

anexo

Centro Social
T O L O S A



ANEXO 1

Auto

Carvalho



PLANO ESTRATÉGICO: 2021 / 2024

Centro Social
T O L O S A



"Saber envelhecer é a obra-prima da sabedoria e um dos capítulos mais difíceis na grande arte de viver."

Herman Melville

[Handwritten signature]

ÍNDICE

[Handwritten signature]

1. Caracterização do Centro Social de Tolosa
 - 1.1 Localização
 - 1.2 Enquadramento histórico
 - 1.3 Missão, visão, valores e política da qualidade
 - 1.4 Organograma
 - 1.5 Instalações
 - 1.6 Âmbito de Ação
 - 1.7 Clientes
 - 1.8 Recursos Humanos
2. Diagnóstico Organizacional:
 - 2.1 Análise PEST
 - 2.2 Análise SWOT
3. Mapa estratégico
4. Considerações finais e aprovação
- ✓ ANEXO 1 – Monitorização e Avaliação

1. Caracterização do Centro Social de Tolosa

1.1 Localização

O Centro Social de Tolosa situa-se na freguesia de Tolosa, concelho de Nisa, distrito de Portalegre. A freguesia de Tolosa localiza-se no extremo sul do concelho de Nisa, junto à ribeira de Sôr, no cruzamento da E.N. 364 com a E.N. 118, distando cerca de 13 km da sua sede de concelho, Nisa, e 31 km da sua sede de distrito, Portalegre.



1.2 Enquadramento histórico

O edifício sede do Centro Social de Tolosa é uma antiga Escola Primária, tipo Adões Bermudes, hoje completamente reconstruída e restaurada, mantendo toda a bela traça original, um pouco difundida por todo o País, que marca os finais da Monarquia. Teria sido bem mais simples, mais funcional e muito mais económico demolir o edifício e criar um complexo social com uma arquitetura moderna e uniforme, fazer uma obra totalmente nova. Essa não foi a opção, e muito bem, porque ali está a história escolar dos primeiros três quartos do século XX, ali viveram, brincaram, fizeram as primeiras e mais duradoiras amizades, aprenderam a magia da leitura e da escrita, os seus atuais inquilinos que, mesmo desmemoriados pelos anos, ainda recordam o local da sua carteira e dos muitos companheiros que já partiram. A demolição da Escola seria impossível, porque ela simboliza um marco da nossa História Local, ali estão as vivências que se interiorizam para a vida, estão as nossas memórias afetivas, impossíveis de esquecer, sob pena de nos desenraizarmos e perdermos a identidade.

Após a primeira restauração do edifício, concretizada pela Câmara Municipal de Nisa, é inaugurado o Centro Social de Tolosa, em 28 de dezembro de 1986, com 25 idosos em Centro de Dia. Numa sala funcionava a cozinha e o refeitório e, na outra em frente, com o mobiliário indispensável,

conviviam os idosos ao longo do dia. Graças à boa qualidade dos serviços prestados, desde a alimentação aos cuidados de higiene e limpeza, depressa aumentou o número de utentes, concluindo-se, então, que era urgente criar a valência de Apoio Domiciliário, o que veio a verificar-se em setembro de 1987. A Comissão Instaladora manteve-se em funções, durante doze anos, não obstante a obrigação estatutária de eleger os Corpos Sociais, no prazo de dois anos. É um longo período de estagnação nas áreas do investimento e do desenvolvimento, dada a impossibilidade legal de se candidatar a apoios financeiros e escriturar bens patrimoniais. Porém, o trabalho com os idosos sempre prosseguiu com reconhecida qualidade. Para além do Centro de Dia, o Apoio Domiciliário sempre funcionou sete dias por semana, os utentes mais dependentes eram assistidos e cuidados em casa, porque as funcionárias, a par da formação profissional na área da Geriatria, sempre foram de uma dedicação indescritível.

Em agosto de 1998, foram eleitos e empossados os Corpos Sociais. Havia um terreno, já comprado e pago pela Comissão Instaladora, na retaguarda do edifício escolar, com ligação ao Largo de São Pedro. Fez-se a escritura e o registo predial do lote de terreno e iniciaram-se os contactos para a ampliação do Complexo Social, quer junto do GAT de Portalegre para elaboração do projeto, quer na Segurança Social para a aprovação. Surge, igualmente, o problema da Escola Primária, onde o Município tinha feito obras de conservação e restauro, mas a posse continuava no Estado. A Autarquia procurou negociar com a Direcção-Geral do Património do Estado, mas o custo exigido era tão elevado, que a compra não se chegou a concretizar. A responsabilidade do negócio passou para a Direcção do Centro Social que, depois de alguns contactos, conseguiu efetuar a compra, por uma quantia simbólica, e passar definitivamente para a posse da Instituição, mediante a Portaria n.º 1182/98, do Senhor Secretário de Estado do Tesouro e das Finanças, publicada em Diário da República n.º 271, de 23 de novembro.

Sem quaisquer apoios financeiros da Administração Central, salvo uma verba de 30.000 contos para equipamento entregue na semana da inauguração, a obra inicia-se em setembro de 2000. Falharam todas as promessas da Administração Central, não era possível recorrer aos fundos comunitários, dado que o II QCA não previa financiamentos para estruturas da 3.ª Idade, em situação residencial. Valeu-nos o apoio da Câmara Municipal de Nisa com um subsídio de 80.000 contos, entregue no decurso de 2001, 65.000 contos de economias da Instituição, cerca de 15.000 contos de dívidas dos naturais e residentes em Tolosa... Mas tudo isto, embora significativo, era pouco para o investimento previsto. Depois de vários contactos para obter financiamentos, ficámos a saber que não existia qualquer linha de crédito bonificado para as IPSS. Foi a Caixa Geral de Depósitos, dirigida então por gente humanizada e solidária, que compreendeu e se disponibilizou para solucionar o nosso problema. Integrou o empréstimo no sector de apoios à Economia e, a partir de então, sentimos que o nosso sonho tinha valido a pena. A Obra foi inaugurada em 28 de dezembro de 2001. Para além do Povo de Tolosa, que se associou em massa à Festa da Inauguração, contámos com a presença de muitos amigos e Entidades Oficiais, mas nenhum Membro do Governo, nem tão pouco o seu representante a nível distrital, quis estar presente, não

obstante os convites oficiais e as muitas insistências telefónicas que fizemos até ao último dia. Todo o trabalho, toda a ansiedade, todos os pedidos insistentemente feitos, todas as humilhações sofridas, tudo isso valeu a pena. A Obra ergueu-se e está a funcionar plenamente, com as respostas sociais de ERPI, CD, SAD e CATL. O serviço social da Instituição alarga-se, igualmente, ao Jardim de Infância, através do fornecimento das refeições às crianças, pondo em prática o desejável espírito de cooperação e interajuda com o Poder Local. Esta interligação funcional já vem desde 1998. Nestas instalações, comparáveis a qualquer hotel de qualidade, os quartos, com 36 m², de duas camas, têm todos casa de banho privativa. Há amplas salas de convívio e atividades lúdicas, salão de cabeleireira, consultório médico e um amplo jardim envolvente. Porque a qualidade de vida dos idosos é a nossa principal prioridade, funcionamos como uma extensão do Centro de Saúde, com serviço clínico, assegurado por um médico e uma enfermeira, que cuida de todos os utentes, incluindo os de Apoio Domiciliário. Contamos igualmente com o trabalho dedicado e qualificado de técnicos superiores nas áreas de serviço social, e animação educativa e sociocultural, que ajudam a que o ERPI jamais se transforme num depósito de idosos.

1.3 Missão, visão, valores e política da qualidade

Missão:

Contribuir para o desenvolvimento da freguesia de Tolosa:

- Pela prestação de cuidados individualizados e personalizados em meio institucional, ou no domicílio, a indivíduos e famílias que, por motivo de doença, idade, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ ou as atividades da vida diária.
- Pela prestação de serviço de acompanhamento e tempos livres das crianças.
- Pela criação de postos de trabalho.
- Pela gestão transparente de todos os recursos da instituição.

Visão:

Ser reconhecido pela qualidade dos serviços prestados e pela capacidade de humanização dos serviços.

Valores:

- **Respeito** - Tratar de forma justa, digna, solidária e respeitosa todos os cidadãos.
- **Trabalho em equipa** – Estimular o trabalho conjunto, o desenvolvimento e a responsabilidade pessoais e a confiança entre todos os intervenientes, de forma a alcançar objetivos comuns, tácitos ao funcionamento da Instituição.

- **Confidencialidade** – Ter apenas acesso à informação estritamente indispensável ao exercício de cada função, e não divulgar qualquer facto e/ou informação inerente o funcionamento da Instituição, bem como sobre os seus clientes.
- **Equidade e Integridade** – Tratar todos os clientes, familiares e restantes envolvidos de acordo com os procedimentos, e atuar com base nos valores e regras de conduta, respeitando os deveres e direitos de todas as partes interessadas.
- **Responsabilidade** – Agir em função da missão, das políticas e dos requisitos da função desempenhada, justificando e sendo responsável pelas próprias ações.

Política da qualidade:

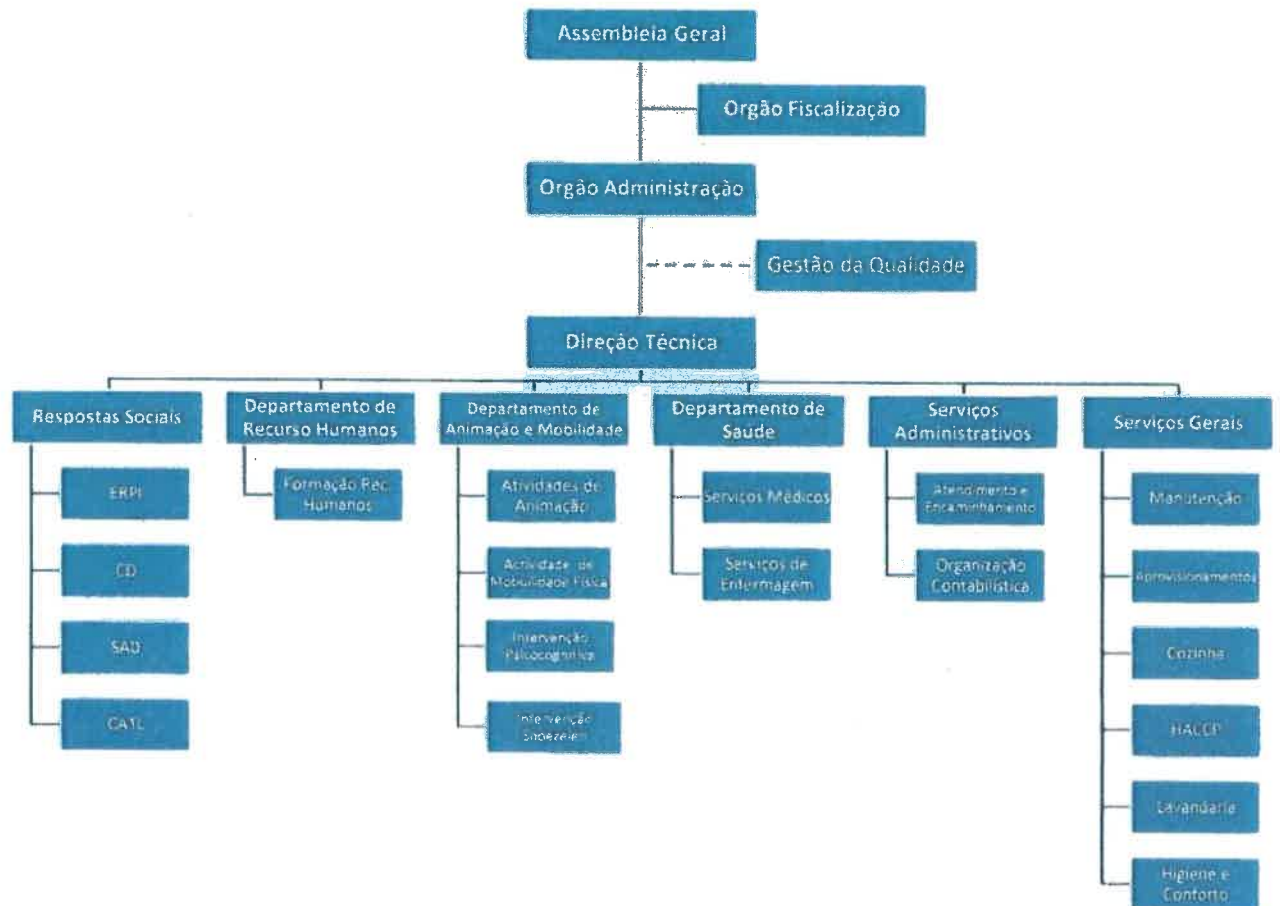
A obtenção da Qualidade nas atividades desenvolvidas e nos serviços prestados aos clientes pelo Centro Social de Tolosa é um compromisso assumido e partilhado pela Administração e por todos os colaboradores da Instituição, no cumprimento dos requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade e na promoção da melhoria contínua dos nossos processos.

A aposta na qualificação, sensibilização e motivação dos nossos colaboradores para a qualidade do serviço prestado e a orientação da gestão para os princípios do desenvolvimento sustentável, conduzem a instituição à concretização dos seguintes objetivos:

- Melhorar a qualidade de vida dos clientes.
- Apoiar na satisfação das necessidades básicas e nas atividades diárias.
- Dar resposta a situações de dependência.
- Promover uma integração do cliente no novo contexto de Vida.
- Promover um Plano de Desenvolvimento Individual ativo e dinâmico.
- Rever-se como um novo Lar de Idosos para o cliente.

Esta política deve concretizar-se através da definição e revisão dos indicadores da qualidade de cada um dos processos do Centro Social de Tolosa.

1.4 Organograma



1.5 Instalações

As instalações do Centro Social de Tolosa estão divididas em vários pisos, os quais se passam a descrever.

EDIFÍCIO PRINCIPAL

Cave:

- ✓ Garagem
- ✓ Casa de máquinas de aquecimento
- ✓ Casa do elevador
- ✓ Despensa de produtos alimentares
- ✓ Despensa de produtos de higiene
- ✓ Lavandaria
- ✓ Despensa de roupas

- ✓ 2 Casas de banho
- ✓ C.A.T.L.
- ✓ Arquivos

Rés-do-chão:

- ✓ Cozinha
- ✓ Despensa diária
- ✓ Área ao Serviço de Apoio Domiciliário
- ✓ Vestiários de colaboradores
- ✓ Refeitório e sala de estar dos colaboradores
- ✓ Refeitório
- ✓ 2 Hall de entrada
- ✓ 2 Salas de estar
- ✓ 1 Quarto duplo com casa de banho privativa
- ✓ 3 Quartos individuais com casa de banho privativa
- ✓ 5 Casas de banho de apoio às salas de estar
- ✓ Consultório médico
- ✓ Enfermaria
- ✓ Gabinete de medicação
- ✓ Gabinete da Direção Técnica
- ✓ 1 casa de banho

1º Piso:

- ✓ 2 Quartos individuais com casa de banho privativa
- ✓ 14 Quartos duplos com casa de banho privativa
- ✓ 1 Casa de banho de banhos assistidos
- ✓ 1 Casa de banho de uso comum
- ✓ Sala de atividades de animação sociocultural
- ✓ Sala de Snoezelen

2º Piso:

- ✓ Hall de entrada com sala de convívio
- ✓ Refeitório e copa
- ✓ 2 Casas de banho de uso comum
- ✓ 2 Casas de banho de banhos assistidos
- ✓ Sala de estar e convívio
- ✓ Gabinete de ajudas técnicas
- ✓ 1 Quarto individual com casa de banho privativa

- ✓ 12 Quartos duplos com casa de banho privativa
- ✓ Salão de cabeleireiro

EDIFÍCIO SECUNDÁRIO

- ✓ Secretaria
- ✓ Gabinete Técnico
- ✓ 1 Casa de banho
- ✓ Sala de reuniões
- ✓ Gabinete do Presidente do Órgão de Administração
- ✓ Salão multiusos (Centro de Dia)
- ✓ 2 Casas de banho

1.6 Âmbito de ação

O Centro Social de Tolosa sempre fez e continua a fazer todos os possíveis para que os idosos se sintam em família, por ventura uma família mais carinhosa, mais dinâmica e mais ativa, quando comparada com as suas experiências familiares, muitas vezes vivências de solidão.

Os colaboradores da Instituição, com formação em geriatria, sabem lidar com os idosos, tentam ultrapassar os múltiplos problemas, inerentes à velhice, à falta de saúde e à instabilidade emocional.

O Centro Social de Tolosa desenvolve a sua atividade em quatro respostas sociais:

Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI)

Desenvolvida em equipamento, destinado ao acolhimento coletivo, de utilização temporária ou permanente, para pessoas idosas ou outras em situação de maior risco de perda de independência ou de autonomia. Para esta resposta, o Centro Social de Tolosa tem capacidade para 59 clientes, tendo protocolo de cooperação com o Instituto de Segurança Social para 43 clientes. Tem, ainda, disponíveis duas camas de emergência social.

Recebe pessoas:

- ✓ De ambos os sexos
- ✓ A partir dos 65 anos
- ✓ Dando, em primeira instância, resposta às necessidades de Tolosa ou do Concelho de Nisa, bem como a clientes de outras respostas sociais da instituição e a idosos encaminhados pelo Centro Distrital de Solidariedade e Segurança Social de Portalegre, de acordo com o protocolo estabelecido.

Asseguramos a prestação dos seguintes serviços:

- ✓ Alojamento (temporário ou permanente);
- ✓ Nutrição e alimentação, nomeadamente, pequeno-almoço, hidratação, almoço, lanche, jantar e ceia;
- ✓ Alimentação adequada às necessidades dos clientes, respeitando as prescrições médicas;
- ✓ Cuidados de higiene e imagem pessoal;
- ✓ Tratamento de roupa pessoal e de quartos;
- ✓ Higienização e conforto dos espaços;
- ✓ Vigilância 24 horas por dia, durante a permanência na ERPI;
- ✓ Apoio no desempenho das atividades da vida diária;
- ✓ Acompanhamento médico e de enfermagem;
- ✓ Administração e organização terapêutica;
- ✓ Articulação com os serviços locais de saúde, quando necessário;
- ✓ Atividades socioculturais lúdico-recreativas, motricidade e de estimulação cognitiva;
- ✓ Apoio psicossocial;
- ✓ Disponibilização de informação facilitadora do acesso a serviços da comunidade adequados à satisfação de outras necessidades;
- ✓ Disponibilização de produtos de apoio à funcionalidade e à autonomia;
- ✓ Aquisição de bens e serviços;
- ✓ Avaliação e intervenção psicocognitiva, nomeadamente com pessoas portadoras de demência;
- ✓ Estimulação sensorial (Sala Snoezelen).

Centro de Dia (CD)

Desenvolvida em equipamento, que presta um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção das pessoas idosas no seu meio sociofamiliar. Para esta resposta, o Centro Social de Tolosa tem capacidade para 33 clientes, tendo protocolo de cooperação com o Instituto de Segurança Social para 10 clientes.

Recebe idosos:

- ✓ De ambos os sexos
- ✓ A partir dos 65 anos e, excecionalmente, de outras idades quando a saúde física ou mental o justifiquem.
- ✓ Dando, em primeira instância, resposta às necessidades de Tolosa ou do Concelho de Nisa, bem como a idosos encaminhados pelo Centro Distrital de Solidariedade e Segurança Social de Portalegre, de acordo com o protocolo estabelecido.

Asseguramos a prestação dos seguintes serviços:

- ✓ Nutrição e alimentação, nomeadamente, pequeno-almoço, almoço, lanche, jantar e ceia;
- ✓ Administração de fármacos, quando prescritos pelo médico;

- ✓ Consultas médicas na Instituição quando necessário;
- ✓ Cuidados de higiene e imagem pessoal;
- ✓ Tratamento de roupa pessoal;
- ✓ Atividades socioculturais, lúdico-recreativas, motricidade e de estimulação cognitiva;
- ✓ Apoio psicossocial;
- ✓ Disponibilização de informação facilitadora do acesso a serviços da comunidade adequados à satisfação de outras necessidades;
- ✓ Articulação com os serviços locais de saúde, quando necessário;
- ✓ Disponibilização de produtos de apoio à funcionalidade e à autonomia;
- ✓ Transporte domicílio – Instituição / Instituição – domicílio;
- ✓ Limpeza habitacional;
- ✓ Avaliação e intervenção psicocognitiva, nomeadamente com pessoas portadoras de demência;
- ✓ Estimulação sensorial (Sala Snoezelen).

Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)

Desenvolvida a partir de um equipamento, que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados, no domicílio, a idosos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das necessidades básicas e/ou as atividades da vida diária. Para esta resposta, o Centro Social de Tolosa tem capacidade para 55 clientes, tendo protocolo de cooperação com o Instituto de Segurança Social para 50 clientes.

Recebe idosos:

- ✓ De ambos os sexos
- ✓ A partir dos 65 anos e, excecionalmente, de outras idades quando a saúde física ou mental o justifiquem.
- ✓ Dando, em primeira instância, resposta às necessidades de Tolosa ou do Concelho de Nisa, bem como a idosos encaminhados pelo Centro Distrital de Solidariedade e Segurança Social de Portalegre, de acordo com o protocolo estabelecido.

Asseguramos a prestação dos seguintes serviços:

- ✓ Alimentação (preparação e distribuição de refeições, nomeadamente, o pequeno-almoço, almoço e jantar; géneros alimentares quando solicitados);
- ✓ Cuidados de higiene e conforto pessoal;
- ✓ Arrumação e limpezas no domicílio;
- ✓ Tratamento de roupas;
- ✓ Atividades socioculturais, lúdico-recreativas, motricidade e de estimulação cognitiva;
- ✓ Administração e organização da medicação, prescrita pelo médico;
- ✓ Apoio psicossocial;

- ✓ Realização de pequenas modificações ou reparações o domicílio;
- ✓ Avaliação e intervenção psicocognitiva;
- ✓ Estimulação sensorial (Sala Snoezelen).

Centro de Atividades de Tempos Livres (CATL)

Desenvolve atividades de Animação Educativa e Sociocultural para crianças e jovens a partir dos seis até aos doze anos, nos períodos disponíveis das responsabilidades escolares. Define-se, também, como um serviço à sociedade e à família, aberto a todos os níveis sociais. Para esta resposta, o Centro Social de Tolosa tem capacidade para 35 clientes, tendo protocolo de cooperação com o Instituto de Segurança Social para 19 clientes em funcionamento clássico e 16 em extensão de horário.

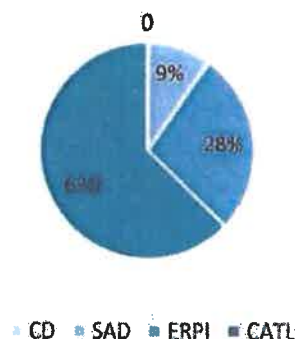
Asseguramos a prestação dos seguintes serviços:

- ✓ Acolhimento diurno das crianças
- ✓ Alimentação (Lanche)
- ✓ *Ateliers* recreativos e lúdicos
- ✓ Apoio escolar aos trabalhos para casa
- ✓ Atividades extracurriculares como passeios ou visitas esporádicas realizadas pela instituição
- ✓ Atividades variadas durante as férias escolares

1.7 Clientes

Atualmente, o Centro Social de Tolosa presta serviço a um total de 94 clientes nas várias respostas sociais, todos de nacionalidade portuguesa: 59 em ERPI, 9 em Centro de Dia, 26 em SAD e 0 em CATL. (Gráf. 1)

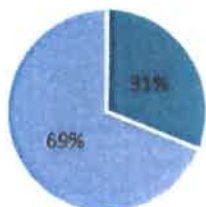
Gráf. 1 - % de clientes por resposta social



A resposta social de ERPI é constituída por 41 mulheres (69%) e 18 homens (31%) (Gráf. 2), sendo a média total de idades de 85,10 anos, verificando-se uma prevalência de clientes com idade igual ou superior a 85 anos (70%) (Gráf. 3). A grande maioria dos clientes de ERPI são naturais da freguesia de Tolosa (71%), sendo os restantes naturais de localidades pertencentes ao distrito de

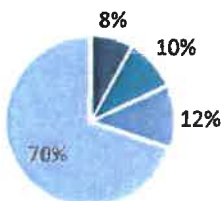
Portalegre, a saber Gáfete, Nisa, Alpalhão, Portalegre, Urra e Comenda, e uma utente natural do concelho de Ourém, outra de Peso da Régua. (Gráf. 4).

Gráf. 2 - % por género (ERPI)



■ Homens ■ Mulheres

Gráf. 3 - % por grupos etários (ERPI)



■ < 75 ■ 75 - 79 ■ 80 - 84 ■ > 84

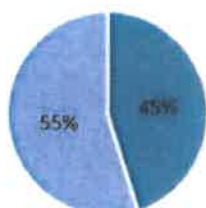
Gráf. 4 - % por naturalidade (ERPI)



■ Tolosa ■ Outros

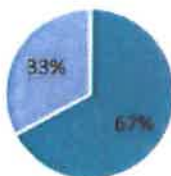
No que concerne ao género, na resposta social de Centro de Dia, há 5 mulheres (55%) e 4 homens (45%) (Gráf. 5). A média de idades é, à semelhança do que acontece na resposta de ERPI, bastante elevada (86,5 anos), apresentando, todos os clientes, uma idade superior a 80 anos (Gráf. 6). Todos os clientes são naturais de Tolosa (Gráf. 7).

Gráf. 5 - % por género (CD)



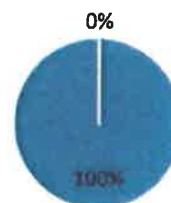
■ Homens ■ Mulheres

Gráf. 6 - % por grupos etários (CD)



■ 80 - 84 ■ > 84

Gráf. 7 - % por naturalidade (CD)

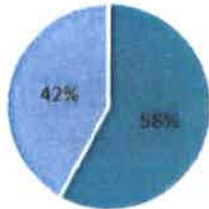


■ Tolosa ■ Outros

Relativamente à resposta social de SAD, são beneficiários 11 mulheres (42%) e 15 homens (58%) (Gráf. 8). A média de idades dos clientes desta resposta, apesar de alta, é inferior às médias de idades verificadas em ERPI e CD, sendo de 78,4 anos. Contudo, há a salientar que apenas 8 clientes apresentam idade inferior a 75 anos (31%) (Gráf. 9). A maioria dos clientes de SAD reside em Tolosa, havendo apenas 1 que é residente em Gáfete (Gráf. 10).

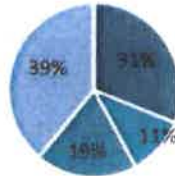
Arado
Mendes

Gráf. 8 - % por género (SAD)



■ Homens ■ Mulheres

Gráf. 9 - % por grupos etários (SAD)



■ <75 ■ 75-79 ■ 80-84 ■ >84

Gráf. 10 - % por naturalidade (SAD)



■ Tolosa ■ Outros

Na resposta social de CATL neste momento não temos inscrições devido à pandemia COVID-19.

1.8 Recursos Humanos

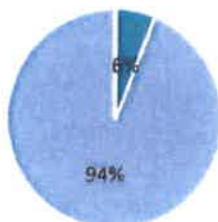
Atualmente, o Centro Social de Tolosa tem 49 colaboradores com contrato sem termo, e 7 colaboradores com contrato com termo, sendo a grande maioria do género feminino (94%) (Gráf. 13). Esta equipa de colaboradores é composta pela Diretora de Serviços, 1 Encarregada Geral, 2 Encarregadas de Setor, 1 Técnico Superior de Animação e Mobilidade, 1 Enfermeira, 1 Escriturária, 1 Telefonista, 1 Técnico de Manutenção, 2 Cozinheiros, 3 Ajudantes de Cozinha, 33 Auxiliares de Ação Direta, 1 Auxiliar de Ação Médica e 1 Auxiliar de Ação Educativa.

A média de idades dos colaboradores é de 49 anos e as habilitações académicas situam-se entre o 4º ano e Licenciatura (Gráf. 14 e 15).

Há, ainda, 2 colaboradores com contrato de prestação de serviços: 1 médico e 1 nutricionista.

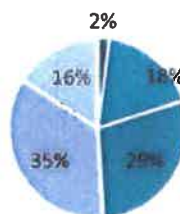
Adicionalmente, sempre que possível, a Instituição acolhe profissionais, voluntários e outros através de contratos de emprego e inserção. A maioria dos colaboradores frequentam a formação anualmente. Neste sentido, o Centro Social de Tolosa conta com a vasta experiência e qualificação dos seus colaboradores para assegurar a qualidade dos serviços prestados

Gráf.13 - % por género (colaboradores)



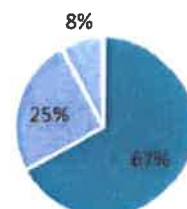
■ Homens ■ Mulheres

Gráf. 14 - % por grupos etários (colaboradores)



■ 20-29 ■ 30-39 ■ 40-49 ■ 50-59 ■ 60-66

Gráf. 15 - % por habilitações académicas (colaboradores)



■ Ens. Básico ■ Ens. Secundário ■ Ens. Superior

2. Diagnóstico organizacional

2.1 Análise PEST

A análise PEST corresponde a um modelo de diagnóstico estratégico do ambiente fora do controlo direto do Centro Social de Tolosa. Esta análise incide sobre fatores de natureza macro ambiental, nomeadamente políticos, económicos, socioculturais e tecnológicos, tendo sido sistematizada no quadro seguinte:

P - Político	E - Económico
<ul style="list-style-type: none">✓ Crise política na zona euro;✓ Encerramento de serviços de 1ª necessidade nas freguesias rurais do concelho;✓ Má distribuição dos equipamentos de apoio à 3ª idade;✓ Consolidação dos direitos das pessoas idosas, resultante da progressiva politização das questões da 3ª idade;✓ Novo paradigma de intervenção baseado nos modelos da Qualidade de Vida;✓ Existência de programas para construção de habitação a baixos custos nas zonas rurais do concelho.	<ul style="list-style-type: none">✓ Profunda crise económica e financeira;✓ País em recessão económica;✓ Baixa sustentabilidade das finanças pública;✓ Dificuldades da sustentabilidade do sistema de proteção social;✓ Crescente regulação e exigência das entidades financiadoras e reguladoras;✓ Incentivo à criação de Microempresas e PME's, a nível concelho;✓ Existência de infraestruturas que incentivam o investimento privado e a criação de novos postos de trabalho;✓ Setor terciário como maior empregador no concelho (63%).
S - Sociocultural	T - Tecnológico
<ul style="list-style-type: none">✓ Elevado índice de desemprego no concelho (8,8%);✓ Desertificação rural;✓ Aumento da população isolada, especialmente a idosa;✓ Capacidade de intervenção das IPSS condicionada por questões financeiras;✓ População envelhecida (36% da população residente no concelho tem + de 65 anos);✓ Aumento do índice de envelhecimento no concelho (386%);✓ Sobrelotação dos equipamentos de apoio à 3ª idade;✓ Progressiva exigência das pessoas e das organizações representativas, ao nível das políticas de mais e melhores serviços das instituições;✓ Desenvolvimento de projetos de apoio social no concelho;✓ Existência de equipamentos de apoio à 3ª idade.	<ul style="list-style-type: none">✓ Relutância e desconhecimento na utilização das TIC por parte das pessoas mais velhas;✓ Utilização generalizada das TIC;✓ Investimento em inovação tecnológica;✓ Internet como meio de divulgação dos serviços e atividades das instituições.



PLANO ESTRATÉGICO

Código: CST.01.PG1

Versão: 00

Data: Setembro/2016

Páginas: 16/25

[Handwritten signature]

[Handwritten signature]

2.2 Análise SWOT

Análise Interna

Pontos Fortes

- 1 - Verificação correta e a tempo;
- 2 - Existência de Equipamentos de Proteção Individual;
- 3 - Existência de material necessário à realização do trabalho;
- 4 - Qualidade na prestação dos cuidados aos utentes;
- 5 - Qualidade da alimentação;
- 6 - Boas condições;
- 7 - Boas condições de trabalho;
- 8 - Disponibilidade dos superiores hierárquicos, nomeadamente para facilitar pedidos de colaboradores;
- 9 - Disponibilidade dos colaboradores para atuação no plano / horário de trabalho quando necessário;
- 10 - Entusiasmo e espírito de equipa;
- 11 - Bom relacionamento entre colaboradores, superiores hierárquicos e órgão de administração;
- 12 - Boa imagem junto das entidades representativas;
- 13 - Equipa motivada;
- 14 - Interesse dos superiores hierárquicos no bem-estar dos colaboradores e utentes da instituição;
- 15 - Boa higienização dos espaços de instituição;

Pontos a Melhorar

- 1 - Desqualidade de horários;
- 2 - Desinteresse por parte de alguns colaboradores em prestar um bom serviço;
- 3 - Falta de comunicação na passagem de turno;
- 4 - Falta de integração e colaboração entre colaboradores;
- 5 - Falha na comunicação para com os serviços de apoio por parte da UAD;
- 6 - Falta de recursos humanos para fazer face aos serviços;
- 7 - Desfalecimento nas presenças / ausências;
- 8 - Falta de integração junto de alguns colaboradores;
- 9 - Deficiente nível deção das infraestruturas;
- 10 - Pouco espírito de equipa;
- 11 - Equipa desmotivada;
- 12 - Fecho dos serviços administrativos ao fim de semana;
- 13 - Desgaste físico e psicológico dos colaboradores;
- 14 - Escassez de habua clínica;
- 15 - Escassez de serviços;
- 16 - Os testes ao COVID-19 não são realizados a todos os colaboradores;
- 17 - Polivalência de funções;

Análise Externa



PLANO ESTRATÉGICO

Código: CST.01.PG1

Versão: 00

Data: Setembro/2016

Páginas: 17/25

Oportunidades

- e – Taxa de envelhecimento alta;
- b – Instituição bastante reconhecida no distrito;
- c – Programas de apoio (Portugal 2020; Programa Operacional Inclusão Social e Emprego; Adaptar Social+);
- d – Povoamento da maioria das mensuralidades e quotas em dia;
- e – Facilidade de estabelecimento de parcerias com outras entidades;
- f – Poucas instituições certificadas no distrito;
- g – Existência de novas tecnologias que permitem aperfeiçoar métodos de trabalho;
- h – Fornecimento de refeições à instituição de Educação Pré-Escolar da freguesia;

Oportunidades + PF

- a + g + 4 + 10 + 13 = Promover a comunicação entre turnos; comunicação com os serviços de cuidados de enfermagem; promover reuniões de equipa com maior frequência;
- c + d + 1 + 13 + 14 = Facilitar as promoções na carreira sem desfasamento entre colaboradores;
- c + d + h + 6 + 12 + 14 + 15 = Requalificar o espaço exterior – Jardim;
- a + b + f + 8 + 9 + 13 + 14 = Promover o recrutamento de colaboradores;
- c + d + 4 + 7 + 10 + 13 + 14 = Promover um espaço de lazer para os colaboradores;

Oportunidades + PM

- a + b + f + 2 + 4 + 6 + 11 + 13 + 14 = Promover uma supervisão junto dos colaboradores por parte dos superiores hierárquicos;
- b + c + d + e + 2 + 9 + 15 = Reforçar a manutenção do edifício (lâmpadas, troneiras, climatização...);
- a + b + c + d + e + 2 + 8 + 10 + 11 + 13 + 17 = Continuar a investir na formação dos recursos humanos e na diferenciação de serviços como forma de fazer a diferença em relação à "concorrência";
- b + c + d + g + 11 + 15 + 17 = Adquirir e manter o fardamento dos colaboradores;

Sugestões

Ameaças

- a – Crise financeira e consequente instabilidade;
- b – Taxa de desemprego alta;
- c – Desertificação;
- d – Redução de pensões;
- e – Adiantamento da institucionalização;
- f – Dependência financeira do Estado;
- g – Aumento das exigências das organizações representativas ao nível das políticas de mais e melhores serviços das instituições;
- h – Aumento da "concorrência" no concelho;
- i – Aumento do salário mínimo nacional e, consequentemente, restaurantes vendimentos;
- j – Pandemia COVID-19

Ameaças + PF

- a + f + g + j + 2 + 3 + 4 + 7 + 15 = Aquisição de EPI's especial COVID-19;
- h + i + j + 3 + 4 + 7 + 10 + 13 + 14 = Promoção do reforço positivo e imparcialidade no tratamento aos colaboradores por parte dos superiores hierárquicos;
- a + d + e + f + g + j + 1 + 4 + 8 + 9 + 10 + 11 + 13 + 14 = Manter as promoções aos colaboradores;
- a + d + f + g + h + j + 4 + 7 + 10 + 11 + 12 + 14 + 15 = Manter uma boa imagem junto das entidades competentes;

Ameaças + PM

- g + h + 2 + 4 + 8 + 11 + 12 = Reorganização dos horários de trabalho;
- a + g + j + 8 + 11 + 13 = Promover o bem-estar físico e psíquico dos colaboradores;
- a + f + g + j + 2 + 10 + 16 = Promover a testagem de todos os colaboradores ao COVID-19
- a + g + h + j + 2 + 4 + 6 + 7 + 11 + 13 = Promover a diminuição de baixas clínicas



PLANO ESTRATÉGICO

Código: CST.01.PG1

Versão: 00

Data: Setembro/2016

Páginas: 18/25

Handwritten signature/initials

Handwritten signature

3. Mapa estratégico

Eixos	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas				Fonte de Verificação	Responsáveis
			2021	2022	2023	2024		
Recursos	1. Promover a formação especializada dos recursos humanos;	- Taxa de participação nas ações de formação; - Taxa de cumprimento do Plano de Formação.	80%	80%	80%	80%	- Folhas de assiduidade das ações de formação; - Registo de execução da formação.	Diretora de Serviços Gestora da Qualidade
	2. Aumentar o espírito de equipa;	- N.º de encontros informais realizados; - Taxa de participação nas atividades de descontração e exercício físico para colaboradores; - N.º de registo de ocorrências por colaborador; - Taxa de participação em atividades colaborativas.	1 60% < 2 60%	2 60% < 2 60%	2 60% < 2 60%	2 60% < 2 60%	- Folhas de presença dos encontros informais; - Folhas de presença nas atividades de descontração e exercício físico; - Processo Individual de colaborador - Impresso de registo de participação em atividades colaborativas.	Diretora de Serviços Gestora da Qualidade Técnico Superior de Animação e Mobilidade
	3. Implementar o Sistema de Avaliação do Desempenho;	- % de colaboradores com obtenção de Bom ou Muito Bom.	90%	90%	90%	90%	- Processo Individual do Colaborador (Avaliação do Desempenho)	Diretora Serviços Comissão Paritária Gestora da Qualidade
	4. Renovar e manter a frota automóvel.	- N.º de viaturas adquiridas; - N.º médio de revisões/reparações automóveis por viatura.	0 < 3	1 < 3	0 < 3	0 < 3	- Comprovativo de compra; - Folha de registo de revisões/reparações automóveis.	Diretora de Serviços Gestora da Qualidade Técnico de Manutenção
	5. Melhorar o stock de equipamentos/ajudas técnicas.	- N.º de equipamentos/ajudas técnicas adquiridos; - Quantidade de equipamento de cozinha adquirido;	> 8 > 10	> 8 > 10	> 8 > 10	> 8 > 10	- Balançetes mensais; - Registo de distribuição de EPI. - Registos de limpeza COVID-19	Diretora de Serviços Gestora da Qualidade Encarregada Geral

PLANO ESTRATÉGICO

Código: CST.01.PG1

Versão: 00

Data: Setembro/2016

Páginas: 19/25




	<ul style="list-style-type: none"> -Quantidade de equipamento de lavandaria adquirido; - Quantidade de equipamento adquirido de aquecimento; - Taxa de utilização dos EPI's – covid-19; - Taxa de utilização de desinfetantes COVID -19; - Taxa de utilização de EPI'S. 	>10	>10	>10	>10	>10	>10	>10	
		>5	>5	>5	>5	>5	>5	>5	
		>100%	0	0	0	0	0	0	
		>100%	0	0	0	0	0	0	
		>90%	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%	>90%	
6. Continuar a ser o maior empregador da Freguesia.	- Taxa de redução dos postos de trabalho.	< 2%	< 2%	< 2%	< 2%	< 2%	< 2%	< 2%	- Processo Individual de Colaborador; - Folha de remunerações mensal.
7. Atualizar promoções na carreira e prestações complementares ou acessórias.	- N.º de escalões atualizados; - N.º de diurnidades atualizadas.	2 8	7 13	14 15	3 8	3 8	3 8	3 8	- Processo Individual de Colaborador; - Folha de remunerações mensal.
8. Manter e renovar o fardamento de colaboradores	- Quantidade de fardamento adquirido	> 60	>30	>20	>20	>20	>20	>20	- Balancetes mensais; - Registo de distribuição de EPI.
9. Melhoramento das infraestruturas e espaços envolventes	- Nº de intervenções nas infraestruturas - Nº de intervenções nos espaços envolventes	> 5 > 5	> 5 > 5	> 5 > 5	> 5 > 5	> 5 > 5	> 5 > 5	> 5 > 5	- Balancetes mensais; - Comprovativo de compra.
									Diretora de Serviços Gestora da Qualidade Escriturária
									Diretora de Serviços Gestora da Qualidade Escriturária
									Diretora de Serviços Gestora da Qualidade Encarregada Geral
									Diretora de Serviços Gestora da Qualidade Técnico de Manutenção



PLANO ESTRATÉGICO

Código: CST.01.PG1

Versão: 00

Data: Setembro/2016

Páginas: 20/25

Handwritten signature and initials

Eixos	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas				Fonte de Verificação	Responsáveis
			2021	2022	2023	2024		
Sustentabilidade e Inovação	10. Cumprir o Plano Orçamental.	- Taxa de cumprimento orçamental.	75%	75%	75%	75%	- Informações contabilísticas.	Diretora de Serviços Presidente da Administração Tesoureira
	11. Obter a Certificação e respetiva renovação.	- Resultado das auditorias (Obtenção do Certificado)	---	---	Positivo	Positivo	- Relatórios das Auditorias.	Diretora Técnica Gestora da Qualidade
	12. Cumprir os requisitos exigidos pelas organizações representativas.	- N.º de colimas por incumprimento; - Taxa de redução dos acordos de cooperação.	< 2 < 2%	< 2 < 2%	< 2 < 2%	< 2 < 2%	- Relatório anual de contas; - Acordos de cooperação com a Segurança Social.	Gestora da Qualidade Escriturária Diretora de Serviços
Eixos	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas				Fonte de Verificação	Responsáveis
			2021	2022	2023	2024		
Marketing e Comunicação	13. Definir uma política de Marketing Institucional;	- N.º de participações da Instituição em atividades / eventos externos; - N.º de folhetos promocionais das respostas sociais impressos e distribuídos. - N.º de contactos de divulgação dos serviços especializados efetuados.	> 1 > 60 > 60	> 4 > 60 > 60	> 4 > 60 > 60	> 4 > 60 > 60	- Folha de registo das participações em atividades / eventos; - Comprovativo de pagamento de impressões de folhetos. - E-mails enviados.	Diretora de Serviços Gestora da Qualidade
	14. Aumentar a participação das entidades interessadas no planeamento, avaliação dos serviços prestados;	- Taxa de aumento do número de sócios; - Taxa de participação de sócios presentes nas Assembleias.	> 0,5% > 3,5%	> 0,3% > 3,5%	> 0,3% > 4%	> 0,2% > 4%	- Lista de sócios; - Atas das assembleias.	Diretora de Serviços Gestora da Qualidade



PLANO ESTRATÉGICO

Código: CST.01.PG1

Versão: 00

Data: Setembro/2016

Páginas: 21/25

Adão

Proteção

Eixos	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas				Fonte de Verificação	Responsáveis
			2021	2022	2023	2024		
Serviços e Clientes	15. Promover um serviço de qualidade, contínuo e multidisciplinar.	- Taxa de ocupação das respostas sociais; - N.º de reclamações.	90%	90%	90%	90%	- Listas de clientes inscritos por resposta social; - Boletins de sugestões, elogios, reclamações.	Diretora de Serviços Gestora da Qualidade
	16. Obter em média uma taxa positiva do cumprimento dos PI's.	- Taxa de cumprimento dos PI's	60%	60%	65%	65%	- Parte 4 dos Planos Individuais.	Diretora de Serviços Gestora da Qualidade Equipa Técnica
	17. Obter em média uma taxa de cumprimento positivo do PADP.	- Taxa de cumprimento do PADP.	80%	80%	80%	80%	- Avaliação do PADP.	Diretora de Serviços Gestora da Qualidade Equipa Técnica



PLANO ESTRATÉGICO

Código: CST.01.PG1

Versão: 00

Data: Setembro/2016

Páginas: 22/25

4. Considerações finais

O Presente Plano Estratégico será concretizado no Plano de Atividades e Orçamento dos anos civis que o enquadram e será revisto a partir das informações obtidas pelos Relatórios Anuais.

A monitorização do Plano Estratégico é feita anualmente e é baseada na avaliação do Plano de Atividades e Orçamento.

A avaliação geral do Plano Estratégico tem lugar no final do quadriénio, através da análise do grau de concretização dos objetivos estabelecidos. O processo de monitorização/avaliação é fundamental para a melhoria contínua do desempenho da Instituição e para a elaboração do Plano Estratégico seguinte.

Aprovado pela Administração

Data de Aprovação:

25 / NOVE / 2020



Centro Social
1998

PLANO ESTRATÉGICO

Código: CST.01.PG1

Versão: 00

Data: Setembro/2016

Páginas: 23/25

Ana

Handwritten signature

Anexo 1 – Monitorizações e Avaliação Final

	Eixos	Objetivos Alcançados	Objetivos Não Alcançados	Desvio	Causas	Avaliação Qualitativa
Avaliação Anual 2021						
Avaliação Anual 2022						

AT 2016

Código: CST.01.PG1

Versão: 00

Data: Setembro/2016

Páginas: 24/25



PLANO ESTRATÉGICO

[Handwritten signature]

	Eixos	Objetivos Alcançados	Objetivos Não Alcançados	Desvio	Causas	Avaliação Qualitativa
Avaliação Anual 2023						
Avaliação Anual 2024						

ANEXO



Código: CST.01.PG1
Versão: 00
Data: Setembro/2016
Páginas: 25/25



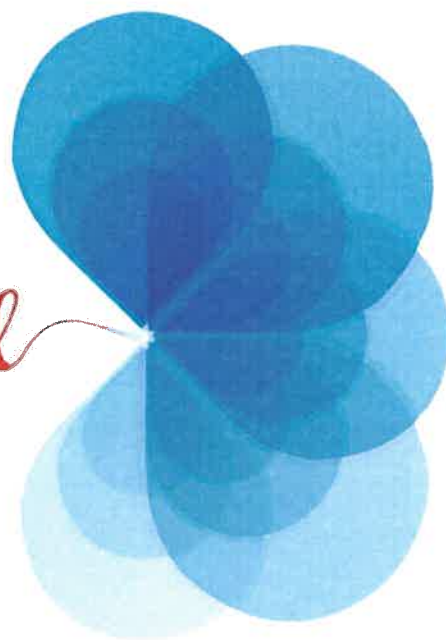
PLANO ESTRATÉGICO

Avaliação Final

(resumo dos resultados obtidos no quadriénio)

0150

Centro Social
T O L O S A



ANEXO 2