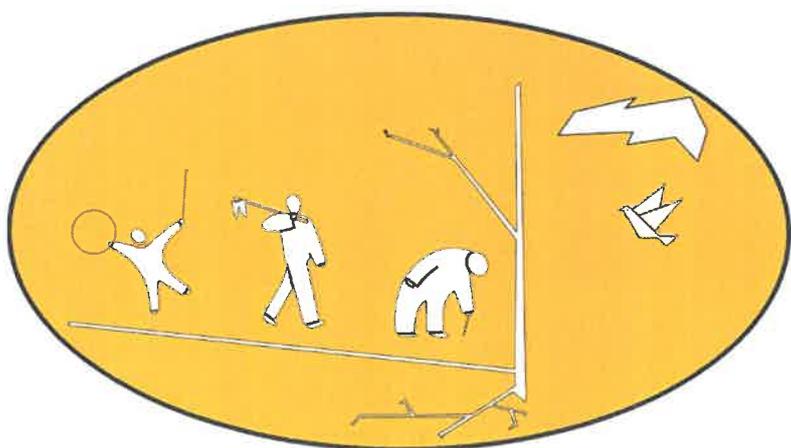




2020

# Plano Estratégico de Atividades Triénio 2021/2023



MSPS-PO 014-01

Corpo Técnico  
Misericórdia S. Pedro Sul  
28-10-2020  
Sempre ao Seu Lado.



## Índice

<b>Enquadramento</b> .....	3
<b>Onde Estamos?</b> .....	3
<b>Recursos Humanos e Financeiros</b> .....	4
<b>Rácios de Funcionamento</b> .....	6
<b>Execução do Plano Estratégico anterior</b> .....	7
<b>Para onde queremos ir?</b> .....	9
<b>Como podemos lá chegar?</b> .....	11
<b>Análise considerada na atual conjuntura</b> .....	12
<b>Análise SWOT</b> .....	12
<b>Grelha de Análise dos Stakeholders</b> .....	13
<b>Formulação</b> .....	15
<b>Formulação Estratégica</b> .....	15
<b>Objetivos respeitantes aos eixos estratégicos definidos</b> .....	16
<b>Objetivos respeitante ao processo de Certificação da Qualidade dos Serviços</b> .....	18
<b>Organização e implementação da Estratégia</b> .....	18
<b>Matriz da Estratégia</b> .....	24
<b>Matriz de Atividades</b> .....	25
<b>Plano de Atividades – Plano operacional</b> .....	25
<b>PADP – Plano de Atividades de Desenvolvimento Pessoal</b> .....	25
<b>Cronograma Geral de Atividades</b> .....	25
<b>Conclusão</b> .....	26
<b>Validação</b> .....	26

## Enquadramento

O presente plano estratégico visa contribuir para a sistematização da reflexão estratégica em torno da MSPS – Misericórdia de São Pedro do Sul e assume-se, desde a sua génese e esboços iniciais em reunião de equipa técnica, como um documento de gestão fundamental, devendo ser visto como um documento que sumaria os principais objetivos desta misericórdia e a forma como os mesmos devem ser alcançados, ou seja, as principais linhas de esforço e as medidas estruturantes da Instituição. Deve ser visto, de igual forma, como um referencial à orientação dos esforços coletivos e individuais.

O delinear da estratégia, em sede de corpo técnico e órgãos sociais, teve como referência uma linha de orientação sustentada, podendo a mesma sofrer ajustamentos sempre que seja considerado necessário, por força de conjunturas ou mudanças quer ambientais, quer organizacionais.

O planeamento estratégico para o triénio 2021-2023, tem como objetivo fornecer um quadro de referência estável e de médio prazo para os planos de atividades anuais da instituição, considerando que os planos anteriores permitiram um maior envolvimento institucional, integração e trabalho conjunto para o que se espera que seja a instituição no futuro. Estamos convictos que estes planos permitem conduzir a Misericórdia de São Pedro do Sul, no sentido de se referenciar como uma organização de excelência na prestação de serviços, como uma organização de referência na defesa dos direitos de todas as pessoas e como uma organização de oportunidades para a autodeterminação dos seus utentes.

Acoplado a esse plano estratégico, promove-se, de igual modo, a definição de uma matriz de atividades gerais, sendo a mesma incluída no plano estratégico e revista anualmente. Esta matriz de atividades gerais possibilita acompanhar o grau de execução do plano estratégico e implementar medidas corretivas e/ou melhorias ao mesmo, de acordo com a envolvimento institucional e execução do plano.

## Onde Estamos?

O último triénio (2018-2020), com forte orientação da Mesa Administrativa, permitiu consolidar novos funcionamentos internos, conciliando mais pessoas no pensamento organizacional. Consolidou-se a mudança de paradigma: de gestão centralizadora nos anos anteriores a 2014, redefiniu-se a estrutura organizativa, potenciando os vários setores/áreas de atuação da MSPS, numa lógica de partilha de responsabilidades e de assunção das dinâmicas, objetivos e desempenho de cada serviço. Estes passaram a ser discutidos, desenhados e assumidos pelas pessoas diretamente implicadas na gestão dos mesmos.

Este triénio resultou, também, na melhoria contínua do modelo de funcionamento geral da instituição, a par das regras de funcionamento e formas de proceder, bem como no reforço do quadro técnico e desenho de nova resposta social (Hotel Geriátrico).

Externamente, “alimentamos”, de igual modo, o exercício de transparência, traduzido na partilha e comunicação do que faz e dos projetos institucionais. Refira-se os conteúdos de planeamento, de regulação de serviços, da atividade institucional, que são

permanentemente atualizados na internet e a ser comunicados em notas de imprensa, garantindo um acesso alargado e público à informação produzida pela instituição.

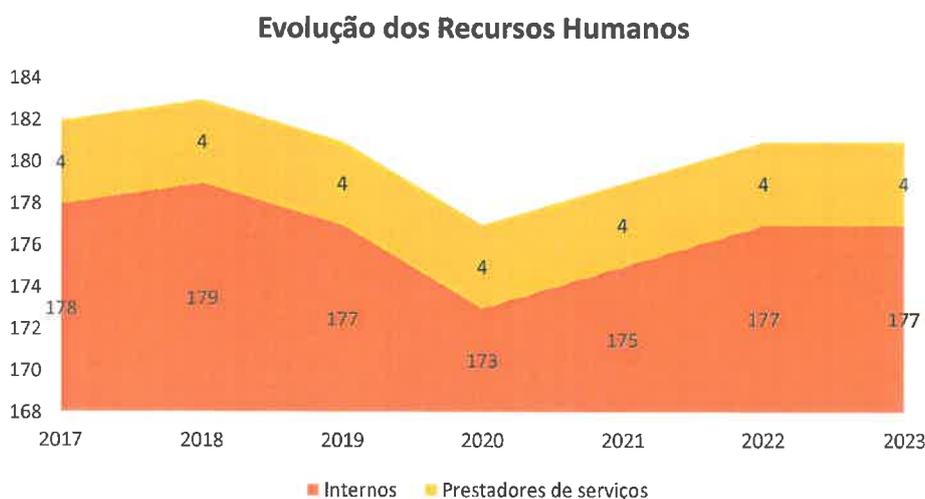
A melhoria das infraestruturas (que ainda decorre e continuará) e o embarcar no desafio da definição de um processo de gestão da qualidade para eventual certificação, ocuparam boa parte da energia e da maturação dos quadros técnicos e não técnicos da MSPS, dedicados a encontrar formas de espelhar a sua atuação, na definição de uma linguagem comum, para objetivos comuns. Está-se a delinear e a “escrever” as formas de fazer, partindo da prática diária dos serviços, da própria cultura organizacional e como resposta às exigências da modernidade do terceiro setor.

Estamos na fase da maturidade, estando os serviços a promover o auto controle de acordo com a regulação estabelecida e a monitorização permanente, permitindo tomar decisões considerando um conhecimento e um maior domínio do todo institucional. Esta maturidade verifica-se, também, pela capacidade atual das equipas para planear, medir resultados e focalizar a sua atenção no utente, nunca deixando de parte a ligação institucional com os corpos gerentes e o próprio envolvimento destes no processo.

Mas também nos deparamos com desafios adicionais, destacando-se, pelo seu impacto, o atraso na conclusão da definição dos processos do sistema de qualidade, pela falta de tempo útil para as reuniões preparatórias e de desenho dos processos; e, sem sombra de dúvida, a pandemia Covid-19. Este último obstáculo, se ponderado, apenas na literatura e no cinema, levou-nos, enquanto comunidade, a uma alteração completa dos hábitos, rotinas e planeamento neste último ano do triénio que termina. Alterações que se manterão, certamente, no decorrer de todo o ano de 2021.

## Recursos Humanos e Financeiros

Em termos de recursos humanos a tendência é de manutenção do atual quadro de efetivos em valores a rondar os 180 ao longo do período temporal de referência. É espectável, contudo, um rejuvenescimento do quadro de colaboradores, atendendo à atual idade avançada de muitos e conseqüente entrada na reforma, o que tem implicado processos contínuos de recrutamento.



Obs.: Valores 2020-2023 são previsionais.

É expectável, de igual forma, a dificuldade de recrutamento e de fixação dos novos colaboradores, o que implica a necessária aposta num bom acompanhamento e acolhimento inicial dos mesmos.

Outro constrangimento espectável prende-se com a subida da RMMG – Retribuição Mínima Mensal Garantida. Esta, mais do que espectável e justa, tem impacto significativo na estrutura de custos e deverá ser tida em forte consideração nas negociações em sede de concertação social de parceiros, quanto às atualizações dos acordos de cooperação. Associado a esta atualização, espera-se também a atualização da tabela salarial constante da convecção coletiva de trabalho, a qual está, à data, completamente desatualizada face à anulação dos escalões pela subida da RMMG.

Em termos de recursos financeiros, face aos dados históricos (2017-2019) e considerando uma previsão de evolução até 2023 consoante a média de execução 2017-2020, a MSPS apresenta contas de exploração com uma recuperação dos seus resultados, não obstante o agravamento contínuo dos encargos com recursos humanos, fruto da subida generalizada da RMMG, ainda não totalmente compensada pela subida dos acordos de cooperação e atualizações das comparticipações familiares a nível dos serviços prestados.

Estima-se uma curva de acréscimo de receita com a prestação de serviços, apenas interrompida em 2021 face ao impacto espectável de perda de rendimentos nas famílias por via das consequências económicas nacionais do combate à Covid-19.

Por seu lado, estima-se também um acompanhamento contínuo em termos de subida dos subsídios associados aos acordos de cooperação, no mínimo para fazer face ao acréscimo da RMMG e pressupondo a sua manutenção.

Total de Custos/proveitos por tipo	Histórico			Previsionais			
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
61 Custo Mercadorias vendidas e das matérias consumidas	87 271,34 €	87 813,10 €	81 715,43 €	80 044 €	57 345 €	57 441 €	57 537 €
62 Fornecimento de Serviços Externos	936 148,83 €	923 249,51 €	899 466,85 €	879 093 €	882 422 €	860 047 €	838 239 €
63 Gastos com o Pessoal	1 959 589,03 €	2 080 369,07 €	2 120 948,68 €	2 298 202 €	2 333 521 €	2 461 065 €	2 595 580 €
64 Gastos de Depreciação e de amortização	268 519,75 €	287 091,38 €	279 714,42 €	203 807 €	222 001 €	210 212 €	199 049 €
65 Perdas por imparidade	6 564,11 €	5 987,57 €	3 644,38 €	- €	- €	- €	- €
67 Provisões	- €	- €	13 997,25 €	- €	- €	- €	- €
68 Outros Gastos e Perdas	48 247,71 €	53 964,37 €	119 433,51 €	36 507 €	23 534 €	26 606 €	30 078 €
69 Gastos e Perdas de Financiamento	712,10 €	568,07 €	560,54 €	699 €	- €	- €	- €
71 Vendas	46,75 €	38,62 €	100,98 €	137 €	14 €	19 €	25 €
72 Prestação de Serviços	1 342 882,96 €	1 385 081,30 €	1 443 364,15 €	1 473 702 €	1 375 684 €	1 397 161 €	1 418 974 €
74 Trabalhos para a própria entidade	4 609,63 €	4 958,34 €	4 734,23 €	5 000 €	5 000 €	5 418 €	5 870 €
75 Subsídios, Doações e legados à Exploração	1 602 640,02 €	1 661 158,01 €	1 724 270,08 €	1 824 035 €	1 974 743 €	2 021 221 €	2 068 793 €
76 Reversões	7,12 €	9 032,60 €	15 833,17 €	- €	- €	- €	- €
78 Outros Rendimentos e Ganhos	452 864,22 €	237 387,86 €	211 112,01 €	208 005 €	199 054 €	227 652 €	260 359 €
79 Juros, Dividendos e Outros Rendimentos Similares	12 467,41 €	5 968,55 €	3 108,28 €	3 093 €	3 245 €	2 078 €	1 330 €
<b>Total Custos</b>	<b>3 307 052,87 €</b>	<b>3 439 043,07 €</b>	<b>3 519 481,06 €</b>	<b>3 498 352 €</b>	<b>3 518 823 €</b>	<b>3 615 370 €</b>	<b>3 720 483 €</b>
<b>Total de Proveitos</b>	<b>3 415 518,11 €</b>	<b>3 303 625,28 €</b>	<b>3 402 522,90 €</b>	<b>3 513 972 €</b>	<b>3 557 740 €</b>	<b>3 653 548 €</b>	<b>3 755 351 €</b>

Do anterior, resulta uma estabilização do resultado liquido em valores baixos mas positivos para o triénio.



Obs.: Valores 2020-2023 são previsionais.

## Rácios de Funcionamento

### Estrutura de Respostas Sociais

A MSPS apresenta uma estrutura abrangente na sua atividade de apoio social, abrangendo praticamente todo o ciclo da vida. Esta estrutura apresenta-se com respostas sociais tipificadas, nomeadamente no âmbito da Segurança Social e em respostas sociais não tipificadas, de acordo com:

Tipificadas com acordo de Cooperação (área de infância)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creche</li> <li>• Pré-escolar</li> <li>• CATL - Centro de Atividades e Tempos Livres</li> </ul>
Tipificadas com acordo de Cooperação (área sénior)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAD - Serviço de Apoio Domiciliário</li> <li>• ERPI - Casa da Quinta</li> <li>• ERPI - Lar de Grandes Dependentes</li> </ul>
Tipificadas com acordo de compromisso (Comunidade)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantina Social</li> <li>• PO APMC - Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas</li> </ul>
Tipificadas sem acordo de cooperação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casa das Amoreiras - Centro de Dia</li> </ul>
Não Tipificadas (Sem acordo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BAT - Banco de Ajudas Técnicas</li> <li>• Horta Comunitária</li> </ul>

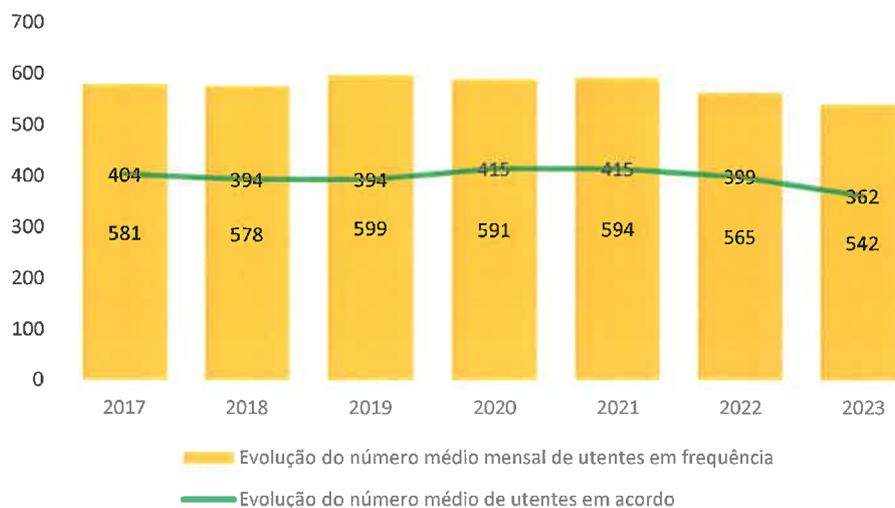
## Evolução de utentes e beneficiários

Estando toda a atividade da MSPS assente nos seus utentes e beneficiários, em termos históricos tem apoiado cerca de 600 utentes/beneficiários, considerando a totalidade das respostas sociais, com um número médio de utentes fora de acordo de cooperação ou compromisso de cerca de 165. De facto, os acordos de cooperação só abrangem respostas sociais tipificadas e, à exceção das ERPI, são sempre em número inferior aos utentes em frequência.

Em termos de apoio alimentar, verificou-se uma mudança de paradigma governamental, que levou à redução dos apoios em cantinas sociais (refeições confeccionadas), transitando-se apoio para o PO APMC (entrega de géneros alimentares), o qual só está garantido até finais de 2022.

Conta-se, em termos de apoio alimentar, com a parceria com a Associação Zero Desperdício, envolvendo o INATEL e o LIDL de São Pedro do Sul, que tem permitido a inclusão de alimentos (respetivamente confeccionados e géneros alimentares), na cadeia de apoio da MSPS.

### Evolução do número médio de utentes/beneficiários e acordos



Obs.: Valores 2020-2023 são previsionais.

## Execução do Plano Estratégico anterior

No que concerne à avaliação propriamente dita do Plano Estratégico do triénio anterior (2018-2020), podemos apontar os seguintes aspetos:

- Foi o segundo plano estratégico que a MSPS almejou (de forma mais estruturada e participada) e teve a coragem de implementar;
- Foi um guia estratégico de atuação institucional, envolvendo toda a instituição para objetivos comuns;
- Foi condicionado, essencialmente no último ano, pelo combate à pandemia de Covid-19, a qual mobilizou todos os recursos institucionais (humanos e

materiais), condicionando em pleno os planos de atividades de gestão e anuais referentes a 2020 e o do próximo ano 2021;

- Conseguiu-se, em parte, atingir as metas preconizadas.

Avaliando, deste modo, as metas programadas para o período em referência, registamos um bom grau de execução (dados à data de 28/10/2020), tal como podemos constatar no seguinte quadro.

Eixo	Objetivo Estratégico	Indicador	Metas			Resp.	Grau de Execução / Obs
			1.º Ano	2.º Ano	3.º Ano		
Associativismo	Desenvolver condições atrativas de angariação de novos associados	Número de associados	730	740	750	Provedor	0%  658 Ativos / 2399 Total (Registamos um acréscimo de associados, contudo procedeu-se a limpeza de listagem – inativação de irmãos por falta de pagamento de quotas e/ou falecimento, o que anulou o incremento). Ressalva-se o envelhecimento do atual quadro de irmãos.
Sustentabilidade	Promover novas fontes de financiamento e a implementação de novos serviços / produtos	Percentagem de financiamento extra acordo de cooperação  Número de novas vagas criadas na ERPI LI (acrécimo de capacidade)	>50%  5	>50%  0	>50%  0	Diretor-Geral	50,6% (inclui prestação de serviços)  0 (apresentada mas sem enquadramento face áreas dos quartos/legislação)
Pessoas e Serviços	Promover a qualificação da instituição e a Formação do capital humano	Grau de definição dos processos.  Percentagem de colaboradores abrangidos por formação profissional.	Elevada – mais de 90% dos processos definidos  >85%	Elevada – Todos os processos estruturados para validação  >90%	Total – todos os processos definidos  >90%	Diretora Recursos Humanos	Média – 77% processos (10 em 13 estruturados)  134 (74%) – Vide impacto Covid-19.
Comunicação	Desenvolver estratégia de comunicação interna e externa (Plano global de comunicação integrada)	Grau de avaliação da satisfação dos <i>stakeholders</i> quanto à comunicação e imagem institucional	Elevado – superior a 85%	Elevado – superior a 87%	Elevado – superior a 90%	Diretores Técnicos	Elevado: 91% (Parceiros: 90%) (Concordância ou concordância total)
Inovação e Desenvolvimento	Desenvolver quadros teóricos de referência no âmbito da qualidade de vida dos utentes	Taxa de monitorização de PI – Planos Individuais / execução  Número de atividades abertas à comunidade (internas e externas)	Elevado – superior a 70%  >10/ano	Elevado – superior a 85%  >12/ano	Elevado – superior a 90%  >12/ano	Diretores Técnicos  Assistente Social / Educadores de Infância	Elevado, 90%  40/ano (dados em 2019; 2020 fechado devido plano contingência Covid-19)

Em resumo, na sua generalidade as metas foram alcançadas, destacando-se, contudo alguns indicadores que, por via da execução registada deverão ser reformulados para o próximo triénio, para que o seu enquadramento seja verificável/exequível.

Assim, refira-se o número de associados. Partimos de uma base por referência ao ano de 2017, contudo continuamos a registar nos anos seguintes a uma “limpeza” da listagem de irmãos, entendida no sentido de inativação dos irmãos que, ao abrigo dos Estatutos da MSPS, tivessem os seus direitos cessados, seja por falecimento ou o não pagamento de quotas.

Este controlo anual previsto estatutariamente leva a uma atualização contínua dos ficheiros, a qual associada ao envelhecimento do corpo de “irmãos” da instituição, tem como consequência uma redução do número de irmãos ativos que não tem sido compensada com a campanha de angariação de novos irmãos. De facto, mesmo com todas as novas admissões registamos uma quebra do número de irmãos, registando-se, à data, um total de 658 irmãos ativos, ou seja, em pleno exercício dos seus direitos e deveres de irmão.

Por seu lado, continuamos a registar constrangimentos de tempo a nível da estruturação do sistema de gestão de qualidade, o que implicou que não se tivessem estruturado os processos estimados.

Ainda no campo das “Pessoas e Serviços” a percentagem de colaboradores abrangidos por formação profissional ficou aquém do estimado, atendendo à quebra e cancelamento das ações previstas para 2020, atendendo as limitações impostas pelo plano de contingência Covid-19.

A nível de sustentabilidade, registamos um financiamento da MSPS por fundos próprios (incluindo-se as prestações de serviços – comparticipações familiares) de praticamente 51%, contudo com a tendência de atualização, poderemos aumentar a percentagem de financiamento público via acordos de cooperação. Esta possibilidade é reforçada, também, pela possível redução das comparticipações familiares, principalmente na área de infância, atendendo às quebras de rendimento familiar estimadas nos anos de 2020 e 2021 dado o impacto das medidas nacionais de combate à Covid-19.

Deveremos estar atentos dado que, a verificar-se o registo de 50%, teremos que implementar o CCP – Código dos Contratos Públicos nas aquisições e empreitadas, de forma generalizada.

Não obstante o descrito anteriormente, salvaguardando o efeito do ano de 2020, registamos uma forte participação de colaboradores em ações de formação profissional, bem como um incremento na definição e acompanhamento dos Planos Individuais de utentes e a disponibilização de um leque bastante alargado de atividades abertas à comunidade/familiares de utentes. Resultados a manter.

## Para onde queremos ir?

Como uma das principais linhas de força, para o próximo triénio, continua a afigura-se o movimento defensor dos direitos e deveres dos cidadãos, em situação de vulnerabilidade social. Igualmente incontornável é, prosseguindo a sua missão social de apoiar, reabilitar e incluir, consolidar a sua atuação no público atual e, estudar e ponderar eventuais novas áreas de intervenção, atendendo a novas necessidades e

serviços que eventualmente se possam associar à nova resposta de Hotel Geriátrico a nascer no edifício do antigo hospital.

Do ponto de vista estritamente organizacional, ultrapassada a quebra contratual do gabinete projetista do projeto de remodelação da ERPI – Lar de Grandes Dependentes, pelo avanço de ação judicial contra este (Projeconstroi, Lda) e entrega do serviço a novo gabinete, revela-se fundamental iniciar o processo de concurso público para requalificação da ERPI em referência, condicionado à aprovação da candidatura ao PARES 3.0 para o financiamento da mesma.

Em relação ao Hotel Geriátrico, estando a ultimar-se os projetos de especialidade e respetivo projeto de execução, torna-se imperioso decidir quanto a serviços complementares de apoio que se possam incrementar no R/c do edifício do antigo hospital, que não desvirtuem a filosofia e serviço de base do edifício mas que tragam mais-valia ao mesmo, enquanto apoio ao financiamento da atividade social da instituição. Decisão que compete à Mesa Administrativa ouvida a proposta da comissão constituída para o efeito.

Não esquecemos, de igual modo, a intervenção parcelar e gradual no edifício da área de infância, por forma a se ir beneficiando o mesmo gradualmente e sem penalizar/agravar a situação financeira desta área social, bem como a recuperação de património (prédios urbanos) que vão sendo entregues com fim de contrato de arrendamento, no sentido de atualização de rendas e a sua colocação novamente no mercado de arrendamento.

Fomentar partilhas de intencionalidades e necessidades, entre todos os envolvidos na instituição, é também preocupação, no sentido de transformar a MSPS numa instituição inclusiva que manifesta, nos atos diários de representação e determinação de todos os envolvidos, a sua missão e valores.



## Como podemos lá chegar?

A análise que se apresenta destina-se, sobretudo, a facilitar, orientar e sistematizar a reflexão em torno da instituição, do seu meio envolvente e das variáveis com relevância estratégica, no sentido de permitir aferir do nível de adequação da MSPS aos requisitos competitivos da atividade que desenvolve e apontar caminhos suscetíveis de assegurar a consecução da sua missão com a máxima eficácia e eficiência e, por essa via, concretizar a visão.

O bom desempenho organizacional requer, dos decisores da MSPS, a capacidade de identificar oportunidades e ameaças, para dar resposta eficaz e eficiente às solicitações, detetar as dificuldades e a forma de as superar.

Esta análise constitui-se e assume-se como um processo contínuo e sistemático de acompanhamento, análise e monitorização do meio envolvente interno e externo da instituição, procurando avaliar, a todo o tempo, o grau de adequação às contínuas mutações daquele.



Definindo claramente os eixos estratégicos de intervenção.



Associando a capacitação, a especialização, a qualificação das equipas e de todos os colaboradores, ao paradigma institucional que se está a promover.



Ouvindo claramente todas as partes interessadas, anseios, expectativas e necessidades.



Classificando e avaliando as parcerias estabelecidas e a estabelecer, construindo valor acrescentado para todos os intervenientes.



Revendo o posicionamento da instituição face às suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

# Análise considerada na atual conjuntura

## Análise SWOT

(Matriz Tows)

**Pontos Fortes (S)**

1. Implementação de políticas e procedimentos transversais;
2. Comunicação entre as várias unidades/setores;
3. Grande dedicação dos colaboradores;
4. Diversidade de profissionais e áreas científicas das equipas;
5. Investimento na melhoria das instalações físicas com acessibilidade garantida;
6. As parcerias ativas e protocolos comerciais;
7. A representatividade na Rede Social, Conselho Municipal de Educação, ADDLAP e União das Misericórdias;
8. Respostas Sociais orientadas para o utente;
9. Existência de mecanismos de marketing (revista, site, facebook);
10. Crescimento do quadro de pessoal;
11. Inovação que os serviços têm conhecido (plataforma de gestão, software, espaços e equipamento especializado).
12. Dinâmica jovem da equipa técnica, aberta às novas tecnologias.

**Pontos Fracos (W)**

- 1) Forte dependência de financiamento estatal (acordos de cooperação);
- 2) Pouca participação nos procedimentos de monitorização do desempenho da organização (avaliação de satisfação);
- 3) Degradação de algumas estruturas físicas;
- 4) Velocidade e disponibilidade de internet nalguns setores;
- 5) Resistência das equipas à mudança;
- 6) Falta de formação específica dos colaboradores (formação contínua);
- 7) Falhas na publicitação regular de Boas Práticas nos mecanismos de marketing e comunicação;
- 8) Inexistência de plataforma eletrónica de comunicação com EE;
- 9) Deficit estrutural das valências da área de infância.

**Oportunidades (O)**

- A. As parcerias e protocolos comerciais;
- B. A qualificação dos serviços/respostas sociais;
- C. Medidas governamentais que influenciam positivamente o funcionamento da organização (revisão da capacidade, financiamentos);
- D. Diversificação de entidades de suporte financeiro (Públicas – QCA 2020; PARES; e Privadas com projetos de Responsabilidade Social).

A.+1.+6. = Mais Associados  
D.+3.+4.+5.=Reforçar a qualidade serviços e requalificar ERPI LA  
C.+D.+7.+8.=Discussão, estudo e proposta de novas abordagens sociais na comunidade e implementação de Hotel Geriátrico  
B.+1.+2.=Plataforma informática de gestão e comunicação interna  
A.+9.+11.=Projeto Global de Imagem e comunicação  
B.+10.+11.=Alargamento das aplicações da plataforma de gestão  
D.+12.=Candidatura/apresentação de projeto de informação digital no Jardim

A+9)=Atenuação do deficit para níveis suportáveis na instituição  
B.+D.+2)+5)=Qualificação das respostas sociais  
B.+D.+6)=Definição e implementação de projeto formativo  
D.+3)=Candidatura para obras (ERPI LA)  
B.+2)=Reforço da aplicação de fichas de avaliação de satisfação junto de utentes/familiares e colaboradores  
B.+8)=Estudo e implementação de solução de comunicação e partilha de informação

**Ameaças (T)**

- a) Modelo de financiamento das organizações do 3.º setor;
- b) Conjuntura económica;
- c) Medidas governamentais que influenciam negativamente o funcionamento da organização (não revisão dos acordos);
- d) Exigências legais;
- e) Entidades concorrentes à atividade da MISPS.
- f) Pandemia Covid-19 ou outra conjuntura saúde pública.

a)+b)+6.=Plano de Incentivos e Privilégios para Associados  
d)+8.=Modelos de Qualidade de Vida (Determinação de projeto de vida pelos utentes)  
f)+3.=Mecanismo de incentivo e reconhecimento do esforço dos colaboradores.

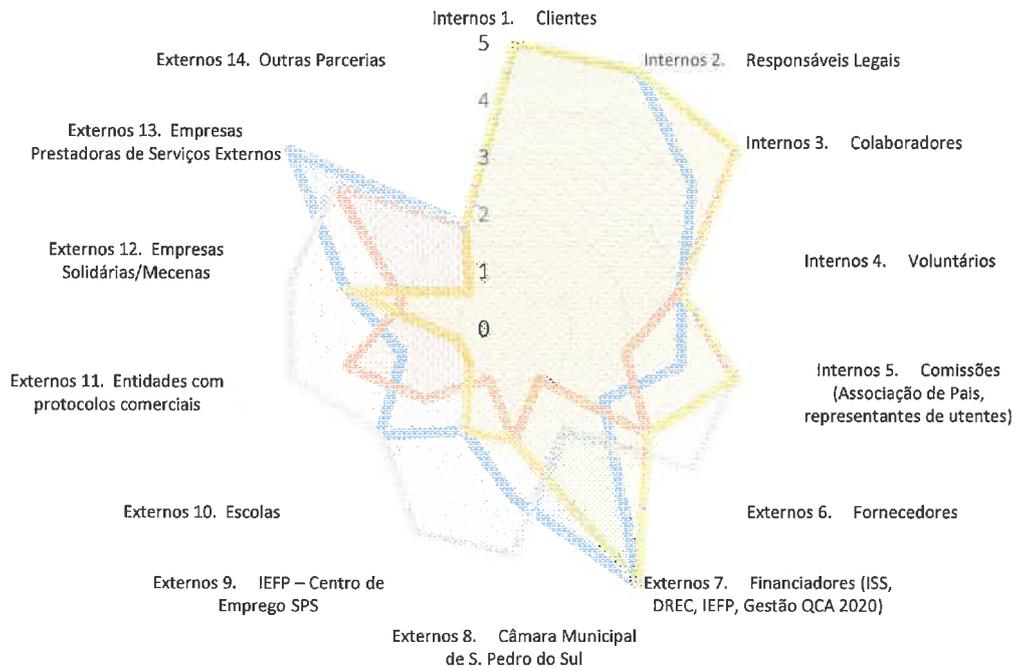
a)+c)+1) = Política de Fundraising/diversificar fontes de financiamento (Programa de Mecenato e Patrocínio)  
a)+e)+7)=Manutenção de Projeto Global de Imagem e Comunicação com publicitação de boas práticas  
e)+f)+4)=Articulação e apresentação de projeto ao abrigo do mecenato para reforço de equipamento e pontos de acesso net  
e)+7)= Publicitação de produtos de qualidade que utilizamos (limpeza, lavandaria, higiene pessoal, fraldas).

## Grelha de Análise dos Stakeholders

Stakeholders (SH)	Que critérios utiliza para avaliar a organização?	Dentro desses critérios como é que o SH avalia o desempenho da MSPS?	A MSPS pode influenciar o SH?	O SH tem interesse na MSPS?	O SH pode influenciar a MSPS?	
Internos	1. Utentes	Inquéritos de satisfação; sugestões; respostas às reclamações/sugestões; Reuniões individuais.	5	5	5	5
	2. Responsáveis Legais	Inquéritos de satisfação; sugestões; Reuniões; Respostas às reclamações/sugestões.	5	5	5	5
	3. Colaboradores	Inquéritos de satisfação; sugestões; reuniões; participação no planeamento anual; cumprimento da legislação laboral.	4	5	5	5
	4. Voluntários	Programa e condições de voluntariado; reuniões de acompanhamento; participação no planeamento anual.	3	3	3	3
	5. Comissões (Associação de Pais, representantes de utentes)	Atas de reunião; sugestões; participação no planeamento anual.	3	2	4	4
Externos	6. Fornecedores	Prazos de Pagamento de faturas; Volume de encomendas; Cumprimento dos contratos.	2	3	4	3
	7. Financiadores (ISS, DREC, IEFP, Gestão QCA 2020)	Cumprimento dos protocolos; Resultados de desempenho de gestão anual.	5	1	2	5
	8. Câmara Municipal de S. Pedro do Sul	Serviços Prestados à Comunidade; Contribuição para o desenvolvimento local – participação no PDS e plano de Atividades da Rede Social e CPCJ.	3	2	4	2
	9. IEFP – Centro de Emprego SPS	N.º de respostas anuais às necessidades de integração/ocupação de pessoas em situação de desemprego (encaminhamento; programas de apoio ao emprego/estágios).	2	1	4	2
	10. Escolas	N.º de estagiários acolhidos e acompanhados; inquérito anual de satisfação; Valor acrescentado da parceria.	3	2	3	1
	11. Entidades com protocolos comerciais	Valor acrescentado do protocolo.	2	3	4	1
	12. Empresas Solidárias/Mecenas	N.º de empresas; Quantificação dos apoios por tipo de apoio.	3	2	4	3
	13. Empresas Prestadoras de Serviços Externos	Cumprimento do acordo de prestação de serviços; Inquérito anual de satisfação.	5	4	4	1
	14. Outras Parcerias	Inquérito anual de satisfação; Valor acrescentado da parceria	2	2	2	2

Legenda: 1 – Muito Pouco; 2 – Pouco; 3 – Razoável; 4 – Muito/Pertinente; 5 – Bastante.

## Matriz de Análise dos Stakeholders



- Dentro desses critérios como é que o SH avalia o desempenho da MSPS?
- A MSPS pode influenciar o SH?
- O SH tem interesse na MSPS?
- O SH pode Influenciar a MSPS?

## Formulação

### Formulação Estratégica

No seguimento do anterior, estabelecem-se e mantêm-se, em consonância, as seguintes linhas orientadoras e eixos estratégicos, enquanto vetores de desenvolvimento estratégico da MSPS. Esta associação visa concretizar, com maior eficiência, a missão da MSPS, agilizar a sua estrutura na promoção das atividades do seu centro de atividade e fomentar a inovação e cooperação nos próximos anos.

Linhas \ Eixos	Associativismo	Sustentabilidade	Pessoas e Serviços	Comunicação	Inovação e Desenvolvimento
Utentes	+ Associados	Consolidar e criar Novos Serviços/Produtos	Os utentes determinam o seu projeto de vida		Implementar Modelos de Qualidade de vida
Financeira	Plano de Incentivos e Privilégios para Associados	Diversificar Fontes de Financiamento	Reforço de equipamento e solução de comunicação EE	Mecenato e Patrocínios	Hotel Geriátrico
Processos		Qualificação das Respostas Sociais		Projeto Global de Comunicação	Discussão, estudo e proposta de novas abordagens
Formação e Qualificação		Reforço equipas e reconhecimento esforço combate Covid-19	Formação interna de todos os colaboradores		

A Misericórdia de São Pedro do Sul tem como missão primordial satisfazer as 14 Obras de Misericórdia, garantindo a prestação de um serviço de qualidade nas mais variadas valências onde atua, assim como a maior dedicação e zelo profissional de todos os seus colaboradores.

#### Política da Qualidade: Missão

Ser o instrumento promotor dos valores e atividade das Misericórdias, promovendo a organização de serviços de interesse comum e fomentando os princípios que determinam o espírito solidário da sua ação, estimulando a fraternidade e ajuda ao próximo.

#### Política da Qualidade: Visão

Ser uma instituição de referência, destacando-se pela qualidade e satisfação nos serviços que presta em prol da cooperação com a Sociedade.

## Política da Qualidade: Valores/princípios orientadores

Os valores da MSPS consistem nos princípios que guiam a atividade desta misericórdia e que facilitam a participação de todos no desenvolvimento da missão e visão, dando suporte às formas de relacionamento dos colaboradores entre si e perante os parceiros, fornecedores e comunidade.



Em face da dimensão e do trabalho ímpar desenvolvido, da sua História e da experiência adquirida, a Misericórdia de São Pedro do Sul é uma Instituição de referência na sociedade e na região, pelo que deve procurar de forma continuada alcançar sempre os melhores resultados.

Focada no cumprimento da sua missão, alimentada pela sua visão e sustentada nos valores que defende, a MSPS expressa como seus objetivos, para o período em questão, os referidos de seguida.

### Objetivos respeitantes aos eixos estratégicos definidos

#### Associativismo:

- Manter o atual nível de associados e, se possível, garantir a angariação de mais associados, rejuvenescendo a sua base associativa, para que os valores corporativos e a visão se expressem na missão da organização.

- Estudar o plano de regalias de associados, eventualmente alargando-o, levando a discussão o mesmo a Assembleia Geral, em linha com uma eventual atualização do valor da quota anual de irmão.

#### **Sustentabilidade (financeira):**

- Promover a rentabilização dos recursos humanos;
- Diversificar o financiamento, acreditando que as tendências indicam a incontornável necessidade de garantir novas fontes de financiamento regular dos serviços;
- Apresentar candidaturas a projetos nacionais e comunitários para o financiamento de projetos estruturais (investimentos/obras) e projetos de inovação social setoriais;
- Promover o projeto de “Hotel Geriátrico”, tendo acoplado conjunto de prestação de serviços à comunidade, nomeadamente com parceiros comerciais.

#### **Pessoas e Serviços:**

- Manter a operacionalidade dos acordos de cooperação atuais;
- Estabelecer acordo de cooperação para CD – Centro de Dia;
- Melhorar qualitativamente as condições de habitabilidade e serviço na ERPI – Lar de Grandes Dependentes, pela remodelação do edifício;
- Apostar na qualificação profissional contínua dos colaboradores e disponibilizar ações de natureza formativa a familiares e cuidadores informais.

#### **Comunicação:**

- Divulgar o desempenho da instituição visando o aumento da sua notoriedade;
- Consolidar a identidade institucional enquanto prestador de serviços de qualidade;
- Divulgar a política de mecenato e patrocínios;
- Reforçar a cobertura wireless na Instituição e a disponibilidade de recurso de contacto por via eletrónica com os utentes, bem como projeto de comunicação digital individualizado, nomeadamente na área de infância.

#### **Inovação e desenvolvimento:**

- Articular e monitorizar os PI dos utentes e quadros de referência no âmbito da qualidade de vida dos mesmos;
- Manter as atividades de desenvolvimento que promovam a abertura da MSPS, a partilha de saberes e a sua posição a nível regional, bem como participar em iniciativas externas de instituições congéneres e/ou coorganizar atividades interinstitucionais.

## Objetivos respeitante ao processo de Certificação da Qualidade dos Serviços

### 2021

- Validar o processo chave de admissão, acolhimento e gestão do contrato;
- Estruturar, definir e validar o processo chave de Plano Individual.

### 2022

- Estruturar, definir e validar o processo chave de Planeamento e acompanhamento das atividades de desenvolvimento pessoal;
- Estruturar, definir e validar o processo chave de Nutrição e atividades instrumentais da vida quotidiana.

### 2023

- Revisão e Validação do processo global de SGQ;
- Avaliação de eventual pedido de certificação de qualidade (balanço de custos/benefícios).

## Organização e implementação da Estratégia

Consideremos o modelo de gestão proposto nos seguintes vetores principais:

### **Estrutura Organizacional:**

A Mesa Administrativa da MSPS, eleita pelos seus associados (Irmãos), tem por obrigação o cumprimento do planeado, em justa defesa da missão da MSPS, salvaguardando o bom uso dos recursos e bens existentes, apresentando formalmente os resultados da sua ação em Assembleia Geral de irmãos.

Este compromisso de liderança é, contudo, consubstanciado na partilha da responsabilidade de liderar e gerir a nível da direção e respetivo corpo técnico.

A extensão deste compromisso possibilita a promoção de um espírito de estreita cooperação entre as equipas que levam a cabo a execução das tarefas reguladoras da gestão diária da organização. A filosofia inerente à orientação e condução desta “casa” preconiza uma participação de todos como garantia de qualidade dos serviços, dos resultados obtidos e da melhoria da qualidade de vida dos nossos utentes.

A expressão desta participação ativa está expressa e regulada nos vários regulamentos internos dos serviços/respostas sociais, Manual de Gestão e demais regulamentações em vigor, tendo-se estabelecido, neste sentido, vários níveis de liderança operacional, que a partir do órgão diretivo se formalizam nos seguintes órgãos: direção-geral; direção de serviços; diretores técnicos das respostas sociais; equipas técnicas de coordenação

de serviços; responsáveis de serviços e comissões de representantes (Associação de Pais). Acresce a indicação para definição de comissões de utentes.

A partilha dos interesses e preocupações, necessidades e ambições de todos é, desta forma, garante de uma liderança participada e estrategicamente disposta a acolher as recomendações e sugestões de todos os interessados.

### **Alinhamento e articulação entre serviços:**

É apanágio da Misericórdia intervir numa lógica de continuidade e abrangência dos serviços prestados, olhando para o indivíduo como um todo, para as suas características e traços de personalidade, considerando as suas capacidades e qualidades, para lá da sua condição etária, de saúde ou de limitações na funcionalidade.

Considera-se, deste modo, fundamental uma atuação onde se perspetiva o indivíduo ao longo da vida. O próprio “ciclo da vida” é imagem de marca da instituição, pelo que deve sempre ser salvaguardada a criação de respostas diversificadas de apoio, numa intervenção adequada desde a tenra idade até aos últimos cuidados em idades mais avançadas.

Esta atitude de programação global dos serviços pretende, ainda, reforçar a independência e ação dos utentes em todas as suas dimensões.

Este posicionamento implica, contudo, necessariamente uma estreita articulação entre os serviços, para partilha de informação e definição de estratégias de atuação. Assim, continuam a ser definidas reuniões periódicas da equipa técnica e da equipa pedagógica, devendo-se, de igual modo, caminhar para uma maior regularidade no encontro com os representantes de utentes, por forma a efetivar em pleno a sua participação na instituição.

Como ferramenta de apoio à disponibilização de informação e respetivo circuito comunicacional, a página de internet institucional e o Facebook têm sido mecanismos em crescente animação/atualização e consulta, podendo ser, contudo, complementados com o sistema de gestão interno (sistema informático) em implementação e o projeto de solução de diário individual, nomeadamente na área de infância.

### **Desenvolvimento estratégico de Recursos Humanos:**

A Misericórdia é uma instituição onde o objeto de trabalho são as pessoas. É, assim, imprescindível melhorar continuamente as habilidades humanas de todos os elementos, particularmente em algumas áreas como sejam a motivação, a liderança, a comunicação, aspetos técnico-profissionais de geriatria e acompanhamento de crianças, através da formação/especialização e avaliação de desempenho, contribuindo para um crescendo de satisfação de todos os colaboradores.

A par do anterior, deverá pensar-se estrategicamente no custo/benefício da criação e disponibilização de serviço de psicologia de apoio, não só a utentes e familiares, como também de suporte aos colaboradores (acompanhamento e aconselhamento a problemas e anseios pessoais e familiares que possam vivenciar), valorizando-os.

Apontam-se os seguintes princípios como orientadores da gestão de Recursos Humanos no contexto organizacional da MSPS:

- A motivação permanente das equipas de trabalho e dos colaboradores, sendo os mesmos desafiados continuamente a manter a qualidade e competitividade dos serviços.
- Clima organizacional eticamente saudável para os colaboradores e utentes, no qual se pode realizar o trabalho com produtividade e com o mínimo de ambiguidade quanto ao que constitui o certo e o errado.
- A promoção de equilíbrio entre as imposições do mundo laboral e as regulações pessoais ou familiares dos colaboradores, potenciando mecanismos alternativas de satisfação profissional, conciliação e promoção da família.
- A diversidade da força de trabalho, na defesa da igualdade e na paridade de tratamento.
- Ganhos decorrentes do *empowerment* dos colaboradores.
- Inovação e mudança geradas a partir das estreitas conexões com a comunidade exterior (pessoas e instituições).
- Respostas flexíveis, espontâneas e criativas face à temporalidade das iniciativas e estratégias associadas à permanente mudança da comunidade.

Importa, também, avaliar a dificuldade de recrutamento sentida na área sénior, trabalhando a forma como divulgamos as ofertas de trabalho e tornamos os postos de trabalho atrativos para os potenciais candidatos, sendo importante, de igual forma, que aos recém-recrutados seja disponibilizado e dado apoio em todo o seu processo de acolhimento inicial.

Por seu lado, dado o peso considerável dos recursos humanos na estrutura de custos da MSPS, é expectável um agravamento continuado do seu peso percentual (e respetivos montantes associados), quer por via das atualizações salariais de lei, incluindo-se a atualização e elevação da RMMG – Retribuição Mínima Mensal Garantida (Salário Mínimo Nacional), progressões na carreira e acréscimo do número de colaboradores por via das exigências legais (rácios mínimos em determinadas funções).

A situação anterior requer, assim, uma monitorização contínua dos custos, por forma a se encontrarem soluções de balanço a nível de redução de outros custos ou subida de proveitos.

### **Desenvolvimento de parcerias:**

Fazer parte ativa das comunidades locais, quer através de mecanismos formais (Rede social, protocolos institucionais ou outros), quer através de relacionamentos informais é objetivo estratégico e consubstancia o carácter participativo e interventivo da MSPS, enquanto organização de múltiplas respostas.

Favorecer e dinamizar parcerias, novas ou já existentes, resultará sempre no fortalecimento das respostas centradas no utente. Permitirá, cada vez mais, trabalhar-se com e para os utentes, com e para a comunidade, no encontro de soluções a partir do meio onde estamos inseridos, bem como permitirá, cada vez mais, partilhar recursos de vária ordem.

### **Desenvolvimento de novos projetos:**

A MSPS deve ser capaz e competente para garantir a sua crescente capacitação de abordagem a questões como o *empowerment* ou empoderamento dos utentes, a autodeterminação e o poder de decisão autorreguladora.

Dever-se-á atuar a dois níveis:

- Continuar a rejuvenescer as equipas e paralelamente reforçar o apoio na mudança de paradigma junto dos colaboradores mais velhos, não os descartando mas sim valorizando-os e aproveitando todo o seu conhecimento para os abrir a novas abordagens e mudanças institucionais.
- Apesar da escassez de recursos e da falta de medidas no atual quadro comunitário, potenciar a abertura a projetos comunitários ou nacionais fora do âmbito das respostas sociais típicas, aproveitando ao máximo os fundos públicos no horizonte 2030 e a possibilidade de análise de projetos no âmbito de políticas sociais e de mecenato organizacionais. Projetos a apresentar quer em termos de investimento na adaptação de infraestruturas, quer em termos imateriais.

A nível de projetos concretos, aponte-se, a título de exemplo, os seguintes:

- A requalificação da ERPI – Lar de Grandes Dependentes, ultrapassado que foi a quebra contratual do gabinete técnico inicialmente contratualizado, procurando anular as marquises e adequando o espaço aos atuais requisitos legais e, simultaneamente, procurando um acréscimo da capacidade instalado. Projeto que se encontra já com a arquitetura aprovada mas que requer a conclusão dos projetos de especialidade e projeto de execução para a abertura de concurso público e arranque das obras.
- Conclusão dos projetos de especialidade e execução para a instalação do “Hotel Geriátrico” no edifício do antigo hospital, podendo ter acoplado, em termos funcionais, serviços de saúde à comunidade, nomeadamente laboratoriais e exames complementares de diagnóstico, com eventual parceria comercial. Este investimento requer também uma ponderação elevada face à filosofia do mesmo, quanto ao seu modelo de financiamento (parcerias, fundos de financiamento bancário, etc.).
- A requalificação gradual de prédios urbanos colocados no mercado de arrendamento, consoante a sua entrega, possibilitando a subida das rendas atualmente praticadas.

### **Controlo da Gestão e Qualidade:**

A modernização contínua dos serviços passa, fundamentalmente, pela introdução de novas formas de gestão e organização do trabalho, seu acompanhamento e, conseqüentemente, pela maior responsabilização da sua estrutura de funcionamento, promovendo particularmente uma maior aproximação entre a Misericórdia, os seus colaboradores, utentes, famílias e comunidade.

O sistema de gestão e qualidade adotado anteriormente não foi implementado na totalidade com a cadência esperada, por via de condicionalismos de tempo dos técnicos

envolvidos. Recorde-se que a implementação está a ser feita com a “prata da casa” e nos tempos que se propiciam para o mesmo.

Não obstante, este sistema é uma ferramenta que nos ajuda e permite atingir o patamar de excelência desejado para os serviços da MSPS e assenta nos seguintes princípios:

- Planificar, desenvolver e otimizar permanentemente os processos, atividades e serviços, de modo a assegurar melhorias contínuas na produtividade e qualidade com a correspondente redução de custos.
- Uniformizar todas as práticas, de forma a prestar um serviço padronizado de qualidade aos nossos utentes e que tenham como consequência a sua satisfação e melhoria da qualidade de vida.
- Assegurar a formação dos colaboradores para que se sintam parte integrante e fundamental da MSPS, possibilitando, de igual modo, a elevação das suas competências escolares e profissionais.
- Medir a qualidade do serviço com vista ao aperfeiçoamento do seu desempenho e à divulgação de boas práticas.
- Cumprir os requisitos e a legislação aplicável aos processos, atividades e serviços desenvolvidos.
- Ouvir os utentes de forma a poder corresponder com soluções que asseguram a satisfação das suas necessidades.
- Promover o respeito pela qualidade ambiental e a sustentabilidade do meio e de todas as partes interessadas.

#### **Programa de Implementação:**

A operacionalização do presente programa de gestão revela-se no planeamento anual submetido a apreciação e validação pela MA e, conseqüentemente, dos irmãos, colaboradores, utentes, voluntários, parceiros e demais entidades e organismos com os quais haja interligação na atuação corrente da MSPS.

Recolhe-se o contributo, direta ou indiretamente no desenho do programa, de todos os interessados, quer através das sugestões e avaliações que nos fazem chegar (caixa de sugestões; avaliação de satisfação; entre outros), quer porque são chamados a opinar acerca das atuações de futuro. O caminho passa também por incentivar a uma participação mais alargada.

A avaliação dos resultados anuais ocorrerá no relatório anual de avaliação, a par da monitorização intermédia (revisão trimestral do programa), e correspondente ao desempenho da MSPS no respetivo ano.

Quer a monitorização, quer o relatório anual, a par da programação mensal, é partilhada junto do corpo técnico e MA.

Deverá, no período temporal previsto, continuar a definir-se o calendário de operacionalização da aplicação dos inquéritos de satisfação para as diferentes respostas sociais.

Nota adicional para os atuais constrangimentos motivados pelo combate à Pandemia Covid-19 e que influenciaram negativamente a execução da programação prevista no

ano de 2020, situação que se prevê manter, apesar da disponibilização par abreve da vacina, no decorrer de, pelo menos, o ano de 2021.

Nestes termos, a programação de atividades para o primeiro ano deste plano estratégico deverá ser contido e muito vocacionada para a salvaguarda do bem-estar e saúde dos utentes e colaboradores, quanto aos efeitos nefastos da Covid-19 e, naturalmente, de procura de garantia de suporte a todos os custos adicionais que se fazem sentir para garantir todos os recursos necessários à implementação do plano de contingência respetivo e bloqueio/controlado da disseminação do vírus em questão.

Tempos de exigência adicional a que, certamente, a instituição e todos os seus colaboradores continuarão a estar à altura e a dar tudo, quer em termos profissionais como pessoais, para minimizar os impactos desta pandemia.

Renovamos a esperança e entramos num novo triênio com confiança no dia de amanhã.

## Matriz da Estratégia

Eixo	Objetivo Estratégico	Indicador	Fonte	Metas			Responsável
				1.º Ano	2.º Ano	3.º Ano	
<b>Associativismo</b>	Desenvolver condições atrativas de manutenção e angariação de novos associados	Número de associados	Lista nominal de associados ativos	650	660	670	Provedor
<b>Sustentabilidade</b>	Promover novas fontes de financiamento e a implementação de novos serviços / produtos	Porcentagem de financiamento extra acordo de cooperação Número de novos serviços (Hotel Geriátrico)	Prestação de contas anual Licença e Alvará de funcionamento	>50% 1 (Validação de serviços de apoio acoplados)	>50% 1 (Processo concursal/obras)	>50% 1	Diretor-Geral MA
<b>Pessoas e Serviços</b>	Promover a qualificação da instituição e a Formação do capital humano	Grau de definição dos processos. Porcentagem de colaboradores abrangidos por formação profissional. Grau de execução do projeto de remodelação da ERPI-LA	Manual de Gestão da Qualidade. Relatório único. Dossier técnico de obra	Média – mais de 80% dos processos definidos >60%	Elevada – mais de 90% dos processos definidos >70% >50%	Total – todos os processos definidos >70% 100%	Diretora Recursos Humanos Diretor-geral / MA
<b>Comunicação</b>	Desenvolver estratégia de comunicação interna e externa (Plano global de comunicação integrada)	Grau de avaliação da satisfação dos <i>stakeholders</i> quanto à comunicação e imagem institucional Implementação de solução de diário individual digital na infância	Inquéritos de satisfação Processo Individual crianças	Elevado – superior a 85% 1 (Estudo, apresentação e aprovação projeto)	Elevado – superior a 87% 1 (Projeto disponibilizado aos EE)	Elevado – superior a 90% 1	Diretores Técnicos
<b>Inovação e Desenvolvimento</b>	Desenvolver e monitorizar quadros teóricos de referência no âmbito da qualidade de vida dos utentes	Taxa de monitorização de PI – Planos Individuais / execução Número de atividades abertas à comunidade (internas e externas)	Processos Individuais dos utentes Plano de atividades e respetiva monitorização	Moderado – superior a 70% >10/ano	Elevado – superior a 85% >12/ano	Elevado – superior a 90% >15/ano	Diretores Técnicos Animadoras / Educadores de Infância

## **Matriz de Atividades**

**Plano de Atividades – Plano operacional**

(Documento anexo atualizável anualmente)

## **PADP – Plano de Atividades de Desenvolvimento Pessoal**

(Discriminação do Eixo – Inovação e Desenvolvimento)

(Documento anexo atualizável anualmente)

## **Cronograma Geral de Atividades**

(Documento anexo atualizável anualmente)

## Conclusão

Continuamos num tempo de incerteza relativamente a questões tão basilares como a sustentação do sistema da segurança social ou dos apoios sociais para todos e principalmente para os cidadãos mais idosos. Os desafios são, assim, constantes, reais e crescentes.

Entramos, de igual modo, num tempo de crescente exigência legislativa e de desafios em termos de saúde pública, a par de um tempo que podemos designar de crise de valores sociais, que exigem das instituições sociais muito para além do que deviam ou podem apoiar.

Recordamos a passagem de um processo de centralização excessiva dos serviços, sem definição formal de procedimentos, dependente apenas das visões dos líderes, para um sistema que se pretende uno e cooperante, mas não centralista, sintonizado com procedimentos clarificados e transparentes para quem os utiliza e para quem deles é alvo – os nossos utentes em última linha.

Podemos afirmar que atingimos a maturidade no sistema. Agora e cada vez mais, somos capazes de olhar para o passado, aceitá-lo como uma experiência de base, como uma experiência que nos fez crescer, que também nos trouxe problemas mas que, acima de tudo, nos trouxe a novos desafios.

Ao olharmos para o futuro, ao idealizarmos e prepararmos o mesmo, melhor o alcançaremos e viveremos. É certo, contudo, que para tal nunca deveremos perder o norte e, para tal, é necessário manter uma gestão parcimoniosa dos recursos, investindo quer no capital humano quer a nível de infraestruturas, mas garantindo, simultaneamente, sempre uma “almofada” financeira para alguma situação de crise mais alargada ou intervenção urgente como disso mesmo tem sido exemplo este desafio prolongado de combate à pandemia de Covid-19.

A MSPS necessita, por fim, de continuamente fortalecer a sua teia interna de correlações entre as equipas e os seus líderes, a par do fortalecimento das suas relações externas com parceiros que possuam o mesmo sentido de justiça e de responsabilidade social. Tem-se demonstrado que, de colaboradores e parceiros envolvidos e motivados, temos uma melhor resposta e disponibilidade para a mudança e para os desafios constantes do dia-a-dia.

Este é o caminho que continuamos a trilhar, este é o caminho que continuamos a escolher para defendermos os Nossos com a força de Todos.

## Validação

28/10/2020 Direção-geral

Discutido e proposto para aprovação da MA em reunião de técnicos de 28/10/2020

Aprovado em reunião de MA:

08/01/2021 Mesa Administrativa

