

Assamblea Geral Fl. 1  
14/11/2014  
Ord. da Mesa  
A



## Plano de Ação 2016



## Índice

1	Introdução .....	3
2	Apresentação Institucional .....	3
2.1	Localização geográfica .....	4
2.2	Recursos Humanos .....	5
2.3	Recursos Materiais.....	5
2.4	Recursos Financeiros .....	6
2.5	Marcos relevantes na MISERICÓRDIA .....	6
2.6	Serviços Prestados.....	7
	QUINTA DAS CAMÉLIAS .....	7
	UNIDADE DE CUIDADOS CONTINUADOS INTEGRADOS .....	8
2.6.1	Onde a MISERICÓRDIA se diferencia? .....	8
3	Análise Estratégica.....	9
3.1	Análise PEST.....	9
3.2	Análise SWOT.....	12
4	Formulação da Estratégica.....	14
4.1	Missão, Visão, Valores.....	14
5	Aplicação da metodologia BSC – <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
6	Plano de Ação .....	17
7	Recursos Financeiros e Patrimoniais .....	19
8	Anexos .....	19



ES2

## 1 Introdução

O sucesso de uma organização da economia social depende da sua capacidade de adaptação às necessidades do seu mercado e de direcionar os seus recursos para essas mesmas necessidades.

As organizações, tal como as famílias, são grupos de pessoas que coordenam as suas atividades em busca de um fim comum. Coordenar atividades em busca de um fim comum é, no decorrer dos nossos dias, uma forma de planear.

Planeamento é, assim, definido como: a conceção de um futuro desejado e dos modos de o realizar e, como examinar o futuro e delinear um plano de ação.

A estratégia pode, pois, ser definida como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos.

O Planeamento estratégico mais não é, então, do que o processo que conduz à decisão sobre os objetivos da organização e das estratégias a implementar para os atingir.

O presente Plano de Ação constitui o documento orientador da estratégia da **IRMANDADE DE NOSSA SENHORA DAS NECESSIDADES - MISERICÓRDIA DE VILA NOVA DE POIARES**, adiante designada de **MISERICÓRDIA** para o ano 2016.

## 2 Apresentação Institucional

A Irmandade de Nossa Senhora das Necessidades é uma Instituição Particular de Solidariedade Social sem fins lucrativos, fundada por iniciativa de particulares, que tem como finalidade "dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e justiça entre os indivíduos".

Ao crescente envelhecimento demográfico vem correspondendo uma longevidade crescente, que traduz uma conquista importante da humanidade. Contudo, à maior longevidade alcançada nem sempre corresponde um nível de bem-estar e um grau de autonomia que possibilite às pessoas mais velhas a satisfação das necessidades fundamentais, sem apoios. As pessoas idosas, quando se encontram em situações que reclamam apoio, necessitam de respostas de qualidade.



A MISERICÓRDIA desenvolve assim, a sua actividade na perspectiva do reconhecimento do direito das pessoas à plena cidadania e à igualdade de oportunidades, através das valências de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), Centro de Dia (CD), Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) e Cantina Social, Medicina Física e de Reabilitação (Fisioterapia) e Unidade de Cuidados Continuados Integrados.

## 2.1 Localização geográfica

A MISERICÓRDIA está sediada na Quinta das Camélias, freguesia de Santo André, concelho de Vila Nova de Poiares, distrito de Coimbra, onde é prestado o apoio de ERPI, CD, SAD e serviço de Fisioterapia.



Dispõe ainda, de uma Unidade de Cuidados Continuados Integrados de Longa Duração e Manutenção, localizada na Ctraia das Necessidades, junto à Capela de Nossa Senhora das Necessidades, que também é propriedade da MISERICÓRDIA.





F.13  
D

## 2.2 Recursos Humanos

A MISERICÓRDIA conta com a colaboração de um total de 130 trabalhadores, distribuídos pelas diferentes respostas sociais, da seguinte forma:

RESPOSTAS SOCIAIS	Nº COLABORADORES
Quinta das Camélias: ERPI, CD, SAD	71
Medicina Física e de Reabilitação	8
Unidade de Cuidados Continuados Integrados	51

Estes dividem-se em diferentes categorias profissionais, entre elas, Assistentes Sociais, Psicólogos, Enfermeiros, Fisioterapeutas, Auxiliares de Serviços Gerais, Cozinheiros, Auxiliares de Cozinha, Animadores Socioculturais e Administrativos.

Conta ainda, com a colaboração de cerca de 27 prestadores de serviços das diversas áreas, que se dividem entre a Medicina, Enfermagem, Nutrição, Segurança e Saúde no Trabalho, Segurança Alimentar, Qualidade, Eletricidade, Canalização e Carpintaria.

## 2.3 Recursos Materiais

A MISERICÓRDIA dispõe atualmente nas respostas sociais, a ocupação da totalidade das vagas previstas nos acordos de cooperação celebrados com o Instituto da Segurança Social e a Administração Regional de Saúde.

RESPOSTAS SOCIAIS	Nº UTENTES
Estrutura Residencial para Pessoas Idosas	110
Centro de Dia	15
Serviço de Apoio Domiciliário	25
Cantina Social	40
Unidade de Cuidados Continuados Integrados	55
Medicina Física e de Reabilitação (média diária)	60

A MISERICÓRDIA dispõe ainda de um leque de viaturas, para o apoio às diversas respostas sociais, entre elas 4 viaturas ligeiras de transporte de utentes, 3 viaturas de serviço de apoio ao domicílio, e ainda, no apoio às tarefas agrícolas, uma carrinha de "caixa aberta" e um trator.



## 2.4 Recursos Financeiros

As principais fontes de receita da MISERICÓRDIA são as provenientes da mensalidade dos utentes, participações financeiras do Instituto da Segurança Social e da Administração Regional de Saúde, pelos serviços prestados nas respostas sociais e cuidados continuados, e ainda as provenientes das quotas dos associados.

Por outro lado, as principais despesas da MISERICÓRDIA, centram-se maioritariamente nos Gastos com Pessoal, seguindo-se os Fornecimentos de Serviços Externos e Custo de Mercadorias respetivamente.

## 2.5 Marcos relevantes na MISERICÓRDIA

2008 - Celebração de acordo para Cuidados Continuados de Saúde para 55 camas

2005 - Inauguração da Unidade de Saúde

2001 - Reconstrução do antigo hospital

1994 - Criação de um Centro de Recuperação e Fisioterapia

1991 - Ampliação do Lar de 85 para 120 idosos em Lar e 30 em Centro de Dia

1980 - Restauro da Capela de N<sup>a</sup>. S. das Necessidades

07-01-1977 - Aquisição da Quinta das Camélias onde hoje se encontra instalado o novo Lar de Idosos

27/11/1962 - Construção do primeiro Lar de Idosos para 10 utentes

27/06/1909 - Inauguração do Hospital da Beneficência Poiarense

22/03/1899 - Aprovação pelo Governador Cível do Distrito de Coimbra dos estatutos da Irmandade de Nossa Senhora das Necessidades

11/12/1898 - Realizada uma Assembleia Geral dos Irmãos da Confraria do Santíssimo em que foi discutido e aprovado o projeto de estatutos da Irmandade de Nossa Senhora das Necessidades de V. N. Poiares



Fls. 4  
D

## 2.6 Serviços Prestados

A MISERICÓRDIA desenvolve a sua atividade de apoio à comunidade através das seguintes valências:

### QUINTA DAS CAMÉLIAS

A **Estrutura Residencial para Pessoas Idosas** é uma resposta social destinada ao alojamento colectivo, para cidadãos idosos, de ambos os sexos, de idade não inferior a 65 anos, com o objetivo principal de assegurar aos Utentes serviços permanentes e adequados, que permitam a satisfação das suas necessidades básicas diárias, promovendo a manutenção da sua autonomia e independência, em prol de um envelhecimento digno, ativo e saudável.

O **Centro de Dia** é uma resposta social que consiste na prestação de serviços básicos e adequados durante o dia, contribuindo para a manutenção das pessoas no seu meio habitual. Os utentes de Centro de Dia podem beneficiar, se o desejarem, dos mesmos serviços de ERPI (com exceção do alojamento).

O **Serviço de Apoio Domiciliário** é uma resposta social que consiste na prestação de serviços básicos no domicílio do utente, quando por motivo de doença ou outro tipo de dependência, não possam assegurar a satisfação das suas necessidades diárias.

A **Cantina Social** é uma resposta de intervenção, no âmbito do Programa de Emergência Alimentar e destina-se a pessoas e/ou famílias economicamente desfavorecidas, podendo integrar outros serviços, nomeadamente de higiene pessoal e tratamento de roupas, em casos excecionais e devidamente justificados. Visa ainda, garantir alimentação à população carenciada; promover a autoestima através da prática de hábitos de higiene; sinalizar e diagnosticar situações, tendo em vista um encaminhamento.

A **Medicina Física e de Reabilitação** presta serviços de saúde e bem-estar na área da fisioterapia. É dotada de uma ampla área de tratamento individualizado com todo o conforto e um ginásio de fisioterapia com todos os materiais necessários para uma recuperação eficiente e eficaz.



## UNIDADE DE CUIDADOS CONTINUADOS INTEGRADOS

A UCC tem como objectivo principal, contribuir para o processo activo e contínuo de recuperação e manutenção global dos seus Utentes, prestando mais e melhores cuidados de saúde, em tempo útil, com humanidade e numa perspectiva de solidariedade social, de harmonia com o espírito tradicional constante do Compromisso da Misericórdia, sendo que para tal temos presente uma política de qualidade.

A tipologia de Unidade de Longa Duração e Manutenção, destina-se a pessoas com doenças ou processos crónicos que apresentam diferentes níveis de dependência e diversos graus de complexidade clínica e que não podem ser atendidas no domicílio por falta de apoio social, dificuldades de apoio familiar ou descanso familiar.

### **2.6.1 Onde a MISERICÓRDIA se diferencia?**

A MISERICÓRDIA diferencia-se em diversos pontos, sendo uma Instituição de referência ao nível concelhio e distrital.

Desta forma, apresentamos uma ampla resposta ao nível da terceira idade, uma vez que apoiamos o utente desde a sua habitação (SAD), passando para uma vertente mais completa mantendo o mesmo no seu meio natural (CD) e dando ainda resposta quando o utente necessita de um apoio mais abrangente, incluindo ao nível habitacional (ERPI). Simultaneamente encontra-se ao dispor da população serviços de reabilitação (Fisioterapia), bem como apoio de retaguarda hospitalar (UCC).

Além disso, a MISERICÓRDIA diferencia-se ainda pelos seus espaços amplos e abrangentes, estrategicamente situados em Vila Nova de Poiares.

Por fim, apresenta um corpo técnico multidisciplinar das mais diversas áreas, abrangendo o utente numa vertente bio-psico-social.





Fel.5  
D

### **3 Análise Estratégica**

Dentro das entidades da Economia Social, a estratégia foca-se, pois, na criação de valor social para os seus clientes. Só há criação de valor social, se à oferta de serviços corresponder uma efetiva procura. Neste âmbito, é, com efeito, premente que há consciência da importância de pensar estrategicamente a organização. Pensar estrategicamente mais não é, assim, do que definir objetivos, mensurar desempenhos e publicitar resultados. Para tal, é importante que, em articulação plena, se conheça cabalmente a organização (interna e externamente), que se defina e dê a conhecer a missão e a visão da mesma, que se pensem, concretizem objetivos, implementados através de estratégias acertadas, para que, no final, após a sua mensuração, possamos ter a certeza de que fizemos o que era importante e necessário tendo em conta as necessidades das partes interessadas. Enfim, trata-se, em boa verdade, de um ciclo de aprendizagem contínua.

#### **3.1 Análise PEST**

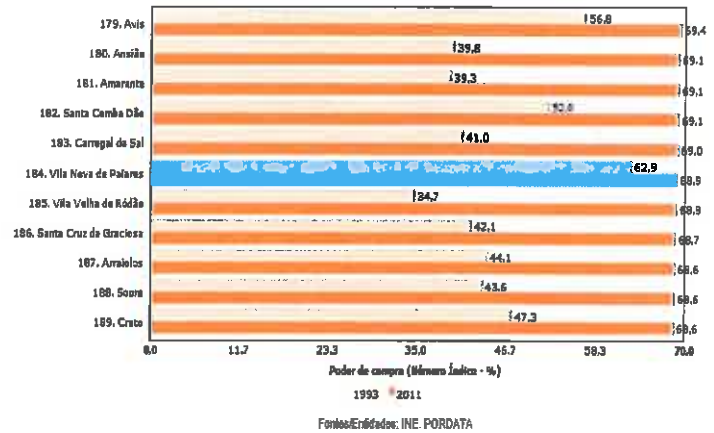
A análise PEST corresponde às principais perspetivas de evolução do mercado em que a organização atua. São fatores provenientes do Mercado e do Meio Envolverte – decisões e circunstâncias fora do controlo direto da organização, das quais se deve tirar partido ou proteger, construindo barreiras defensivas. Efetuando uma análise PEST, reflete-se, contextualmente, sobre aspetos Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, ambientais e legais.

É também através da análise PEST que são identificadas as Oportunidades (aspetos positivos da envolvente, com impacto significativo na missão da organização) e as Ameaças (Aspetos negativos da envolvente, com impacto significativo na missão da organização), utilizadas posteriormente na designada Análise SWOT.

Nesta análise, serão consideradas essencialmente variáveis económicas e demográficas e de uma forma mais abrangente as variáveis Político Legais e Tecnológicas.



Iniciando a análise pelo poder de compra, verificou-se que em termos médios, em Portugal, não houve alterações de 1993 a 2011 (Fonte: INE), contudo, se realizarmos uma análise detalhada verificamos que no concelho de Vila Nova de Poiares aumentou 6% neste mesmo período.

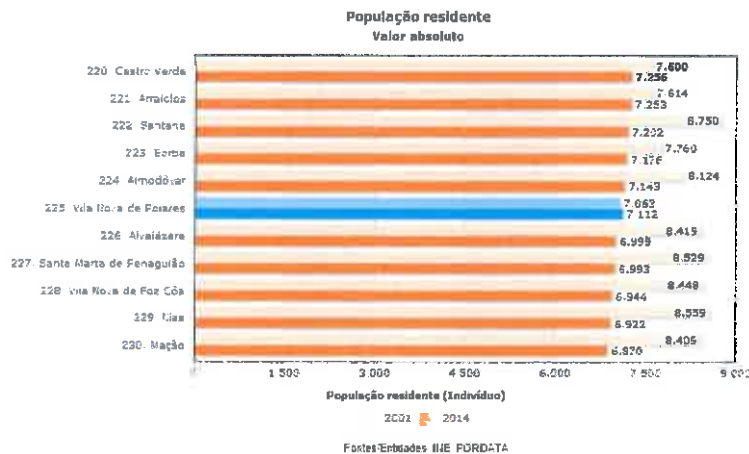


### Número de desempregados inscritos nos centros de emprego e de formação profissional



Relativamente ao desemprego, verificou-se que o número de desempregados tem vindo a aumentar ao longo dos anos, tendo-se verificado um aumento de 107 indivíduos no concelho entre 2010 e 2014.

Passando a análise demográfica, nomeadamente no que diz respeito à população residente, verificou-se no concelho de Vila Nova de Poiares, apenas a um aumento de 49 residentes entre 2001 e 2014.



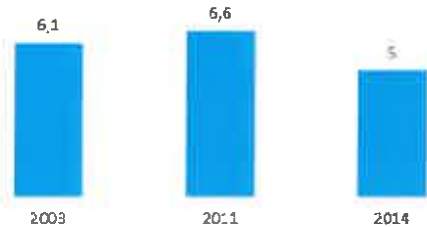
Ao nível das fontes de rendimento, verifica-se no concelho de Vila Nova de Poiares que a população residente, mantém uma certa dependência dos subsídios do Estado. Contudo,



Fh.6  
S

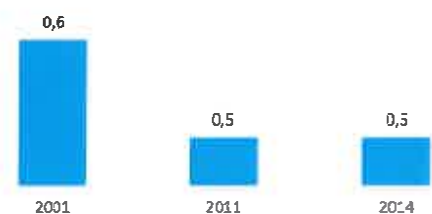
verificou-se nos últimos anos a uma redução, quer ao nível do Rendimento Social de Inserção (RSI), quer ao nível do Subsídio de Desemprego.

Beneficiários do RMG e RSI da Segurança Social no total da população residente com 15 e mais anos (%)



Fontes/Entidades: IINE. PORDATA

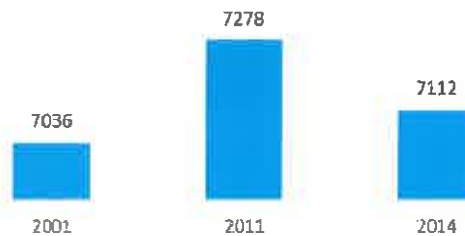
Beneficiários das prestações de desemprego da Segurança Social no total da população residente com 15 e mais anos (%)



Fontes/Entidades: IINE. PORDATA

Passando a uma análise demográfica, nomeadamente no que diz respeito à população residente no concelho, embora se tenha registado um aumento de 2001 para 2011. Todavia, verificou-se entre 2011 e 2014, a uma diminuição significativa da população residente, em parte derivada à elevada taxa de emigração que Portugal atravessa.

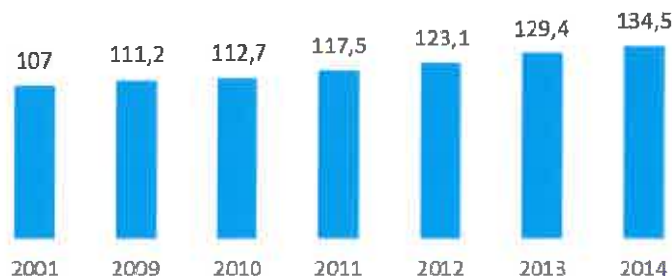
### População residente



Fontes/Entidades: IINE. PORDATA

O índice de envelhecimento tem vindo a aumentar, bem como a dependência dos idosos, verificando-se um aumento entre 2001 e 2014, de cerca de 34 dos residentes. Este indicador será dos mais importantes na avaliação do meio envolvente, dada a missão da Instituição.

### Índice de Envelhecimento



Fontes/Entidades: IINE. PORDATA



Seguidamente, apresenta-se a análise PEST.



Figura 1 – Análise PEST

### 3.2 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada para o diagnóstico estratégico do ambiente interno e externo. O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

É através da análise SWOT que se determinam estratégias de intervenção conjugando os 4 critérios abordados.



# SWOT

Oportunidades (Opportunities)		Fraquezas/Pontos Fracos (Weaknesses)	
Aumento do numero de idosos;		Infraestruturas (Lar e Fisioterapia); Quadro de pessoal envelhecido;	
Projeto RLIS;		Comunicações externas;	
Cheque-formação;		Comunicação interna (falta de recursos administrativos);	
Aumento de projetos privados para apoio na área social		Inexistência de banco de horas;	
Medidas de apoio à criação de emprego		Falta de viatura adaptada;	
Redes Sociais		Desequilíbrio nas horas de formação;	
		Falta de sinalização de localização;	
<p>Oportunidades</p> <p>1. Possibilidade de criação de novas respostas à população carenciada.</p>		<p>1. Realizar candidatura ao cheque formação</p> <p>2. Realizar candidaturas a projetos de apoio (p.e. viaturas);</p> <p>3. Remodelar infraestruturas (alojamento e fisioterapia)</p> <p>4. Dinamização do Website e criação de página no Facebook</p> <p>5. Criação de posto de trabalho na área da Secretaria</p>	
<p>Ameaças (Threats)</p> <p>Acordos UCC (3 em 3 anos);</p> <p>Falta de recursos dos utentes que nos procuram;</p> <p>Falta de financiamento publico;</p> <p>Existência de outras IPSSs locais</p>		<p>1. Realizar candidaturas a projetos de apoio</p>	

Fls. 2  
A



## **4 Formulação da Estratégica**

### **4.1 Missão, Visão, Valores**

#### **MISSÃO**

Prestar serviços de qualidade aos seus Utentes e Comunidade em geral, na área social e de saúde, assegurando o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores.

#### **VISÃO**

Ser uma Instituição reconhecida pela excelência, no âmbito dos serviços prestados aos seus Utente e Comunidade em geral.

#### **VALORES**

- Ética Profissional e respeito pela pessoa e dignidade humanas;
- Rigor e responsabilidade social;
- Criatividade e Inovação;
- Trabalho em equipa e transparência;
- Igualdade de oportunidade e justiça social;
- Confidencialidade e privacidade;
- Solidariedade;
- Prioridade aos mais vulneráveis;
- Honestidade;
- Qualidade;
- Comprometimento com a Comunidade.

## **5 Aplicação da metodologia BSC – *Balanced Scorecard***

Os objetivos estratégicos de uma organização são atingidos quando a gestão de topo é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para se atingir o sucesso organizacional. O BSC integra as ações Estratégicas, Operacionais e Organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a



integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização. O BSC age nesse grupo de ações criando a interação e permitindo o controlo para um melhor entendimento e processamento das informações mais relevantes.

O BSC veio inovar a gestão quando juntou indicadores de desempenho futuro, focados estrategicamente nas 4 perspetivas: Clientes; Processos; Aprendizagem e Inovação; Financeira. A definição e integração dos objetivos e das iniciativas dessas quatro perspetivas constituem os pilares do sistema BSC, que devem ser ligados ao pensamento estratégico da organização.

A garantia da sustentabilidade da **MISERICÓRDIA** é o principal objetivo estratégico a querer ser alcançado.

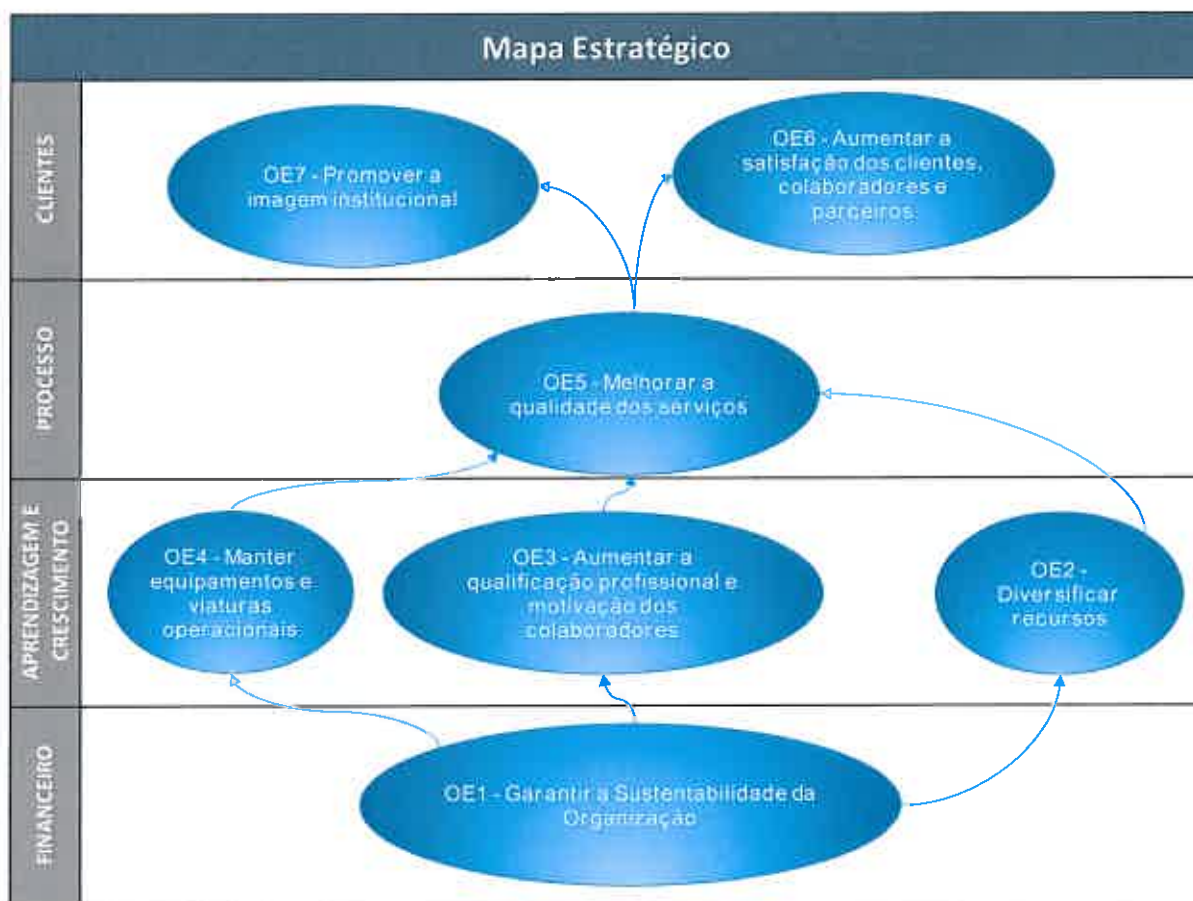


Figura 2 – Mapa Estratégico

Numa atual rede de concorrência social, a **MISERICÓRDIA**, não é mais do que uma organização social com gestão empresarial mas sem finalidade lucrativa. Assim, deverá adotar mecanismos e estratégias empresariais, nomeadamente na definição da sua posição de mercado e visibilidade.



Os objetivos operacionais resultam do desdobramento dos estratégicos, de modo a facilitar a definição de ações concretas que visem o alcance dos mesmos, e por conseguinte, a eficácia da estratégia. Para estes 5 Objetivos Estratégicos foram definidos indicadores e metas por forma a facilitar a sua monitorização e acompanhamento com recurso à metodologia do BSC – Balanced Scorecard.

No plano operacional, a concretização destes objetivos alicerça-se num plano de ações que abrangem os diferentes aspetos de gestão das atividades da **MISERICÓRDIA**.





## 6 Plano de Ação

OE1: Garantir a sustentabilidade da instituição		
Objetivo Operacional	Ação	Prazo
Controlar orçamento	Definir metodologia de controlo de custos.	31/01/2016
Reduzir custos	Realizar candidaturas a projetos de apoio	Em contínuo
OE2: Diversificar recursos		
Objetivo Operacional	Ação	Prazo
Promover voluntariado	Divulgação do projeto de voluntariado.	31/12/2016
Reforçar equipa administrativa	Criação de posto de trabalho na área da Secretaria	30/06/2016
OE3: Aumentar a qualificação profissional e motivação dos colaboradores		
Objetivo Operacional	Ação	Prazo
Promover formação profissional co-financiada	Realizar candidatura à Medida Cheque-Formação (IEFP)	31/12/2016
Promover a segurança de pessoas (clientes, colaboradores e público em geral)	Realizar formação nas Medidas de Auto Proteção	29/02/2016
OE4: Manter equipamentos e viaturas operacionais		
Objetivo Operacional	Ação	Prazo
Requalificação das infraestruturas da "Quinta das Camélias" – Valor previsto 157.500,00 €	Remodelar infraestruturas (alojamento Lar e Fisioterapia) - Valor previsto 60.000,00 €; Colocação de piso antiderrapante na cozinha - Valor previsto 30.000,00 €; Restauros de painéis solares e substituição de dois depósitos de AQS - Valor previsto 37.500,00 €; Substituição, da canalização das AQS - Valor previsto 30.000,00 €;	31/12/2016
Requalificação das infraestruturas da "Unidade Cuidados Continuados" – Valor previsto 40.000,00 €	Restauro do lago do jardim - Valor previsto 15.000,00 €; Alteração e instalação de quadro elétrico e ligação ao gerador - Valor previsto 25.000,00 €;	31/12/2016
Melhoria das infraestruturas	Promoção de candidaturas ao Portugal 2020	31/12/2016
OE5: Melhorar a Qualidade dos Serviços		
Objetivo Operacional	Ação	Prazo
Melhorar a rede de comunicação interna	Definir um sistema de comunicação interna associado aos fluxos de informação	31/03/2016
OE6: Aumentar a satisfação dos clientes, colaboradores e parceiros		
Objetivo Operacional	Ação	Prazo
Promover a melhoria generalizada dos serviços	Desencadear ações de melhoria resultantes da análise aos resultados da avaliação da satisfação de clientes, colaboradores e parceiros face ao ano 2015.	31/03/2016



OE7: Promover a imagem institucional		
Objetivo Operacional	Ação	Prazo
Ajudar famílias carenciadas dos Concelhos de Vila Nova de Poiares e de Góis	Possibilidade de criação de novas respostas à população carenciada (dependente da aprovação do projeto RLIS)	31/01/2016
Obtenção de reconhecimento externo através da certificação pela qualidade.	Realizar auditoria de certificação por organismo acreditado para o efeito.	30/04/2016
Aumentar a comunicação externa na divulgação da Instituição	Dinamização do website e criação de página na rede social Facebook	31/03/2016

A MISERICÓRDIA apresenta no objetivo estratégico (OE4) discriminados os montantes previstos em obras e equipamento básico e social, para a Unidade Quinta das Camélias e Unidade de Cuidados Continuados, prevendo que o **valor total com investimentos de 195.500,00 €**.



No que respeita ao setor religioso, a MISERICÓRDIA prevê a realização das **Festas de Nossa Senhora das Necessidades**, com a possibilidade de colaboração da Câmara Municipal de Vila Nova de Poiares.

A MISERICÓRDIA mantém ainda a intenção de realizar as candidaturas ao Programa Portugal 2020, quer no âmbito da requalificação das infraestruturas existentes, quer no âmbito da promoção da eficiência energética e da utilização das energias renováveis para autoconsumo, contribuindo assim para o aumento da competitividade da economia através da redução da fatura energética.



## 7 Recursos Financeiros e Patrimoniais

Resultante da Conta de Exploração Previsional e Orçamento de Investimento e Desinvestimento é apresentado o seguinte:

Conta de Exploração Previsional para 2016	
Gastos	2.738.310,69 €
Rendimentos	2.781.889,51 €
Resultado Líquido do Exercício	43.578,82 €

Ao Resultado Líquido do Exercício obtido, acresce o apuramento das Amortizações Previsionais para 2016, que acendem a 125.796,18 €, resultando da soma, um **Cash-Flow Líquido no valor de 169.375,00 €**.

## 8 Anexos

Orçamento para 2016.

