resposta, o CSNSE faz distribuição de alimentos a 92 famílias do concelho de Vila Pouca de Aguiar.

Há ainda um novo projeto a implementar, que consistirá na construção de um novo equipamento: Lar Residencial, destinado ao acolhimento de jovens e adultos portadores de deficiência, de idade igual ou superior a 16 anos que se encontrem impedidos, temporária ou definitivamente, de residir no seu meio familiar.

### **3. PRINCÍPIOS DE AÇÃO**

O CSNSE tem agregado à sua missão um conjunto de valores e objetivos estratégicos e operacionais que orientam a sua conduta, definem o seu caráter e norteiam a sua ação diária de intervenção na sociedade. A sua organização estrutura-se numa ética de valores morais e sociais, que colocam o ser humano no patamar máximo da sua ação.

A solidariedade e a responsabilidade social são conceitos amplamente espelhados na nossa atividade. Estes conceitos, enquanto princípios orientadores das práticas institucionais e humanas, são diariamente postos em prática, quer interna, quer externamente.

Para dar cumprimento a este objetivo, o CSNSE tem como:

#### **Missão:**

"Cuidar e promover a qualidade de vida, com dedicação, partilhando com amor."

#### **Visão:**

Ser uma instituição de referência pela qualidade e capacidade de humanização dos serviços prestados, através de respostas sociais inovadoras e diferenciadas, visando a excelência na prestação dos cuidados.



## VALORES:

**Dedicação** – Sendo o compromisso primordial do CSNSE prestar um serviço de qualidade aos/as seus/suas clientes, a dedicação é orientada no sentido de proporcionar conforto, carinho, amizade, amor no trabalho realizado, encarando-o como a capacidade de entrega à realização de um objetivo de forma intensa e completa, vivenciando cada ação e absorvendo o retorno que o mesmo nos proporciona.

**Melhoria** – Através dos seus/as colaboradores/as e de inquéritos de satisfação, o CSNSE procura a identificação das necessidades dos/as seus clientes, promovendo a criação de novos serviços, bem como a adequada aplicação de práticas de qualidade na permanente busca da excelência dos serviços prestados e na procura de formação contínua dos/as colaboradores/as. Orientar-se-á por uma gestão concentrada e estratégica, voltada para a inovação e sempre baseada na assunção dos fundamentos éticos alicerçados nos direitos humanos e na equidade social.

**Transparência** – A atividade do CSNSE será sempre pautada pela clareza, coerência e credibilidade de modo a incentivar todas as partes interessadas a um planeamento participado e conjunto, baseado em relações de confiança mútua, com vista à realização de um trabalho de qualidade e à evolução contínua. Elabora ainda um processo contínuo de responsabilidade e valorização das capacidades técnicas dos/as seus/suas colaboradores, por forma a garantir e promover o maior grau de independência decisória na operacionalidade diária e oportuna, disseminando e construindo desta forma boas práticas ao nível dos valores associados ao "empowerment".

**Responsabilidade Social** - O CSNSE assume o compromisso de dar cumprimento a todas as obrigações em conformidade com a legislação aplicável, responsabilizando-se pelo impacto das suas decisões, atividades e produtos na sociedade e no meio ambiente, através de um comportamento ético e transparente. Atenderá sempre às necessidades e expectativas das suas partes interessadas, diligenciando no sentido de sensibilizar e cativar os seus públicos (interno e externo) para uma mobilização empenhada na construção de uma sociedade mais justa, mais humana e mais inclusiva.

**Inovação** – O CSNSE procurará, em cada momento, novas respostas, diferentes estratégias e novos modos de trabalhar com vista a satisfação plena das necessidades e expectativas dos seus/suas clientes e restantes partes interessadas, visando o aumento da qualidade dos seus serviços.

**Qualidade** – O CSNSE assume o compromisso de melhorar continuamente o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade, procurando novas estratégias e desenvolvendo esforços para a otimização dos processos e dos serviços, dando cumprimento aos objetivos traçados, de modo a merecer a confiança de todas as partes interessadas, entidades reguladoras e sociedade em geral.

## 4. POLÍTICAS

### 4.1 - POLÍTICA DA QUALIDADE

A **Política da Qualidade** tem como objetivo principal firmar os compromissos do CSNSE com a garantia da qualidade perante as suas Partes Interessadas, ou seja, demonstrar as verdadeiras intenções e diretrizes globais da organização relativas à qualidade, no que respeita aos serviços prestados, cumprindo com todos os requisitos legais e normativos bem como outros aplicáveis à instituição.

Assim, compromete-se a manter um Sistema de Gestão da Qualidade em conformidade com os requisitos da norma NP EN ISO 9001 e com os do Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais do ISS, I.P., e a melhorar continuamente todos os processos da organização.

A Política de Qualidade do CSNSE traduz-se nos seguintes princípios:

- **Focalização no/a Cliente** - O compromisso primordial do CSNSE é a prestação de um serviço de qualidade ao/a Cliente, pelo que as suas necessidades e expetativas são colocadas no centro da nossa atuação.
- **Orientação para Resultados** - O desempenho com a qualidade é a chave para obter resultados diários e garantir o desenvolvimento sustentável, considerando os interesses de todas as partes interessadas, com o intuito de melhorar continuamente a qualidade dos serviços prestados. É necessário, por isso, desenvolver um esforço contínuo de alinhamento e melhoria da oferta de serviços, competitividade e posicionamento na nossa área de intervenção.
- **Inovação e Melhoria** - O nosso processo de melhoria baseia-se na formação e motivação dos/as seus/suas Colaboradores/as com vista o alcance da excelência do seu desempenho e a qualidade dos serviços prestados.
- **Trabalho em Parceria** - Para cada novo projeto, o CSNSE procura estabelecer novas parcerias, com relações mutuamente vantajosas, para em conjunto inovar e melhorar os níveis de satisfação dos/as Clientes.

### 4.2 - POLÍTICA AMBIENTAL

Através da política ambiental, o CSNSE assume o compromisso de desenvolver e implementar medidas, utilizando os recursos de forma sustentável de modo a reduzir o impacto ambiental da sua atividade, no sentido de melhorar continuamente o seu desempenho ambiental e atuar na prevenção da poluição, cumprindo com os requisitos legais ambientais aplicáveis e outros requisitos ambientais firmados pela instituição.



Neste sentido, adota medidas e ações necessárias no sentido de alcançar os seguintes objetivos:

- Promover a consciencialização e o envolvimento de todas as partes interessadas e comunidade em geral, incentivando à melhoria do desempenho ambiental.
- Desenvolver e implementar práticas eficazes de eco-eficiência.
- Minimizar a produção de resíduos, através de medidas de redução, reutilização e reciclagem de matérias e equipamentos.
- Aplicar os princípios de gestão de resíduos de embalagens dando-lhes destinos finais adequados.
- Reduzir e controlar os consumos energéticos e de matérias-primas.
- Definir objetivos concretos, que serão monitorizados e revistos periodicamente.

## 5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Estratégia é "a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando o alcance de determinados objetivos".

Deste modo, o CSNSE propõe-se estar atento às necessidades e mudanças, atuar de forma integrada, criando um "caminho" (estratégia) para se antecipar às necessidades do contexto onde se insere e "olhando" continuamente para o ambiente externo de modo a saber onde quer estar no futuro.

A planificação estratégica é um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que formem e orientem a organização, é um olhar constante e "afinado" sobre a realidade e o futuro.

Neste sentido, qualquer planificação estratégica deve construir-se sob uma visão partilhada, sustentada em valores organizacionais e orientada para a ação. É um processo que se pretende inclusivo e participativo, no qual todas as partes interessadas devem assumir uma propriedade partilhada. O Plano Estratégico deve, pois, estabelecer as bases para a melhoria contínua da qualidade na prestação dos serviços e da transformação organizacional.

Tendo em conta o meio envolvente (interno e externo), procedeu-se à construção de um referencial de variáveis, facilitador da análise do posicionamento da Instituição, com vista à identificação das principais e mais relevantes tendências para a intervenção estratégica do CSNSE e respetiva evolução entre 2020 e 2022.

O diagnóstico estratégico subjacente ao presente Plano foi sistematizado através da análise SWOT. (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), a qual é analisada e revista anualmente.

## 5.1. ANÁLISE SWOT

### • CONTEXTO INTERNO

**S**

#### Forças

1. Qualidade dos serviços
2. Equipa jovem e dinâmica
3. Boas relações interpessoais
4. Preços competitivos vs flexíveis
5. Recursos humanos experientes e qualificados
6. Focalização no/a Cliente
7. Instalações adequadas e de qualidade
8. Boa visibilidade externa
9. Instituição certificada
10. Forte ligação com a população/comunidade envolvente
11. Liderança e gestão participativa
12. Gestão adequada dos espaços e equipas

**W**

#### Fraquezas

1. Inexistência de outras respostas sociais
2. Fraca capacidade das respostas sociais existentes
3. Grande dependência de financiamentos públicos
4. Angariação de receitas
5. Falta de espaço físico
6. Elevados custos na manutenção dos equipamentos
7. Custos fixos elevados
8. Insuficiente divulgação das atividades da Instituição

### • CONTEXTO EXTERNO

**O**

#### Oportunidades

1. Envelhecimento demográfico
2. Vagas insuficientes na região para acolherem toda a população idosa
3. Existência de potenciais parcerias
4. Reconhecimento e valorização da qualidade dos serviços prestados
5. Existência de projetos de valorização e melhoria
6. Falta de retaguarda familiar
7. Necessidade de novas respostas sociais
8. Voluntariado

**T**

#### Ameaças

1. Baixa comparticipação do Estado atendendo ao nível de certificação/ qualidade
2. Concorrência do setor privado
3. Baixos recursos económicos dos potenciais clientes
4. Cumprimento da Legislação vs apoio financeiro do Estado
5. Grande dependência de financiamentos públicos
6. Desertificação do concelho
7. Políticas sociais municipais nas áreas da infância e 3ª idade insuficientes/desajustadas
8. Incapacidade financeira para reter recursos humanos qualificados



4



*Missão: "Cuidar e promover a qualidade de vida, com dedicação, partilhando com amor."*

## 6. FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

A Direção desta Instituição, com o apoio incondicional dos/as Colaboradores/as da Instituição, fez uma avaliação ponderada das medidas anteriormente definidas e, face à situação atual, decidiu reforçar a orientação estratégica e dotá-la de sete **eixos de atuação** para fazer face as adversidades atuais e futuras:

1. **Liderança Estratégica;**
2. **Respostas e Serviços;**
3. **Gestão de Recursos Humanos;**
4. **Gestão das Infraestruturas e Administrativa;**
5. **Relação com a Sociedade,**
6. **Qualidade, Inovação e Desenvolvimento**
7. **Gestão para a Sustentabilidade.**

A integração destes eixos, indissociáveis entre si, permite-nos uma análise da Instituição e uma atuação concertada perante novos desafios, agregando as potencialidades que podem ser criadas ou mesmo captadas, incorporando-as na organização com vista à sua sustentabilidade. Estes sete eixos servem de ponto de partida para o cumprimento dos objetivos estratégicos e das metas definidas pela Instituição.

A dinâmica estratégica do CSNSE tem como elemento vital a qualidade da sua intervenção, sendo este impulsionado por vetores e intervenientes capitais tais como:

- Uma gestão de topo focada na prossecução da sua visão estratégica com base numa gestão eficaz e eficiente dos seus recursos;
- Por recursos humanos qualificados e empenhados numa prestação de serviços focada nas necessidades e expectativas dos/as Clientes;
- Na qualidade das suas respostas e serviços com particular ênfase nos capítulos da Inovação e Desenvolvimento;
- Num caminho partilhado e em parceria com os diversos *stakeholders* da sociedade envolvente.

Os vetores supramencionados são suportados por três áreas de suporte capitais da organização: Gestão dos recursos humanos, Gestão administrativa e Gestão financeira.

*Pedro*  
*[Signature]*

## 6.1. EIXOS ESTRATÉGICOS DE REFERÊNCIA

### 1. LIDERANÇA ESTRATÉGICA

O CSNSE tem vindo, desde a sua constituição, a desenvolver esforços no sentido de obter o reconhecimento da comunidade, nomeadamente na qualidade das respostas e dos serviços que presta. A obtenção de uma certificação de excelência comporta um sentido de responsabilidade acrescida na prossecução da missão e da visão, sustentada nos valores organizacionais.

As prioridades associadas ao eixo da Liderança Estratégica são:

- Aumentar a eficácia e a eficiência organizacional;
- Desenvolver parcerias estratégicas que possam ter impacto positivo nos serviços prestados;
- Desenvolver uma estratégia de proximidade, participada e criteriosa, adequada às necessidades do público-alvo com transparência e qualidade;
- Elaborar diagnósticos que evidenciem as necessidades;
- Responder às necessidades dos/as clientes e suas famílias mediante a manutenção da empresa "Caldeirão de Ternuras" e criação de uma nova resposta social: Lar Residencial;
- Implementar mecanismos motivantes e de reconhecimento dos/as colaboradores/as;
- Desenvolver dinâmicas de comunicação e cooperação entre colaboradores/as por forma a reforçar o sentido de pertença organizacional;
- Reforçar as dinâmicas de participação dos *stakeholders*;
- Reforçar o uso da tecnologia e informática na gestão diária;
- Implementar o conceito de "Digitalização" em todos os processos de gestão;
- Desenvolver pelo menos uma nova área de negócio empreendedora.

### 2. RESPOSTAS E SERVIÇOS

A qualidade dos serviços prestados é o cerne da missão do CSNSE. O cumprimento desta diretriz só é possível através de um entendimento claro da nossa missão, de um forte foco no atendimento das necessidades e expectativas dos/as clientes e de um comportamento orientado por um conjunto de valores que dão sentido à forma como os serviços são prestados.

As prioridades estratégicas associadas a este eixo são:

- Diversificar o tipo de serviços prestados de forma inovadora e criativa;
- Prestar serviços de qualidade e diferenciados segundo as necessidades individuais de cada cliente;



67

- Criar condições para aumentar o número de clientes;
- Ser flexível nos serviços prestados à comunidade;
- Adequar/disponibilizar às necessidades do mercado os serviços prestados;
- Reforçar e diversificar as respostas sociais em funcionamento indo de encontro às necessidades das populações;
- Avaliar as necessidades das populações e dos/as clientes, de forma a prestar serviços de qualidade e a custos compatíveis com as possibilidades económicas dos/as clientes;
- Acompanhar as novas técnicas de prestação de serviços;
- Aumentar, se possível, a nossa capacidade nas diversas respostas sociais;
- Atualizar os equipamentos em uso na Instituição, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços;
- Manter práticas de intervenção baseadas em evidências claras de monitorização e avaliação.

### 3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos têm no seio do CSNSE uma função primordial, constituindo-se como o seu principal recurso. Ter a capacidade de mobilizar e envolver os/as colaboradores/as nos objetivos e nos projetos da instituição é meio caminho para o seu sucesso. Os resultados da avaliação da satisfação embora sejam satisfatórios, têm evidenciado alguma resistência à mudança e uma certa perceção de que não são suficientemente envolvidos na tomada de decisão.

As prioridades estratégicas associadas a este eixo são:

- Trabalhar diariamente com eficácia, eficiência e qualidade;
- Manter os/as colaboradores/as com índices de satisfação e motivação elevados;
- Dotar a Instituição de mecanismos próprios "Formação interna e externa" que possibilitem a melhoria contínua dos processos e gestão de recursos;
- Manter um quadro de pessoal técnico e profissional estável;
- Desenvolver estratégias minimizadoras do impacto do desgaste emocional e físico dos/as colaboradores/as (formação na área da ergonomia/ boas condições de trabalho/ gestão emocional, etc);
- Desenvolver ações de *benchmarking* interno sobre conhecimentos, boas práticas e reflexão, entre unidades, ao nível dos/as colaboradores/as;
- Aumentar a participação e o envolvimento efetivo dos/as colaboradores/as na tomada de decisão;
- Aumentar a qualificação dos quadros de pessoal;
- Integrar redes de voluntariado.

*Assinatura*  
Pedro

#### 4. GESTÃO DAS INFRAESTRUTURAS E ADMINISTRATIVA

Gerir uma organização e fazê-la prosperar, numa conjuntura caracterizada por dinâmicas como a globalização, flexibilização, personalização e desatualização, revela-se um grande desafio nos dias de hoje.

O sucesso da nossa Instituição prende-se com a capacidade de se tornar mais eficiente e agir com estratégia, apostando em técnicas eficazes e em ferramentas adequadas. A implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e a sua monitorização tem contribuído para práticas mais eficientes. No entanto, é necessário continuar a definir e/ou redefinir sistemas de monitorização de equipamentos, como forma de corrigir desvios de utilização e de eficácia financeira, mas também para prevenir perigos para os seus utilizadores.

Por outro lado, verifica-se que os sistemas de informação e comunicação internos podem ser reforçados de modo a aumentar a sua eficiência.

No que respeita às infraestruturas, não há dúvida que estas representam um importante património da Instituição que deve ser preservado, sendo necessário dar continuidade aos processos de licenciamento e monitorização em curso.

As prioridades estratégicas associadas a este eixo são:

- Diversificar tanto quanto possível as fontes de receita;
- Fazer uma gestão adequada dos equipamentos;
- Promover a constante sustentabilidade económica e financeira;
- Implementar sistemas de monitorização de equipamentos e gastos energéticos;
- Melhorar as infraestruturas físicas de apoio aos/às clientes;
- Manter um sistema de avaliação de fornecedores com a utilização de instrumentos de avaliação e realizar a respetiva avaliação;
- Melhorar a eficácia e eficiência interna das tecnologias da informação e comunicação.

#### 5. RELAÇÃO COM A SOCIEDADE

Através dos indicadores recolhidos, verifica-se uma tendência de crescimento de satisfação da comunidade. O número de parcerias, embora não seja elevado, evidencia de forma clara o dinamismo com a sociedade envolvente na procura de redes de apoio e na busca de uma maior inclusão social dos/as clientes.



As prioridades estratégicas associadas a este eixo são:

- Envolver a comunidade na gestão participada, através de inquéritos de satisfação e da organização de encontros/atividades para auscultação e difusão de saberes;
- Melhorar e inovar a imagem, bem como a comunicação interna e externa da Instituição;
- Potencializar atividades com os parceiros e envolver a comunidade local;
- Aumentar a visibilidade dos serviços prestados e os seus impactos na sociedade;
- Intensificar o trabalho e envolvimento da instituição criando redes mais inclusivas;
- Incrementar a partilha de boas práticas e resultados com instituições nacionais de referência (*benchmarking/ benchlearnig/ palestras*);
- Abrir canais para a implementação de futuros projetos na comunidade;
- Realizar eventos que evidenciem impacto positivo na sociedade envolvente;
- Implementar/ desenvolver uma cultura de adoção de novos padrões de consumo, com vista à redução da pegada ecológica e a uma maior sustentabilidade ambiental.

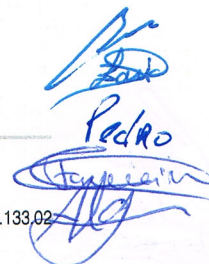
## 6. QUALIDADE, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A Certificação de Excelência pelo Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais do ISS, I.P., e NP EN ISO 9001 implicou todo um processo de alinhamento do pensamento organizacional, de sistematização da intervenção, de adoção de práticas baseadas em evidências e monitorização de indicadores que permitem refletir e avaliar o desempenho de todo o trabalho desenvolvido na Instituição.

Embora a inovação seja uma prática, há ainda um caminho a percorrer para podermos responder de forma adequada aos novos desafios, desenvolvendo novas abordagens na nossa intervenção.

As prioridades estratégicas associadas a este eixo são:

- Inovar no conteúdo e na forma de modo a fomentar a sustentabilidade económico/financeira;
- Incentivar e promover a criatividade e a inovação;
- Manter a certificação pela norma ISO e MAQ;
- Realizar *Benchmarking* e *Benchlearning* com outras organizações;
- Diversificar os serviços prestados de forma inovadora;
- Desenvolver novas metodologias de trabalho;
- Sistematizar e partilhar os modelos de boas práticas de inovação;
- Criar novas estratégias de marketing que promovam os serviços da Instituição;
- Utilizar/ rentabilizar as novas tecnologias.



Pedro

## 7. GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade financeira é um objetivo de médio e longo prazo fundamental para o futuro da Instituição. Os estudos realizados ao nível das IPSS nesta área apontam para a necessidade de estas encontrarem uma combinação de estratégias de redução de custos e de aumento das receitas próprias, diversificando a base dos apoios financeiros que lhes permita atingir o equilíbrio económico-financeiro, num quadro de quebra das transferências públicas. Uma das vulnerabilidades financeiras mais evidentes do CSNSE é a grande dependência do financiamento público e a maior concentração dos gastos da Instituição em duas rubricas: pessoal e matérias consumidas.

As prioridades estratégicas associadas a este eixo são:

- Aperfeiçoar, quanto possível, o modelo de gestão da Instituição de forma a garantir a sua sustentabilidade, sem nunca pôr em causa a qualidade dos serviços prestados;
- Diversificar as fontes de financiamento;
- Trabalhar em parceria e em rede com as outras IPSS do concelho;
- Promover continuamente práticas de trabalho modelares e eficientes;
- Reforçar as dinâmicas de participação dos *stakeholders*;
- Efetuar candidaturas a projetos de financiamento;
- Desenvolver uma estratégia de *Fundraising* e *crowdfunding*;
- Aumentar o volume de negócios dos serviços na Economia Social;
- Monitorizar semanalmente os fluxos de tesouraria;
- Fazer trimestralmente uma avaliação efetiva e metódica do "Balancete".

## 6.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Elaborado o diagnóstico das necessidades da Instituição, dentro do atual contexto socioeconómico da sociedade e dos/as nossos/as clientes, bem como das expectativas e anseios de todos/as os/as interessados/as e definidos os níveis de atuação, o CSNSE definiu quatro (4) objetivos estratégicos para o próximo triénio, os quais serão monitorizados e avaliados anualmente, através da matriz de acompanhamento dos processos e do programa de gestão da qualidade e ambiente.

- 1- Fomentar a focalização no/a cliente
- 2- Garantir o desenvolvimento sustentável da Instituição
- 3- Investir nos/as Colaboradores/as
- 4- Promover a imagem da Instituição no exterior



As **metas**, os **objetivos operacionais** e as **atividades** definidas para concretização dos objetivos estratégicos e cumprimento dos eixos de atuação, assim como os **indicadores** e os **resultados obtidos** estão contemplados no **Programa de Gestão da Qualidade e Ambiente**, cuja revisão é feita anualmente, o qual servirá sempre de complemento, sendo parte integrante deste Plano Estratégico.

## 7. AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO

A avaliação e monitorização do Plano Estratégico será realizada em dois momentos:

- Relatório semestral;
- Relatório anual.

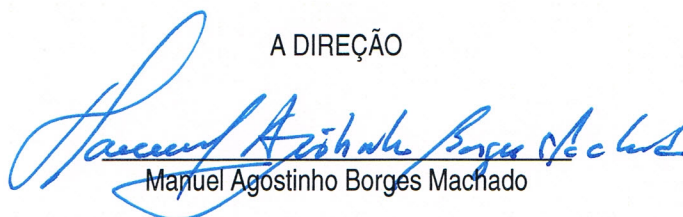
Será realizada uma avaliação e monitorização de acordo com a metodologia definida pela Direção e englobará todos/as os colaboradores/as e clientes. Anualmente serão realizados inquéritos aos/as colaboradores e clientes de modo a aferir as suas necessidades e expetativas, assim como os níveis de satisfação. Os dados serão tratados pela Equipa da Qualidade designada para o efeito.

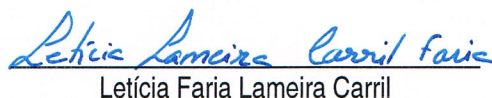
Os resultados obtidos destas avaliações deverão refletir-se sempre no "Plano de Ação" e no "Orçamento Anual" da Instituição.

***"Com o conhecimento vem a oportunidade.  
Com perseverança vem o sucesso"***

Tourencinho, 27 de Novembro de 2019

A DIREÇÃO

  
Manuel Agostinho Borges Machado

  
Letícia Faria Lameira Carril

Pedro Jorge Carreira Carril

Pedro Jorge Carreira Carril

Maria Elisabete Lameira Carreira

Maria Elisabete Lameira Carreira

Maria Alice Lameira Alves Gonçalves

Maria Alice Lameira Alves Gonçalves

Aprovado em Assembleia Geral  
de Associados realizada em 29 Novembro  
de 2019.

Presidente da Assembleia Geral  
Luís de Sá Costa