2023-2025

Plano Estratégico

Centro Social de Nespereira

Centro Social de Nespereira

Guimarães

2023-2025

PLANO ESTRATÉGICO 2023-2025

Prefácio

O Centro Social da Paróquia de Santa Eulália de Nespereira tem um propósito: Promover o bem-estar e o humanismo das Pessoas e ajudá-las no desenvolvimento do seu potencial.

O plano estratégico que temos nas mãos constrói-se para uma altura em que cumpriremos 40 anos de existência e serviço e em que o mundo atual, instável e complexo, nos coloca a todos desafios enormes. Foi, por isso, fundamental discernir e projetar. As páginas que se inscrevem neste documento descrevem esse sonho e partilham "como" o queremos concretizar.

Na linha de um plano que se situa numa perspetiva de continuidade, mas que pretende ser criativo, quer:

- consolidar e renovar o trabalho que se apresenta maduro;
- desenvolver novas ideias e ações para os desafios da atual realidade em transformação.

Procuraremos, portanto, não baixar os braços, permanecer audazes e imaginativos, não para proveito próprio, mas para melhor servirmos e respondermos às necessidades dos que nos procuram. Assim, seguiremos como princípio as palavras de Papa Francisco (CARTA ENCÍCLICA *FRATELLI TUTTI*) "Se consigo ajudar uma só pessoa a viver melhor, isso já justifica o dom da minha vida."

ÍNDICE

1. Introdução 3

2. Enquadramento e abordagem metodológica 4

3. Breve historial do Centro Social da Paróquia de Santa Eulália de Nespereira 5

4. Identidade do Centro Social da Paróquia de Santa Eulália de Nespereira 5

5. Eixos, Necessidades e Objetivos Estratégicos 7

   5.1. Utentes 7

   5.2. Financeiro 9

   5.3. Organização interna 10

   5.4. Crescimento e aprendizagem 11

6. Conclusões 12

7. Anexos 13

1. Introdução

O Plano Estratégico 2023-2025 do Centro Social de Nespereira (CSN) decorre da avaliação dos últimos anos e resulta de um exercício participado de reflexão e de definição de prioridades para o próximo triénio.

Após quase 40 anos de vida[2], com um percurso repleto de conquistas e de alegrias, mas também de alguns sonhos não alcançados, é fundamental distinguir os aspetos centrais a manter e a necessidade de introdução de abordagens ajustadas aos desafios da atualidade a nível local e até nacional.

Desde há uns anos a esta parte que o Centro Social de Nespereira tem investido numa abordagem centrada no utente, na satisfação das suas necessidades e no bem-estar dos seus colaboradores, além de assumir a sustentabilidade organizacional como um dos grandes desafios transversais a todas as áreas de atuação. Assim, o atual Plano Estratégico volta a validar a identidade e a cultura organizacional, assente na Pessoa (utente e colaborador), saindo fortalecidos a Missão, a Visão e os Valores que regem a ação do CSN. Por outro lado, os desafios vividos nos últimos anos e no início deste, quer a nível de sustentabilidade quer de exigências ao nível organizacional, são pano de fundo deste Plano e razão que justifica uma previsão cautelosa, mas ao mesmo tempo expansionista. O Plano Estratégico 2023-2025 aponta orientações estratégicas e define metas a curto, médio e longo prazo, mostrando os próximos anos como tempos de consolidação, de implementação de algumas mudanças estratégicas e de arranque de projetos de iniciativa privada.

Este Plano Estratégico baseia ainda os seus pressupostos nas tendências e agendas globais que foram marcadas em 2015 e que irão influenciar de forma decisiva os próximos 15 anos das organizações sociais. A Agenda 2030, baseada no lema "Transformar o nosso Mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável" e que inclui os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) pretende dar um novo impulso a uma verdadeira parceria global de erradicação da pobreza e do desenvolvimento sustentável. Também a encíclica *Laudato Si* lançada pelo Papa Francisco nos responsabiliza pelo cuidado com a Casa Comum. Finalmente, a crise financeira a nível europeu e mundial, que teve grande impacto na economia e na sociedade portuguesa, juntamente com a Guerra entre a Rússia e a Ucrânia, são desafios e incertezas com os quais teremos de saber contornar.

O Plano Estratégico 2023-2025 é assim um documento orientador da ação dos próximos três anos, que guiará a elaboração dos Programas de Ação e de Orçamentos anuais, mas deverá ser encarado como um instrumento dinâmico, que será regularmente avaliado à luz dos resultados alcançados e da evolução do contexto interno e externo.

---

[2] Entrada em funcionamento do Centro Social de Nespereira a 1 de setembro de 1984.

2. Enquadramento e abordagem metodológica

O processo de elaboração do Plano Estratégico 2023-2025 resulta de uma aprendizagem organizacional de forma mais específica, dos últimos cinco anos. Ao longo do tempo a equipa coordenadora foi-se formando sobre metodologias e práticas de monitorização e avaliação que levaram a processos participativos de reflexão estratégica. Os primeiros Programas de Ação foram elaborados como reação aos desafios que nos eram colocados, ao passo que os seguintes, já mais preparados, tornaram-se demasiado audaciosos face às dificuldades sentidas nos últimos anos, nomeadamente a Pandemia da COVID-19.

Com este enquadramento, o atual processo de planeamento estratégico (Anexo 1) foi lançado em junho de 2022, com a partilha dos questionários de avaliação de satisfação de utentes e colaboradores (Anexo 2), em Agosto com a análise SWOT[3] por parte dos colaboradores e coordenadores (Anexo 3) e em setembro com a análise PESTEL+E realizada pela Direção (Anexo 4). A sua 1ª etapa será concluída em dezembro de 2022 com a apresentação do Plano Estratégico e Programa de Ação para o ano de 2023 à Direção e colaboradores.

O dispositivo de planeamento começou com uma auscultação dos utentes e colaboradores sobre os serviços prestados e grau de satisfação dos mesmos e com a avaliação da satisfação dos profissionais do CSN relativamente às funções que desempenham na instituição. Estes dois públicos-alvo são os mais importantes na vida da instituição e por isso os primeiros a serem ouvidos. Desta forma foi possível identificar ações de melhoria que responderão a alguns aspetos elencados menos positivos, mas também validar o caminho de qualidade e de atenção à Pessoa que o CSN tem percorrido ao longo dos anos. Seguidamente foi desenvolvida uma Análise SWOT da Instituição, identificando as atuais forças e fraquezas e sinalizando oportunidades e ameaças externas. Desta análise, a identidade e a coesão interna em torno da essência do CSN saíram reforçadas, tendo sido revalidados a Missão, a Visão e os Valores da instituição. Numa fase posterior foi realizada uma Análise PESTEL+E com a Direção, que serviu para avaliar oportunidades e ameaças externas, que podem afetar direta e indiretamente o CSN no presente e no futuro. Finalmente, foram integradas todas as informações recolhidas e assumidas prioridades a curto, médio e longo prazo, redefinidos Eixos Estratégicos, que se desdobram em Necessidades, Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas concretas que este documento sistematiza[4].

Assinala-se que ao longo destes passos, o exercício foi feito de forma participada e aberta, garantindo momentos presenciais que reuniram elementos dos órgãos sociais, equipa coordenadora e colaboradores do Centro Social de Nespereira. Aos utentes foi garantida a sua participação através do questionário *on-line* e em formato de papel, disponíveis mediante o público-alvo.

---

[3] SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, ferramenta de análise estratégica.

[4] O Plano estratégico do Centro Social de Nespereira segue o modelo de gestão estratégica Balanced Scorecard, de Robert Kaplan e David Norton.

3. Breve historial do Centro Social da Paróquia de Santa Eulália de Nespereira

O **Centro Social de Nespereira (CSN)** é uma instituição sem fins lucrativos de direito privado, dotada de personalidade jurídica e gozando da denominação de IPSS – **Instituição Particular de Solidariedade Social**, fundada no ano de 1984. Os objetivos do Centro Social são promover e contribuir para a promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidade, designadamente nas valências de apoio à infância e terceira idade, assim como na promoção e proteção da saúde. A Instituição desenvolve as valências de Jardim de Infância com Creche e Pré-escolar, Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), Cuidados Continuados Integrados de Longa Duração e Manutenção (ULDM), Cantina Social, Academia Sénior e Apoio Social a pessoas carenciadas.

Em jeito de balanço, destacam-se alguns resultados e impactos do CSN alcançados em quase 40 anos de existência:

- 5 Respostas sociais protocoladas com o Estado;
- 1 Resposta de saúde protocolada com o Estado;
- 1 Resposta social de iniciativa privada;
- 1 Resposta de saúde de iniciativa privada;
- Mais de 5500 pessoas apoiadas;
- Cerca de 200 colaboradores;
- Mais de 100 voluntários.

4. Identidade do Centro Social da Paróquia de Santa Eulália de Nespereira

MISSÃO

O Centro Social de Nespereira assume como Missão promover o bem-estar e o humanismo das Pessoas e ajudá-las no desenvolvimento do seu potencial.

VISÃO

O Centro Social de Nespereira pretende ser uma instituição de excelência em Portugal no núcleo das IPSS's, integrada numa rede de parceiros sociais, baseando a sua intervenção na melhoria contínua das suas práticas, gerando sustentabilidade, qualidade, proximidade e humanização dos seus serviços e no aumento das respostas emergentes, numa perspetiva biopsicossocial e espiritual das pessoas que servimos.

VALORES

Trabalho – Dedicação e persistência no cumprimento de cada serviço/cuidado;

Equipa – Cooperar em grupo, alcançando assim o sucesso;

Organização – Definir rigorosamente os nossos objetivos e prioridades;

Responsabilidade – Assumir que muitas pessoas dependem do nosso bom desempenho;

Humanismo – Colocar o Ser Humano em primeiro lugar;

Determinação – Foco no utente e no serviço à comunidade;

Afeto – Gerado de uma cumplicidade que origina a felicidade de ambas as partes.

5. Eixos, Necessidades e Objetivos Estratégicos

Para o triénio de 2023 a 2025, foram definidas as principais prioridades estratégicas:

- Priorizar as necessidades dos utentes, com foco na humanização dos cuidados prestados
- Captar e reter utentes com um perfil mais disponível à satisfação das suas necessidades
- Investir na sustentabilidade financeira através do crescimento de receita
- Criar um modelo de governação enraizado baseado na transparência e prestação de contas
- Adaptar os edifícios do CSN para desempenhos energéticos mais eficientes, espaços exteriores mais convidativos e veículos mais amigos do ambiente
- Implementar um modelo de comunicação promotor de um clima de confiança interno e externo
- Cumprir permanente os requisitos legais exigidos em ações de acompanhamento, fiscalização e auditorias
- Cuidar e investir no capital humano do CSN

Estas e outras prioridades estão organizadas em torno de quatro eixos estratégicos, que se desmembram em Necessidades:

5.1. Utente

- Humanização dos serviços prestados
- Desenvolvimento de novos serviços e das respostas existentes

5.2. Financeiro

- Equilíbrio financeiro aliado à transparência e prestação de contas

5.3. Organização interna

- Contributo favorável para um planeta mais verde - ODS13: Ação climática
- Progresso tecnológico e investimento em infraestruturas - ODS9: Indústria, Inovação e Infraestruturas
- Garante da segurança e qualidade na prestação de serviços das diferentes respostas

5.4. Crescimento e aprendizagem

- Apoio no combate às desigualdades socioeconómicas - ODS10: Reduzir as Desigualdades
- Investimento na formação e qualificação, ao longo da vida - ODS4: Educação de Qualidade

5.1. Utentes

Neste eixo procuramos olhar para a instituição, nomeadamente para os seus serviços, quer na ótica da qualidade, mas também quanto à capacidade e frequência dos mesmos. Há uma intenção muito forte ao analisar este eixo de nos colocarmos no papel de utente/utilizador e avaliarmos os serviços, de modo a

aperfeiçoarmos as nossas intervenções e melhor distribuirmos os nossos recursos.

O CSN tem procurado responder às carências da comunidade em que está inserido, posicionando as suas intervenções às necessidades das pessoas. Tem sido também um parceiro ativo no desenvolvimento de Programas e Projetos desenvolvidos pelo Estado, nomeadamente em áreas de emergência social.

Em 2023 o Centro Social de Nespereira **pretende consolidar um projeto de saúde (GESTOR SAÚDE)**, de iniciativa privada, lançado no último trimestre de 2022, onde serão desenvolvidos serviços de saúde no domicílio e gerido o processo de saúde das pessoas com vista a garantir a manutenção da sua qualidade de vida e a estabilidade no seio familiar. Com a criação deste novo projeto, os serviços da Academia Sénior foram integrados no Gestor Saúde, passando os seus utentes a integrar atividades desenvolvidas por este. Prevemos com este projeto **completar a carga horária semanal da Fisioterapeuta** que se encontra em contrato parcial **e aumentar a prestação de serviços dos auxiliares de ação médica**.

Esperamos ainda para 2023 a **revisão do acordo de cooperação para 48 crianças da Creche**, fruto da requalificação e ampliação do edifício da infância e da candidatura ao PROCOOP. Ainda no âmbito desta candidatura esperamos para 2023 igualmente **o aumento do acordo de cooperação do SAD de 100% para 110% dos serviços**.

Respostas Sociais/Saúde	Ano de criação	N.º colaboradores previstos	Acordo de Cooperação		N.º Médio de utentes previstos até 2025		Capacidade instalada
			ISS, IP	ARS Norte	C/ Acordo de Cooperação	S/ Acordo de Cooperação	
Creche	1984	9	X		48	9	60
Pré-escolar	1984	5	X		34	6	61
SAD	2004	4	X		24	5	30
ULDM	2012	27	X	X	32	0	34
Cantina Social	2013	0	X		11	0	11
POAPMC	2013	0	X		161	0	166
Academia Sénior	2007	0	-	-	-	8	na
Gestor Saúde	2022	3	-	-	-	30	na
				TOTAIS	**310**	**58**	**362**

Uma das áreas identificadas como necessitando de desenvolvimento no CSN, é a da **animação sociocultural**, que deverá ter uma intervenção integrada em toda a instituição, agregando todas as respostas, para o desenvolvimento de um Plano de atividades que se quer dinâmico, integrador e adequado às necessidades das pessoas que servimos. Estamos certos que esta melhoria no plano de atividades do CSN trará também um avanço na forma como comunicamos, fundamentalmente com o exterior.

Para os próximos anos, está ainda previsto a **criação de um serviço de babysitting ou o alargamento do horário de funcionamento do infantário**. O estudo para este projeto deverá ser aprofundado já em 2023, para que o

seu início de atividade a acontecer venha a ser em Setembro de 2024, altura em que o Infantário comemora 40 anos de serviço.

Ainda neste eixo, o Centro Social vai procurar fazer um caminho de **captação e retenção de público-alvo com uma maior disponibilidade à satisfação das suas necessidades e por conseguinte a uma maior contratualização de serviços**, contudo não querendo perder a sua essência assistencial, está prevista a retoma das **parcerias** desenvolvidas até 2020 e o alargamento de mais protocolos que venham a trazer benefícios para ambas as partes e que façam sentido à Missão e valores do CSN.

5.2. Financeiro

O atual Plano Estratégico é elaborado num momento em que o mundo atravessa uma incerteza em termos financeiros e há a ameaça da Guerra entre a Ucrânia e a Rússia se arrastar não só no tempo, mas também no espaço, e por isso trazer consequências mais degradadas em todo o mundo.

No sentido de aferir o impacto da Pandemia nas IPSS's, nos últimos anos, e para uma quantificação atualizada da importância social e económica das Instituições Particulares de Solidariedade Social em Portugal a CNIS assegurou o cofinanciamento do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (POISE), Portugal 2020, e confiou o estudo à Equipa da ATES - Área Transversal de Economia Social da Universidade Católica Portuguesa (Porto) que o desenvolveu sob a coordenação do Professor Doutor Américo Manuel dos Santos Carvalho Mendes e a assessoria da Dra. Palmira dos Santos Macedo.

Deste estudo para além de outros resultados pôde apurar-se que nos anos de 2019 e 2020 houve uma melhoria com inversão nos resultados líquidos negativos das instituições, descendo para cerca de 33% a percentagem de IPSS com resultados líquidos negativos e para cerca de 15% a percentagem de IPSS com resultados negativos antes de encargos financeiros, impostos e amortizações e depreciações.

Ora, este estudo vem revelar que apesar de se verificar pequenas melhorias, é muito provável que tenham contribuído para esta inversão de tendência, as melhorias conseguidas nas negociações dos acordos relativos ao financiamento público das IPSS em 2019 e 2020.

A 21 de dezembro de 2021, o Governo e as Associações Nacionais que representam o Setor Social assinaram o PACTO DE COOPERAÇÃO PARA A SOLIDARIEDADE SOCIAL, onde para além de outras medidas, foi assumido o compromisso do Governo em ajustar as comparticipações às instituições de forma significativa. Ora, é na garantia deste compromisso que o Centro Social de Nespereira elabora o atual Plano Estratégico, convicto de que há muito mais trabalho a fazer na ótica da receita do que da despesa, e por isso o **investimento na sustentabilidade financeira através do crescimento da receita. As prioridades para os próximos anos passam por aumentar o peso dos doadores particulares e das receitas**

por via da comparticipação dos utentes em 15%. Uma outra prioridade passa por **não reduzir a autonomia financeira** para um rácio[5] abaixo de 15%. Ainda no campo das receitas haverá uma preocupação em diversificar as fontes quer seja no **desenvolvimento de negócios sociais, alargando parcerias com empresas que permitam apoios e serviços *pro bono* e candidaturas a projetos e programas comunitários ou nacionais.**

Devido à crise financeira que se avizinha, e o consequente aumento das taxas de juros, recai uma atenção redobrada sobre a **gestão dos empréstimos do CSN**, a fim de não agravar a situação financeira institucional, limitando por conseguinte as oportunidades de investimento que poderão surgir nos próximos anos, muitas delas de Fundos comunitários.

Tendo este quadro de referência, desde 2018 têm existido reflexões internas sobre o **modelo de governação desejável, baseado na transparência e prestação de contas**. Estas considerações têm conduzido a algumas mudanças no CSN, desde logo, encontros de colaboradores para partilha de informação; promoção de tomadas de decisões por parte dos colaboradores; melhoria dos documentos de gestão publicados externamente; reuniões de coordenação com partilha da situação financeira operacional por valência; desenvolvimento de projetos com os colaboradores. De forma resumida, o CSN pretende nos próximos anos garantir a sua sustentabilidade financeira, aumentando a sua autonomia financeira através de iniciativas privadas e da adoção de uma gestão otimizada dos seus recursos e equipamentos, tudo isto aliado a um compromisso de transparência e prestação de contas.

5.3. Organização interna

Um dos grandes desafios do CSN a curto, médio e longo prazo continua a ser a identificação dos processos que mais impactam os serviços e aperfeiçoá-los, mantendo o foco na qualidade dos processos internos, que precisam ser aperfeiçoados com cada vez mais assertividade até atingir a excelência. Torna-se essencial, também, identificar a necessidade de criação de novos processos (INOVAÇÃO), que tornem a estratégia ainda mais qualificada e facilitem o alcance dos seus objetivos.

Neste sentido, as prioridades para os próximos anos passam por **implementar um modelo de comunicação promotor de um clima de confiança interno e externo**, o **cumprimento permanente dos requisitos legais exigidos em ações de acompanhamento, fiscalização e auditorias e a modernização tecnológica e a melhoria dos desempenhos energéticos**.

[5] A Autonomia Financeira (Capital Próprio / Ativo Total) permite avaliar o endividamento da organização e perceber em que medida (normalmente em %) é que o ativo está a ser financiado por capitais próprios ou capitais alheios.
Quando o valor é negativo, significa que os capitais próprios são negativos.

Para levar a cabo tais desideratos o CSN iniciou já em 2022 um investimento na comunicação, subcontratando uma empresa para esses fins, que auxilia a equipa de coordenação na dinamização das atividades institucionais e é responsável por toda a partilha e publicação de informação para o exterior, ao mesmo tempo que propõe orientações, abordagens e investimentos relevantes para elevar a área da comunicação para um patamar mais profissional. O grande desafio nos próximos anos será **aperfeiçoar a comunicação interna e os processos ligados ao desenvolvimento de atividades, afirmando a 'marca CSN' de forma mais consistente e estratégica**.

Este caminho de profissionalização ainda se encontra numa fase relativamente inicial, permanecendo muitos desafios para os próximos anos: i) planificar e organizar a comunicação a médio e longo prazo construindo uma marca forte, ii) posicionar estrategicamente a marca CSN no seu mercado específico, iii) saber decidir sobre os meios de comunicação mais adequados a cada situação, iv) avaliar os objetivos de comunicação com indicadores concretos e mensuráveis, v) unificar as táticas de comunicação, potenciando todas as ações de comunicação institucional, vi) passar de uma comunicação reativa para um comunicação proativa e vii) transversalizar a comunicação a toda a estrutura da Organização.

Ao mesmo tempo, uma iniciativa importante continuará a passar por **informatizar os processos internos do CSN**, primeiramente os registos diários das diferentes respostas e, posteriormente, os serviços de suporte da instituição. **Mobilizar apoios e financiamentos** para esse objetivo vai contribuir favoravelmente para a imagem de credibilidade do CSN, agregando novas parcerias empresariais e institucionais.

Relativamente ao contributo do CSN na pegada ambiental, está já sob análise o recurso aos Fundos comunitários disponíveis ou aos investimentos privados para a **adaptação dos edifícios para desempenhos energéticos mais eficientes, espaços exteriores mais convidativos e veículos mais amigos do ambiente**. Cientes de que cada vez mais as questões ambientais são um tema de especial relevo em todas as áreas e estão na ordem dos grandes debates, o CSN quer continuar a servir com um reconhecimento também ambiental.

5.4. Crescimento e aprendizagem

Já dissemos aqui que um dos maiores ativos do CSN é o seu capital humano e por isso não podia deixar de ser uma das áreas com maior investimento e atribuição de recursos.

Há muitos anos que o CSN desenvolve **iniciativas diárias em prol dos seus colaboradores** que manifestamente intervêm positivamente na sua segurança, saúde e bem-estar ocupacional. A **política de proximidade com uma hierarquia cada vez mais horizontal**, trás consigo muitas vantagens na entrega e dedicação diária dos colaboradores ao trabalho dentro e fora da instituição. O **investimento na formação e nas competências individuais, aliados ao reconhecimento pelo desejo e expectativas de integração em diferentes áreas da instituição** permite aos colaboradores um crescimento pessoal e realização profissional. **Adaptação dos**

horários de trabalho e organização laboral mediante as tarefas diárias a desempenhar são também outras das medidas de promoção e respeito pela conciliação da vida profissional e pessoal de cada um.

Com este trabalho de cuidar e investir no capital humano o CSN anseia ainda por um reconhecimento externo deste trabalho, sendo um dos objetivos do triénio a candidatura ao **Prémio Healthy Workplaces - Locais de Trabalho Saudáveis**, desenvolvido pela Ordem dos Psicólogos Portugueses em parceria com ACT (Autoridade para as Condições do Trabalho) e com a EU-OSHA (Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho).

6. Conclusões

O atual Plano Estratégico 2023-2025 assume-se como um importante referencial que permitirá ao Centro Social de Nespereira avaliar progressos e identificar aspetos de maior resistência, será um instrumento chave para efetuar balanços, reorientar decisões e elaborar planos de ação e orçamentos anuais. Em função dos resultados alcançados em cada ano e das previsões estabelecidas no Plano Estratégico, serão feitas as programações específicas para cada ciclo temporal.

Existindo um novo Plano Estratégico, o Centro Social de Nespereira continuará a ter um importante instrumento de comunicação externa, especialmente com financiadores, doadores, parceiros e colaboradores, assumindo assim uma relação mais transparente e de prestação de contas em função de objetivos pré-definidos.

Contudo, importa recordar que os Planos Estratégicos não devem ser encarados como uma ferramenta estática e limitadora. Como o Centro Social de Nespereira intervém com base em metodologias de investigação-ação, a experiência desenvolvida e refletida a cada momento deve ser encarada como uma imprescindível fonte de conhecimento, influenciando fortemente o planeamento a ponto de o rever e adaptar nos casos em que se justifique. Também situações externas com forte interferência no cumprimento dos objetivos agora definidos, como graves alterações de ordem social, política ou económica, poderão originar alterações de fundo ao Plano.

Por último, o Plano Estratégico deverá ser ainda utilizado na elaboração do dispositivo de monitorização e avaliação, ajudando na definição de metas anuais e na identificação de indicadores de realização, de progresso e de impacto.

7. Anexos

Anexo 1: Cronograma do processo de planeamento estratégico

Anexo 2: Resultados dos questionários de avaliação de satisfação de utentes e colaboradores

Anexo 3: Resultados da análise SWOT realizada pelos colaboradores e coordenadores

Anexo 4: Resultados da análise PESTEL+E realizada pela Direção

Anexo 5: Quadro síntese do Plano Estratégico 2023-2025

Nota: Os anexos seguem em ficheiros separados.

13/12/2022

CENTRO SOCIAL DA PARÓQUIA DE SANTA EULÁLIA DE NESPEREIRA GUIMARÃES

PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Etapas	Stakeholders internos	2022												2023				
		Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
1. Questionário de avaliação de satisfação de utentes e colaboradores	Utentes e colaboradores												Avaliação dos riscos psicossociais	Análise dos inquéritos dos riscos psicossociais				
1.1 Análise dos inquéritos de satisfação dos utentes											Apresentação dos resultados aos utentes e colaboradores							
2. Análise Direção (PESTEL+E)	Direção																	
3. Análise colaboradores (Análise SWOT) utilizando a técnica de brainstorming	Colaboradores																	
4. Análise eq. coordenação (Análise SWOT + caixa de sugestões)	Eq. Coordenação																	
5. Integração e redação	Eq. Coordenação								Pré-elaboração do PAA	Elaboração do PAA + PA e orçamento + Plano Estratégico + Plano formação								
6. Apresentação do Plano Estratégico à Direção e aprovação	Direção																	
7. Apresentação do Plano Estratégico aos principais intervenientes (Direção, colaboradores) Publicação no site para público geral	Direção e colaboradores												Direção Publicação no site para público geral	Colaboradores				Colaboradores Análise do Plano de Ação para 2023

RESULTADOS DA ANÁLISE PESTEL+E REALIZADA PELA DIREÇÃO

P	E	S	T	E	L	E
Político	**Económico**	**Social**	**Tecnológico**	**Ambiental**	**Legal**	**Ético**
Pela leitura da atualização de preços no Protocolo, não será muito significativo o aumento em CCI	Aumento da inflação vai levar as famílias a ter menor poder de compra, o que pode aumentar o risco de dívidas na instituição	O menor poder económico das pessoas pode levar a uma retração na contratação de serviços/novos serviços	Conseguiremos fazer chegar mais longe os nossos serviços e aumentar a abrangência geográfica do CSN	Novas candidaturas para a aquisição de viaturas elétricas e para a eficiência energética	Aumento da burocracia e de entidades a quem temos de prestar contas e pagar taxas	O mercado está muito competitivo e pode existir aliciamento de compras a fornecedores, com vantagens pessoais
Previsão de aumento dos salários mínimos e outras rubricas, como diuturnidades (25€) e sub. alimentação (5€)	O aumento da taxa de juros pode trazer um aumento significativo da nossa prestação bancária	O não investimento de outras instituições no desenvolvimento de novos serviços pode ser uma oportunidade para o CSN de aumentar os seus (SAD FDS)	Desafio de nos organizarmos internamente para passarmos a fazer publicações com conteúdo e periódicas	Aumento crescente dos custos com as energias e necessidade de contratação de especialidades nesta área	Alterações no modo de funcionamento e financiamento do SAD	Concorrência próxima com serviços iguais que podem comprometer a viabilidade dos nossos serviços
Oportunidade de candidaturas para ECCI ou EAD de Saúde Mental		O facto das pessoas se habituarem ao não pagamento em creches pode levar a uma perda de utentes em Pré-escolar	Devemos divulgar o que se faz cá dentro é isso que as pessoas querem ver			
Estabilidade ou instabilidade política, os fatores políticos também incluem política governamental, corrupção, política de comércio exterior, política tributária, legislação laboral, legislação ambiental e restrições comerciais.	O crescimento económico, a taxa de inflação, taxa de câmbio, taxa de juros, rendimento disponível para os consumidores finais e taxas de desemprego.	O ambiente social em que a IPSS opera tem um impacto profundo sobre o seu funcionamento. Os fatores sociais incluem as influências culturais e crenças do público-alvo. Taxa de crescimento populacional, distribuição etária, distribuição de renda, atitudes na carreira, ênfase na segurança, consciência da saúde, atitudes no estilo de vida e barreiras culturais/opiniões sociedade.	Ajudam a explorar formas de comunicação mais envolventes e interação com o público-alvo, podem afetar as operações da IPSS e do mercado de forma favorável ou desfavorável. Análise de incentivos tecnológicos, nível de atividade de inovação, automatização, pesquisa e desenvolvimento (P&D), mudança tecnológica e a quantidade de conhecimento tecnológico que um mercado possui.	Os consumidores de hoje preferem comprar produtos de empresas cujos produtos e serviços são compatíveis com o ambiente e que são socialmente responsáveis. Eles tornaram-se ainda mais importantes devido à crescente escassez de matérias-primas, metas de poluição e metas de carbono estabelecidas pelos governos.	A segurança dos produtos, os direitos do consumidor, leis de igualdade de oportunidades, leis de não discriminação, leis laborais, leis do setor social e saúde. Para as empresas operarem com sucesso, elas não devem só saber, como também devem respeitar as regras e regulamentos do país em que estão a operar. É necessário estar ciente de possíveis alterações na legislação e do impacto que isso possa ter nos negócios no futuro.	Princípios éticos e problemas morais ou éticos que podem surgir numa empresa. Considera coisas como comércio justo, atos de escravidão e trabalho infantil, bem como responsabilidade social corporativa (CSR).

QUADRO SINTESE DO PLANO ESTRATÉGICO 2023-2025

Eixo	Necessidades	Objetivos estratégicos
Utente	Humanização dos serviços prestados	Ser um modelo de prestação de cuidados, com prioridade nas necessidades dos utentes e foco na humanização dos cuidados prestados
	Desenvolvimento de novos serviços e das respostas existentes	Captar e reter utentes com um perfil mais disponível à satisfação das suas necessidades
Financeiro	Equilibrio financeiro aliado à transparência e prestação de contas	Garantir a sustentabilidade financeira através do crescimento de receita
		Criar um modelo de governação enraizado baseado na transparência e prestação de contas
Organização interna	Contribuir favoravelmente para um planeta mais verde - ODS13 Ação climática	Adaptar os edifícios do CSN para desempenhos energéticos mais eficientes, espaços exteriores mais convidativos e veículos mais amigos do ambiente
	Progresso tecnológico e investimento em infraestruturas - ODS9 Indústria, Inovação e Infraestruturas	
		Implementar um modelo de comunicação promotor de um clima de confiança interno e externo
	Garantir a segurança e qualidade na prestação de serviços das diferentes respostas	Cumprir permanente os requisitos legais exigidos em ações de acompanhamento, fiscalização e auditorias
Crescimento e aprendizagem	Apoiar no combate às desigualdades socioeconómicas - ODS10 Reduzir as Desigualdades Investir na formação e qualificação, ao longo da vida - ODS4 Educação de Qualidade	Cuidar e investir no capital humano do CSN