

2020 - 2023

PLANO ESTRATÉGICO



Centro Social da Juventude de Mar

ELABORADO POR: Responsável da Qualidade	DATA:	APROVADO POR: Direção	DATA:	EM VIGOR A PARTIR DE:	IMP101.00
--	-------	--------------------------	-------	--------------------------	------------------

Índice

INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO.....	2
BREVE APRESENTAÇÃO.....	2
Nota histórica.....	2
Dados de identificação da instituição	3
Corpos Sociais eleitos em funções	3
PRINCÍPIOS DE AÇÃO.....	4
Visão.....	4
Missão	4
Valores	5
ATIVIDADES.....	5
Cultural – Jornal “Brisa de Mar”	5
Social	6
Projeto Educativo	6
Plano de Atividades.....	15
Desporto – Andebol	18
Valorização e Formação de Adultos.....	19
GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS	19
IMPACTOS	20
RECURSOS MATERIAIS.....	21
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	21
Análise PEST – Political, Economic, Social and Technological.....	22
Análise de Stakeholder.....	23
Análise SWOT	25
FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	25
Política de Qualidade	25
Eixos e objetivos estratégicos	27
Indicadores e Seleção das Metas	30
Determinação das Iniciativas	33
MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	36

Introdução e enquadramento

A elaboração do Plano Estratégico para 2020-2023 decorre da necessidade de olhar, a médio prazo, para o Centro Social da Juventude de Mar, adotando uma estratégia de gestão clara e compreensível para todos.

O presente Plano Estratégico assenta na necessidade de planear os próximos anos de atividade do CSJM, e na vontade de garantir que nos próximos 4 anos o seu desempenho esteja solidamente ancorado numa análise estratégica cuidada e no consequente planeamento das iniciativas a desenvolver e dos indicadores para a sua monitorização.

A aprovação deste Plano Estratégico, e sobretudo a sua assunção enquanto referencial de enquadramento para os futuros documentos PAO - Plano Anual de Atividades e Orçamento, garantirá a existência das condições necessárias e adequadas à concretização de tomadas de decisão baseadas em finalidades, pressupostos e métodos de implementação institucionalmente consensualizados. Ficará mais facilitada a avaliação e subsequente readaptação de objetivos e atividades que levarão ao redesenho de futuros documentos PAO. Pretende-se que este documento contribua para a consecução das metas definidas e seja um auxiliar de ação e não um documento redutor de outras iniciativas aqui não contempladas.

A elaboração deste Plano Estratégico teve por base a metodologia Balanced Scorecard pelas seguintes razões: necessidade de utilizar uma ferramenta de avaliação do desempenho da organização, assegurar o desenvolvimento e a execução da estratégia definida, descrever um sistema de avaliação, controlar o feedback, definir objetivos, indicadores, metas e iniciativas e alinhar programas, investimentos e recursos, culminando na adoção de um verdadeiro plano de gestão estratégica.

Breve apresentação

Nota histórica

O Centro Social da Juventude de Mar é uma instituição particular de solidariedade social, registada na Direção Geral de Segurança Social, sob o nº19/82 a folhas 116, verso e 117 em 14.02.82, que legalmente se constituiu para prosseguir atividades de carácter social, num meio carenciado de infraestruturas de apoio à primeira infância e à família.

A intervenção do CSJM generalizou-se por diversas localidades limítrofes, sendo reconhecida como uma instituição de referência para o apoio à primeira infância.

Dados de identificação da instituição

DESIGNAÇÃO SOCIAL

Centro Social da Juventude de Mar – CSJM

ENDEREÇO

Rua da Estrada Real, n.º 91

4740-512 Mar

NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO FISCAL

501 087 524

Corpos Sociais eleitos em funções

ASSEMBLEIA GERAL

Presidente

António Fernando de Abreu Cepa

1º Secretário

José Capitão Cerqueira

2º Secretário

Jorge Manuel Martins Sampaio

DIREÇÃO

Presidente

Carlos Estêvão Lima de Abreu

Vice-Presidente

Sofia Sá

Secretária

Andreia Susana Vassalo de Barros

Tesoureiro

Alfredo de Jesus Santos Cepa

Vogal

Manuel António Sampaio Azevedo

CONSELHO FISCAL

Presidente

Fernando Vaz Saleiro Maranhão

1º Secretário

Manuel António de Abreu Sampaio

2º Secretário

Rosa Maria Sampaio Brás Lima

Princípios de ação

Visão

O Centro Social Juventude de Mar tem como princípio orientador na sua prática a melhoria contínua dos seus serviços e infraestruturas, consoante as necessidades dos utentes e dos profissionais. Para tal, assegura a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.

Orienta a sua visão para a promoção do Centro Social Juventude de Mar como entidade de referência a nível nacional, valorizando as suas instalações para a sua capacidade máxima, através de aquisição de autonomia financeira.

Missão

- Identificação, satisfação e antecipação das necessidades expressas pela comunidade local;
- Garantir serviços de qualidade orientados para a satisfação das necessidades e expectativas das crianças e famílias, valorizando-os enquanto indivíduos sociais na sua autonomia.
- Organizar e gerir recursos, definindo e aplicando uma estratégia objectiva de crescimento sustentável, apostando na inovação e convertendo as mudanças em oportunidades. Estabelecer compromissos consistentes com a comunidade em geral e com os agentes sociais, culturais e económicos, em particular.
- Proporcionar aos colaboradores adequadas condições de formação e de trabalho, envolvendo-os nos processos de gestão e comprometendo-os com o desempenho e os resultados de toda a organização para que o sintam como uma conquista pessoal.

Valores

O Centro Social Juventude de Mar pauta a sua atuação pelos seguintes valores:

- Excelência
- Profissionalismo e Rigor
- Ética
- Valorização das pessoas
- Humanização dos Serviços
- Solidariedade
- Qualidade e Melhoria Contínua
- Igualdade e Justiça
- Responsabilidade Social
- Preservação Ambiental

Atividades

Cultural – Jornal “Brisa de Mar”

O jornal "Brisa de Mar" é propriedade do Centro Social da Juventude de Mar. A primeira edição surge em novembro de 1975, sendo, atualmente, e por isso, o jornal mais antigo que se publica no concelho.

Jornal regional caracteriza-se por ser um jornal local, com periodicidade mensal.

Jornal surgiu como forma de divulgar e preservar a cultural e as tradições da comunidade local, e, simultaneamente, como elo de ligação entre a comunidade e os seus emigrantes espalhados pelo mundo.

O jornal constitui um elemento de grande ligação ao nível do setor social do Centro Social de Mar com forte impacto formativo e informativo junto dos pais e encarregados de educação já que, uma das secções do jornal é o "Cantinho do Jardim", assegurada pela participação das educadoras e auxiliares, para além da promoção e divulgação das iniciativas levadas a cabo pela instituição, neste mesmo setor.

Por outro lado, a publicação do jornal permite fazer o registo da vida e vivência da comunidade o que contribui para a preservação da identidade da própria comunidade, bem como da sua história.

Edição de livros

O CSJMar foi pioneiro no âmbito editorial, tendo publicado várias obras de grande interesse para a vida e história local.

Assim, continua salvaguardada a edição de livros que manifestam um nítido interesse e uma mais valia cultural para a localidade.

Social

O CSJM na resposta Infância tem como objetivos a assistência à primeira, segunda e terceira infâncias, garantida pelas respostas sociais de creche, estabelecimento pré-escolar, centro de atividades de tempos livres, cooperando com as famílias na educação física, moral e intelectual dos seus filhos.

Resposta social creche:

42 Utentes

Resposta social estabelecimento pré-escolar:

75 Utentes

Resposta social CATL- Centro de Atividades de Tempos Livres:

52 Utentes

Projeto Educativo

Projeto Educativo

Introdução

De acordo com o Decreto-Lei 115-A/98 o Projeto Educativo é um *“documento que consagra a orientação educativa da escola, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo as quais a escola se propõe cumprir a sua função educativa”*. O Projeto Educativo é um documento que aponta os princípios pelos quais se concretiza o direito à educação das crianças que à escola são confiados. Deve constituir-se como garantia de uma ação formativa orientada para favorecer o desenvolvimento global da personalidade, o progresso social e a democratização da sociedade.

Além disso, deve ser a base relacional de todos os intervenientes do contexto escolar com o meio envolvente em que está inserido, procurando detetar e solucionar os problemas e desafios que surgem dessa mesma relação. O mesmo nunca deverá ser encarado como algo acabado e estanque, pois trata-se de um documento sujeito a constantes alterações, de forma a melhor adequar a prática educativa de todos os intervenientes no processo ensino/aprendizagem das crianças que frequentam a instituição.

Este projeto educativo para o triénio 2019/2022 surge de um tema muito atual da nossa sociedade relacionando-se então com as questões ambientais.

É nossa a responsabilidade, enquanto agentes educativos, consciencializar as crianças para a importância de proteger e preservar o meio ambiente. É nossa obrigação desenvolver atividades em que serão transmitidos valores essenciais para que as nossas crianças se tornem cidadãos autónomos e conscientes.

O ser humano tem que tomar a consciência que a Terra é de todos e não de ninguém.

Devemos ter a noção de que, não somos donos da Terra mas fazemos parte dela.

Não temos de dominar a natureza, mas sim aprender a viver em harmonia com ela.

Temos o dever e a obrigação de ensinar às novas gerações que somos nós a depender da Terra, e não a Terra a depender de nós.

Caracterização do meio

“O meio social envolvente localidade ou localidades de onde provêm as crianças que frequentam um determinado estabelecimento de educação pré-escolar, a própria inserção geográfica deste estabelecimento tem também influência, embora indireta, na educação das crianças.” (Lopes da Silva, 1997,p.33)

O Centro Social da Juventude de Mar situa-se na freguesia de Mar, dista de 4 Kms da sede do Concelho Esposende e 40 Kms da sede do distrito que é Braga. Fica a meio caminho entre as cidades de Viana do Castelo e Póvoa de Varzim.

Sendo uma freguesia litorânea, goza de benefícios de viver paredes-meias com os encantos do Oceano Atlântico.

O meio envolvente é eminentemente rural onde a ocupação dos pais ou encarregados de educação é bastante diversificada. Há uma significativa percentagem de operários da construção civil e têxtil. Porém são visíveis alguns empregados de serviços, pequenos empresários, médicos, engenheiros, professores e alguns diferenciados.

O nível cultural dos pais não é elevado, quedando-se a maior parte pela escolaridade obrigatória. Contudo, regista-se com agrado o esforço que fazem para acompanharem a evolução curricular dos filhos.

A comunidade não ostenta sinais evidentes de riqueza, mas, também, não abundam casos significativos de miséria, donde se pode concluir, estarmos perante uma comunidade equilibrada onde se vive com dignidade.

As habitações têm bom aspeto. As vias de comunicação são um tanto ou quanto apertadas porque o aglomerado urbano é pequeno e bastante concentrado, não tendo esta característica qualquer influência sobre o Centro Social de Mar, uma vez que este se situa num bairro moderno, infraestruturado, possuindo razoáveis acessos.

Frequentam o Centro Social de Mar, crianças das freguesias limítrofes de Belinho, Marinhas, Esposende e Antas, e algumas fora do distrito.

A freguesia de Mar está dotada com abastecimento de água domiciliária e saneamento básico.

Tem sede da Junta de Freguesia, 2 Igrejas, 1 escola do ensino básico, 1 salão paroquial, o Centro de Dia e um Centro Cívico.

Existem várias instituições de índole religiosa, social, desportiva e cultural, salientando-se pelo dinamismo, o Centro Social da Juventude de Mar, os Escuteiros de Mar, a Ação Católica e a Fábrica da Igreja.

Caracterização da instituição

O Centro Social da Juventude de Mar foi criado há 44 anos, por um grupo de pessoas que procuraram dar respostas às necessidades dos pais que na época não tinham com quem deixar os filhos, e ao mesmo tempo proporcionar um crescimento sadio em termos educacionais.

Numa 1ª fase, não com o termo de CSJM, mas sim como Jardim Infantil. Só alguns anos mais tarde é que recebeu esta nomenclatura. Nesta 2ª fase, e face ao aumento de crianças, tornou-se necessário criar novas instalações e como tal juntaram-se os esforços de todos e criou-se o edifício que hoje temos. Convém, no entanto, não esquecer que ao longo destes anos tem sofrido algumas alterações, nomeadamente em termos de ampliações e construção de um pavilhão gimnodesportivo.

Espaço

O contexto institucional de educação pré-escolar deve organizar-se com um ambiente facilitador do desenvolvimento e da aprendizagem das crianças.

Esta organização diz respeito às condições de interação entre os diferentes intervenientes e a gestão de recursos humanos e materiais que implica a prospeção de meios para melhorar as funções educativas da instituição.

Deste modo, a instituição deve ter em conta os espaços e os equipamentos, que têm de estar de acordo com os interesses, necessidades e possibilidades das crianças promovendo em ambiente agradável que contribua para a estimulação das mesmas.

Assim, não se pode conceber um estabelecimento de educação pré-escolar sem a possibilidade de permitir à criança passar parte do seu tempo ao ar livre.

O espaço exterior da instituição é igualmente um espaço educativo. Pelas suas potencialidades e oportunidades educativas, que pode oferecer, merece a mesma atenção do educador como o espaço interior.

O Centro Social da Juventude de Mar em particular está inserido num meio rural, localizado a montante da freguesia de S. Bartolomeu do Mar, bem junto ao sopé do Monte Castro, beneficiando de excelentes condições ambientais.

O edifício sede, em razoável estado de conservação, é amplo e bastante funcional, desempenhando com eficácia a função social. Juntando-lhe o Pavilhão Gimnodesportivo que desempenha papel importantíssimo em atividades fundamentais para as crianças. Os espaços estão bem dimensionados e adaptados às exigências da educação pré-escolar moderna, sobressaindo 8 excelentes salas, 1 enorme salão polivalente, 1 ampla cozinha, 2 dispensas, 1 gabinete da direção, 1 gabinete para o

peçoal docente, 1 sala de vídeo/televisão, 1 sala para o peçoal e uma grande área circundante para o recreio. Todo o edifício está protegido com vedação em rede e portões.

Os utentes que esta instituição alberga, perfaz um total de 150, distribuídos por 3 valências, sendo a creche para as crianças dos 3 meses até aos 3 anos, o Jardim de Infância dos 3 aos 6 anos e o ATL para as crianças que frequentam o 1º ciclo do ensino básico.

Distribuição do espaço por valências

ESPAÇO INTERIORES

A instituição tem 7 salas em funcionamento. Na creche temos 3 salas; no jardim-de-infância temos 3 salas e ainda uma sala de ATL, que está dividida em 2 partes para a realização de atividades diferentes. Existe ainda 1 salão polivalente, 1 ampla cozinha, 2 dispensas, 1 sala para o peçoal, 1 biblioteca, uma sala de vídeo. Convém salientar que todas as salas têm uma casa de banho própria e estão equipadas com loiças sanitárias adaptadas às idades das crianças. Tem 3 casas de banho para os adultos.

ESPAÇO EXTERIORES

A nível de exteriores este centro possui um recreio que serve para as 3 valências, com parque certificado pela EU. Tem ainda um pavilhão gimnodesportivo com cerca 2.000m² de área coberta.

Recursos Materiais

- No que se refere ao equipamento e materiais didáticos, a instituição dispõe de mobiliário adequado ao tamanho e desenvolvimento das crianças, sendo esses materiais variados e encontram-se em boas condições. Relativamente ao material da sala dos bebés encontram-se vários bonecos fofos, brinquedos sonoros e materiais com texturas diversas. Estes materiais potenciam o desenvolvimento motor, cognitivo e sensorial da criança nos primeiros meses de vida.

- Na sala do 1 ano existem alguns jogos de encaixe, legos, livros, entre outros materiais, sendo estes também adequados à idade das crianças e visam proporcionar aprendizagens diversificadas nas crianças que a frequentam.

- Na sala dos dois anos podemos encontrar jogos de encaixe, puzzles, materiais destinados ao jogo simbólico como uma cozinha com um fogão, um lava-loiça e vários adereços e utensílios relacionados com esta área. Para além disso também dispõe de um quarto com uma caminha, cómoda, várias bonecas e adereços para as mesmas. Todo o mobiliário e materiais referidos anteriormente são adequados ao tamanho das crianças e extremamente seguros para o seu dia-a-dia no contexto educativo.

As salas do pré-escolar estão organizadas por áreas sendo elas a área da casinha, a área dos jogos de construção, a área dos jogos de mesa e uma área para fazer o acolhimento das crianças ou outras atividades de grande grupo. Cada uma dessas áreas tem vários materiais, jogos, brinquedos adequados ao espaço correspondente e às idades das crianças da sala. Nestas salas as crianças também têm ao seu dispor

material de desgaste como papel, lápis de cor, marcadores, plasticina, entre outros materiais necessários para a realização das atividades orientadas.

Para além do que já foi enunciado, a instituição dispõe de material dedicado à expressão motora (bolas, arcos, pinos, colchões, cordas, entre outros) e material audiovisual (televisão, DVD, videoprojetor, e rádios).

Recursos Humanos

Distribuição do Pessoal por valências

VALÊNCIAS	SALAS		
	Berçário	12 aos 24 meses	24 aos 36 meses
Creche	1 Educadora de Infância 1 Auxiliar de ação educativa	1 Educadora de Infância 1 Auxiliar de ação educativa	1 Educadora de Infância 1 Auxiliar de ação educativa
VALÊNCIAS	SALAS		
	3 anos	4 anos	5 anos
Pré-Escolar	1 Educadora de Infância 1 Auxiliar de ação educativa	1 Educadora de Infância 1 Auxiliar de ação educativa	1 Educadora de Infância 1 Auxiliar de ação educativa
A.T.L	1 Auxiliar de ação educativa 1 Animadora Sociocultural		

Para além dos recursos humanos evidenciados na tabela anterior a instituição também tem ao seu serviço duas cozinheiras e um motorista em part-time.

3.5 Funcionamento do Centro

Este centro funciona de segunda a sexta-feira das 7h 30 mins até às 19h e 30mins. Consideramos que é um horário longo uma vez que os pais trabalham bastante cedo regressando apenas no final do dia. Entre as 9 horas e as 17h 15 mins, as crianças permanecem nas diferentes valências. Antes e depois deste horário, as crianças da valência pré-escolar, ficam ao cuidado das ajudantes da ação educativa, uma

educadora e outras funcionárias da instituição na sala de vídeo. As crianças da creche permanecem com uma auxiliar numa das salas da respectiva valência. As crianças do ATL com uma animadora sociocultural.

Necessidades da instituição

O edifício já tem alguns anos daí que necessite de algumas remodelações: casas de banho, janelas, portas e armários. A nível de espaço exterior seria conveniente requalificá-lo, para assim se obter um ambiente mais agradável e harmonioso.

Criar mais uma sala de atividades, outra sala de expressão plástica e uma sala de atividade psicomotora. É de constatar a inexistência de espaços verdes.

Desenvolvimento do projeto

Ao longo dos próximos três anos letivos iremos desenvolver o projeto “Educação ambiental na 1ª infância”, sendo que em cada ano letivo será abordado o seguinte sub-tema:

Ano letivo 2019/2020: “ Reduzir, reutilizar e reciclar”

Ano letivo 2020/2021: “Ar e água elementos essenciais para a vida”

Ano letivo 2021/2022: “ Biodiversidade”

Problema de partida

Fazemos parte de uma sociedade que se encontra em constante evolução em termos científicos e tecnológicos. No entanto, também nos deparamos com graves problemas ambientais que colocam em risco o ser humano, todos os seres vivos e o próprio planeta. Cada vez mais as crianças estão menos envolvidas com a natureza, por isso é imperativo mostrar-lhes, desde cedo, o quanto é importante cuidarmos do meio ambiente.

Fundamentação do projeto

Um dos grandes desafios da educação infantil consiste em proporcionar o desenvolvimento da criança como um todo, contribuindo o ensino nesta fase da vida do ser humano para mudanças significativas nas gerações atuais e futuras.

Sendo assim, desenvolver a educação enfatizando o meio ambiente como elemento importante para a vida permitirá à criança aprender que é necessário adotar comportamentos e atitudes que garantam uma boa relação da sua vida com o meio ambiente.

Sendo este um dos temas em voga, acredita-se que se as crianças forem incentivadas e ensinadas a cuidar e respeitar os recursos naturais disponíveis para a sua sobrevivência, serão capazes de usar os mesmos de forma responsável e terão consciência de que a vida no planeta depende de cada um que nele habita.

De acordo com Reigota (2009) o meio ambiente “...é um lugar determinado e/ou percebido onde estão em relação dinâmica e em constante interação os aspectos naturais e sociais.” (p.36)

A nossa sociedade é caracterizada por comunidades e grupos com alto poder de risco ambiental, onde as explorações irracionais dos recursos naturais são cada vez mais devastadoras, e o homem vai desencadeando uma série de eventos que colocam não só a sua vida em risco, mas também a vida do planeta.

A industrialização, a globalização, o mundo capitalista e o consumismo desenfreado, o crescimento populacional descontrolado, países em subdesenvolvimento, comunidades sem estrutura adequada onde faltam todas as alternativas para construir uma vida saudável e que seja de convívio mútuo com a natureza, todas essas situações contribuem para a crise ambiental.

A educação ambiental deve ser inserida na sociedade ao ponto de ser sinónimo de cidadania, ela deve caracterizar uma nova consciência para todos os cidadãos do planeta. O uso da educação ambiental deve ser aplicado no dia-a-dia, seja nas escolas, nas ruas, no trabalho, dentro de casa. A educação nesta área pode garantir a todas as pessoas o direito de desfrutar de um ambiente saudável.

Objetivos


Objetivo geral

Estimular o desenvolvimento das crianças em todos os seus domínios, através da interação com os educadores e da oferta de um conjunto de atividades e materiais, que estão adaptados às suas necessidades, interesses, capacidades e estilo de aprendizagem, e que lhes permite experimentar e construir novos conhecimentos.

Objetivos específicos

1. Perceber os cuidados necessários à preservação da vida e do meio ambiente;
2. Incentivar a criança a reciclar os materiais e demonstrar quais os benefícios dessa ação;
3. Identificar situações que causam danos à ecologia como: poluição; queimadas; extinção de animais;
4. Incutir desde cedo hábitos de respeito pela Natureza;
5. Trabalhar as diversas formas de vida do meio ambiente: fauna, flora, vida marinha;

6. Levar a criança a valorizar o meio ambiente e identificar-se como agente de promoção do desenvolvimento sustentável;
7. Compreender a importância da água no planeta enquanto recurso e suporte da vida;
8. Adotar comportamentos no dia a dia que contribuam para a preservação da água enquanto recurso e para a redução do seu consumo (poupar água, modificar hábitos de consumo,...);
9. Desenvolver a linguagem oral;
10. Valorizar o meio ambiente;
11. Conhecer os tipos de animais;
12. Observar o desenvolvimento de um ser vivo;
13. Despertar o sentido crítico, levantando possíveis problemas ambientais vividos pela sociedade (lixo nas ruas; desperdício de água, etc) e pensar em conjunto com as crianças formas de resolver os problemas.
14. Reconhecer a Biodiversidade ao nível dos animais e das plantas;
15. Conhecer a função da Biodiversidade e a importância da sua preservação.

 Estimular os cinco sentidos através da arte, da música e da reflexão. Visa-se o desenvolvimento de atividades que facilitem a psicomotricidade, a expressão plástica, o desenho e o desenvolvimento da linguagem.

Atividades

- Conversas diárias com as crianças em grande grupo ou individuais sobre o meio ambiente, tipos de animais, poluição ambiental, reciclagem;
- Exploração de rimas, lengalengas, adivinhas, trava-línguas, jogos de linguagem;
- Produção de registos escritos na sala;
- Contar notícias de casa, da escola, da televisão e registá-las no jornal de parede;
- Passeios pela comunidade e visita a algum espaço natural;
- Fomentar trabalhos de pesquisa em livros, revistas e documentos eletrónicos;
- Desenvolver atividades de pequeno e grande grupo;
- Realizar a apresentação a toda a Instituição das aprendizagens que vão realizando, através de cartazes, danças, dramatizações, etc. ;
- Desenvolver atividades com a participação dos pais e familiares, e ainda, da comunidade envolvente;

- Visualização de pequenos filmes relacionados com a temática em causa;
- Explorar o ciclo da água;
- Exploração de músicas alusivas ao tema;
- Realização de experiências;
- Visualização de imagens das ações benéficas e prejudiciais para o meio ambiente.

Intervenientes

- Educadoras e auxiliares do jardim e ATL
- Crianças do Jardim e ATL
- Câmara Municipal de Esposende
- Junta de freguesia de Mar
- Biblioteca

Recursos

- Máquina fotográfica
- Câmara de vídeo
- Televisão
- Rádio
- Livros e revistas
- Material de desperdício
- Autocarro
- CD Áudio

Metodologias

- Histórias
- Fantoches
- Lengalengas
- Canções
- Cartazes
- Atividades de expressão plástica
- Visitas de estudo
- Jogos

Plano de Atividades

Introdução

O Plano Anual de Atividades é um documento relevante, ao constituir-se um instrumento do exercício de autonomia das escolas, através do planeamento, de acordo com o projeto educativo, dos objetivos, das formas de organização e de programação das atividades e à identificação dos recursos necessários à sua execução, como previsto na alínea c) do n.º 1 do artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, alterado pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho.

Enquanto instrumento de gestão e planeamento diferenciado, o Plano Anual de Atividades obedece a uma lógica de integração e articulação, tendo em vista a coerência, eficácia e qualidade do serviço educativo. Através do desenvolvimento das atividades previstas, pretende-se motivar os alunos para as aprendizagens, apelando à sua participação, criatividade, autonomia e responsabilidade.

Deste modo, desenvolver-se-ão laços de identidade coletiva, de entreajuda e de competências para a cidadania ativa, caminhando-se na direção de uma escola participativa, que promove a inclusão e um ensino de qualidade, tal como consta nos princípios definidos no Projeto Educativo.

É um plano que também pode sofrer alterações, tendo em conta algumas características, necessidades ou interesses que as crianças demonstrem ao longo do ano. Terá sempre como pressuposto a preocupação de se adequar ao grupo em questão, tendo como objetivo fundamental promover o bem-estar e o desenvolvimento do grupo em geral e de cada criança individualmente.

Objetivos PAA

As crianças estão organizadas da forma temática e correspondem a uma calendarização de diversas atividades a serem desenvolvidas em consonância com um leque de atividades, nomeadamente com o projeto educativo.

Através do desenvolvimento das atividades previstas, pretende-se:

- ❖ Desenvolver a criatividade e a imaginação das crianças
- ❖ Promover a aquisição de valores e atitudes responsáveis das crianças
- ❖ Sensibilizar as crianças para temas da atualidade focados em dias especiais
- ❖ Promover o desenvolvimento da criança em diversas áreas de saber
- ❖ Promover hábitos saudáveis nas crianças
- ❖ Incentivar nas crianças o gosto pela cultura e socialização
- ❖ Valorizar e divulgar os trabalhos realizados pelas crianças
- ❖ Estimular o espírito crítico e desenvolver a autonomia
- ❖ Sensibilizar os pais/encarregados de educação para um trabalho em conjunto com a “escola”

- ❖ Melhorar a qualidade da participação e integração dos encarregados de educação na vida escolar da instituição
- ❖ Incrementar a integração e valorização da instituição na instituição na comunidade local e regional

Metodologia de divulgação, monitorização e avaliação

Divulgação

As calendarizações das atividades estão contempladas nas Planificações semanais de atividades e no presente Plano Anual de Atividades da Instituição, que estarão afixados nos quadros informativos na instituição, divulgados no site institucional e Facebook da instituição, bem como no Jornal da instituição “Brisa de Mar”.

Serão também divulgados junto dos responsáveis/representantes legais através de reuniões.

Monitorização

O Plano Anual de Atividades (PAA) será monitorizado semestralmente através da emissão de um relatório que avalia o grau de execução das atividades programadas. Posteriormente será realizada uma ata da reunião com a avaliação. Para além disso, o PAA é monitorizado após cada realização das atividades, através da avaliação da planificação.

Avaliação

A avaliação do Plano Anual de Atividades (PAA) será efetuada anualmente através de dados recolhidos ao longo das atividades: registos de avaliação das atividades e emissão de um relatório final.

PERÍODO	TEMA	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS/ ATIVIDADES	INTERVENIENTES
Setembro	Adaptação das crianças/Integração	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar um ambiente que permita as crianças sentirem-se seguras ➤ Promover o convívio ➤ Integrar de forma lúdica e divertida os novos membros da comunidade educativa ➤ Facilitar a aquisição de hábitos de cooperação arrumação e autonomia ➤ Incentivar o desenvolvimento de relações positivas com a família, atendendo às suas necessidades e dúvidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Manipulação e exploração gradual dos materiais da sala - Decoração e organização dos espaços - Brincadeiras ao ar livre - Sensibilização e acompanhamento na arrumação e conservação do material 	Creche Pré-escolar CATL
Outubro	Outono	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sensibilizar as crianças para a observação da transformação da natureza ➤ Identificar os frutos típicos da estação ➤ Observar as cores características do outono 	<ul style="list-style-type: none"> - Recolha de materiais alusivos ao outono no parque ex: folhas - Decoração da instituição com elementos característicos do outono - Passeios pela freguesia 	Creche Pré-escolar CATL

	Dia do animal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover o conhecimento de animais que vivem em meio aquático 	- Ficheiros de imagens e histórias alusivas a esses animais	Pré-escolar	
	Dia da Alimentação (16 de outubro)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reconhecer a importância da alimentação para a saúde e bem-estar ➤ Envolvimento da comunidade escolar e parcerias com a família 	<ul style="list-style-type: none"> - Placard da alimentação - Realização de uma atividade de culinária - Workshop sobre uma alimentação saudável 	Creche Pré-escolar CATL Família e parceiros	
	Halloween	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar um ambiente característico do Halloween 	- Decoração de elementos característicos do Halloween	Creche Pré-escolar CATL	
Novembro	S. Martinho	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover as tradições culturais ➤ Proporcionar o convívio e a interação da comunidade educativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de um cartuxo - Magusto 	Creche Pré-escolar	
	Dia do Mar (16 de novembro)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aquisição de novos conhecimentos da vida marítima 	- Visita ao Museu Marítimo de Esposende	Pré-escolar	
	Dia Do Pijama	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incentivar o respeito pelos outros ➤ Sensibilizar e promover conhecimentos dos direitos das crianças 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação do dia do pijama - Elaboração de um painel alusivo ao tema 	Creche Pré-escolar	
Dezembro	Natal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incentivar as crianças e os adultos a celebrar o Natal, fomentando os valores do amor e família ➤ Proporcionar o convívio e interação da comunidade educativa ➤ Valorizar tradições 	<ul style="list-style-type: none"> - Decoração da instituição - Realização de uma lembrança - Participação na festa de Natal 	Creche Pré-escolar CATL	
Janeiro	Reis	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sensibilizar a criança para a importância da preservação e conhecimentos das tradições 	- Realização de uma coroa	Creche Pré-escolar	
			- Cantar as janeiras pelas ruas da freguesia	Pré-escolar	
	Inverno	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sensibilizar as crianças para as transformações da natureza e observar as suas modificações 	<ul style="list-style-type: none"> - Decorar os espaços com elementos alusivos do inverno - Realização de trabalhos alusivos ao inverno 	Creche Pré-escolar CATL	
	Dia escolar da Não Violência e da Paz (30 de janeiro)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alertar toda a comunidade para a necessidade de uma educação para a Paz, que promova valores como o respeito, a igualdade, a tolerância, a solidariedade, a cooperação e não violência 	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogo/ debate sobre o tema - Desenhos alusivos 	Pré-escolar CATL	
Fevereiro	Dia dos Amigos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Explorar diferentes formas de mostrar os sentimentos de afeto, amizade e amor 	- Realização de uma modelo de coração em conjunto	Creche Pré-escolar CATL	
	Carnaval	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estimular a criatividade ➤ Aproveitar o potencial da reutilização de materiais ➤ Realçar a existência do Ar 	<ul style="list-style-type: none"> - Confeção de máscaras - Enchimento de balões para a decoração da creche 	Creche Pré-escolar	
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar o convívio e interação da comunidade educativa 	- Participar no desfile promovido pela câmara municipal	Pré-escolar
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proporcionar o convívio e interação da comunidade educativa 	- Participar no desfile de carnaval pelas ruas da freguesia	Pré-escolar CATL
Março	Dia do Pai	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Valorizar a figura paternal 	- Elaboração do presente do dia do pai	Creche Pré-escolar CATL	
	Primavera	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conhecer alguns fenómenos físicos que acontecem na primavera ➤ Sensibilizar a criança para a transformação da natureza 	<ul style="list-style-type: none"> - Decoração da instituição com elementos alusivos à primavera - Visita ao exterior 	Creche Pré-escolar CATL	
	Dia da Água	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sensibilizar a criança para a importância da água 	<ul style="list-style-type: none"> - História sobre a água - Experiências com água 	Creche Pré-escolar CATL	
Abril	Páscoa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incentivar as crianças e os adultos a celebrar a Páscoa, fomentando os valores do amor e família ➤ Valorizar as tradições 	<ul style="list-style-type: none"> - Realização de uma cestinha da Páscoa - Atividade surpresa da Páscoa 	Creche Pré-escolar CATL	

		➤ Incentivar a brincadeira, o espírito de equipa e relações de amizade	- Caça ao ovo da Páscoa	Pré-escolar CATL
	Dia do exercício físico	➤ Valorizar a importância do exercício do exercício físico	- Workshop sobre a atividade física	Família e parceiros
Maio	Dia da Mãe	➤ Valorizar a figura maternal	- Realização de uma lembrança para a Mãe	Creche Pré-escolar CATL
	Dia da Família	➤ Valorizar o papel da família como elo afetivo	- Fazer um postal para a família	Creche Pré-escolar CATL
Junho	Dia da criança	➤ Promover a socialização ➤ Despertar para a importância da partilha e do convívio	- Lanche convívio e atividades lúdicas em conjunto	Creche Pré-escolar
	Dia Mundial do Ambiente	➤ Alertar para os perigos de maltratar o ambiente	- Trabalhos sobre a reciclagem	Pré-escolar CATL
	Dia Mundial dos Oceanos	➤ Fazer um tributo aos oceanos e aos produtos que eles nos fornecem	- Realização de placard alusivo ao fundo dos oceanos	Creche Pré-escolar
	Santos Populares	➤ Valorizar as Tradições	- Decorar símbolos alusivos aos santos populares	Creche Pré-escolar CATL
Julho	Praia	➤ Promover momentos de diversão bem-estar entre as crianças num ambiente diferente ➤ Proporcionar momentos de alegria	- Praia	Creche Pré-escolar CATL
	Festa de final de ano	➤ Desenvolver a cooperação e interação escola/família ➤ Proporcionar o convívio e interação da comunidade educativa	- Festa de final de ano	Creche Pré-escolar CATL

Conclusão

É uma mais valia para incrementar atividades diversas, contribuidoras para a formação pessoal e social das nossas crianças, proporcionando-lhes um desenvolvimento educativo/cognitivo de grande qualidade.

Temos consciência da importância de planificar as tarefas e também o seu peso na operacionalização de todas as atividades, tornando a vida social e as aprendizagens mais motivadoras, interessantes e significativas.

As planificações feitas atempadamente, permite-nos gerir melhor o tempo e responder de uma forma mais cabal aos acontecimentos previstos ou que venham a ser propostos, podendo assim estar integradas, com criatividade e eficácia, na dinâmica do processo educativo de modo real e ajustado às vivências das crianças.

Entendemos que é de extrema importância que haja articulação entre os diversos documentos reguladores da instituição de modo a que possam refletir, na prática o bom funcionamento do Centro.

Desporto – Andebol

Na resposta à atividade Desporto continua a desenvolver-se o trabalho que vem sendo efetuado nos últimos anos, tendo em vista a implementação do andebol no pré – escolar.

Escola de Andebol – Mapa de Escalões

Bambis

0 Atletas

Minis

6 Atletas

Infantis

0 Atletas

Iniciados

14 Atletas

Juvenis

12 Atletas

Séniore

18 Atletas

Participação em competições organizadas pela Associação de Andebol de Braga e Pela Federação Portuguesa de Andebol.

Participação em Torneios Nacionais e Internacionais.

Valorização e Formação de Adultos

Atividades

Bordados e rendas

Pintura em cerâmica e vidro

Culinária

Arranjos florais

Intervenientes

15 a 20 pessoas

Frequência

2 vezes por semana

Gestão dos recursos humanos

O CSJM face ao número de utentes, projetos e protocolos em curso, teve de contratar mais recursos humanos nos últimos 3 anos ou recorrer à contratação de prestadores de serviços.

Atualmente são 16 trabalhadores - 12 efetivos, 2 contratados e 2 prestadores de serviços - que constituem o quadro de pessoal do CSJM.

Estes 16 trabalhadores distribuem-se da seguinte forma:

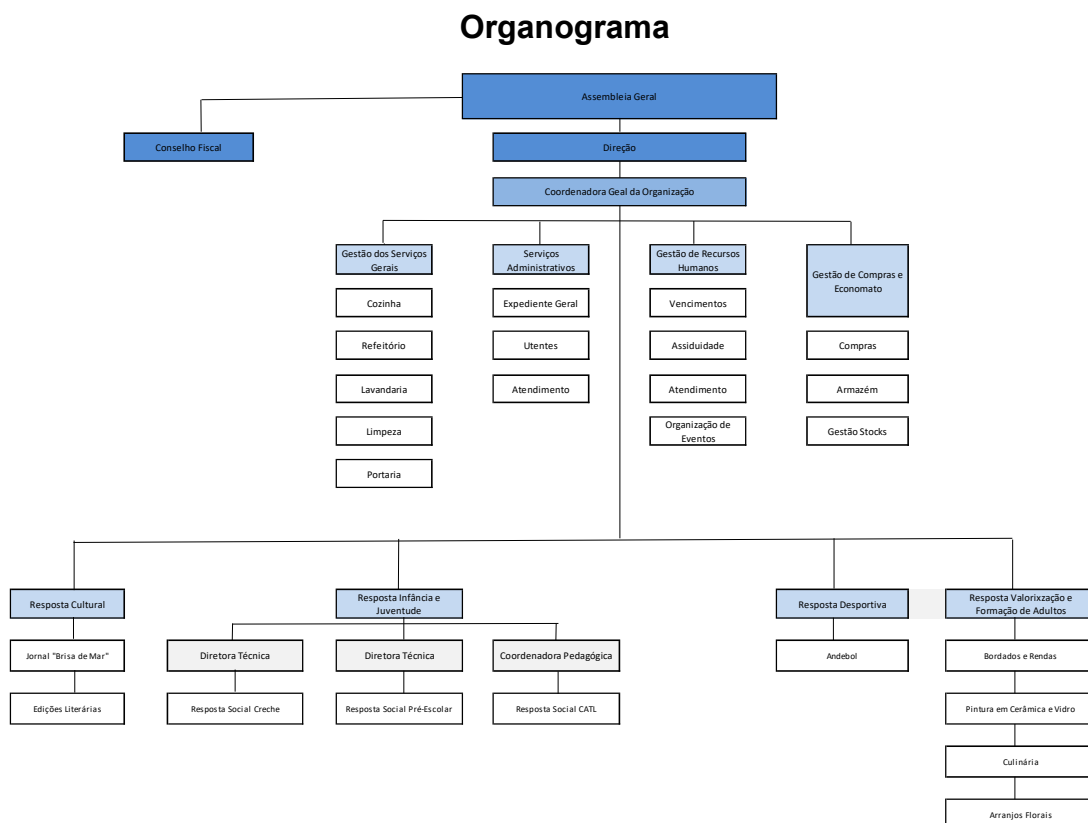
- 5 Educadoras de Infância;
- 7 Auxiliares de Ação Educativa
- 1 Cozinheira;
- 1 Ajudante de cozinha;
- 2 Motoristas;

Adicionalmente, o CSJM acolhe, sempre que possível, estagiários profissionais, voluntários e outros através de contratos de emprego e inserção.

O nível de habilitações literárias e competências profissionais situam-se entre o mestrado e a escolaridade obrigatória, salientando-se que mais de 50% dos colaboradores trabalham na Instituição há 15 ou mais anos.

Neste sentido, o CSJM conta com a vasta experiência e qualificação dos seus colaboradores para assegurar a qualidade dos serviços prestados.

O CSJM organiza-se de acordo com a seguinte estrutura:



Impactos

O CSJM é a única IPSS da freguesia de Mar a prestar apoio ao nível de creche, jardim de infância e CATL, no que à Resposta Infância e Juventude diz respeito.

Neste sentido, o impacto da Instituição na comunidade é muito relevante, dado que existem reais necessidades de prestação de serviços neste âmbito.

O CSJM desempenha um papel essencial na economia do Terceiro Setor como gerador de emprego no reforço da coesão social, da economia local e regional, promovendo a cidadania ativa, a solidariedade e os valores democráticos.

Prevê-se, a médio prazo, um crescimento da Instituição, no número de respostas à comunidade disponíveis, indo desta forma ao encontro das necessidades detetadas na comunidade.

Recursos materiais

O Edifício onde se encontra sediada a instituição foi construído em outubro de 1986.

Pela sua antiguidade, foram todos os anos realizados pequenos melhoramentos e arranjos necessários à manutenção da qualidade dos espaços físicos, dentro e fora do equipamento. Foram também efetuados pequenos arranjos de manutenção dos espaços e materiais existentes na Instituição.

Importa destacar que, apesar de adaptada, esta Instituição dispõe de salas amplas, arejadas, com luz natural e tem dois espaços de jogo e de recreio (parque infantil) e pavilhão.

Em todos os espaços comuns de acesso às salas de creche, existe a preocupação de manter as condições de segurança, dentro dos normativos legais exigidos para o efeito.

Relativamente ao material didático é importante que este seja renovado pois existem salas que revelam essa necessidade de investimento.

Diagnóstico estratégico

A planificação estratégica é um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que formem e guiem o que uma organização é, o que faz com os seus recursos, e porque o faz, centrada em boas práticas. Assim, a planificação estratégica deve construir-se sob uma visão partilhada, sustentada em valores organizacionais e orientada para a ação. É um processo que se pretende inclusivo e participativo em que todas as partes interessadas devem assumir uma propriedade partilhada.

O Plano Estratégico deve, pois, estabelecer as bases para a melhoria contínua da qualidade na prestação dos serviços e da transformação organizacional. O diagnóstico estratégico subjacente ao presente Plano foi sistematizado através de três níveis de análise:

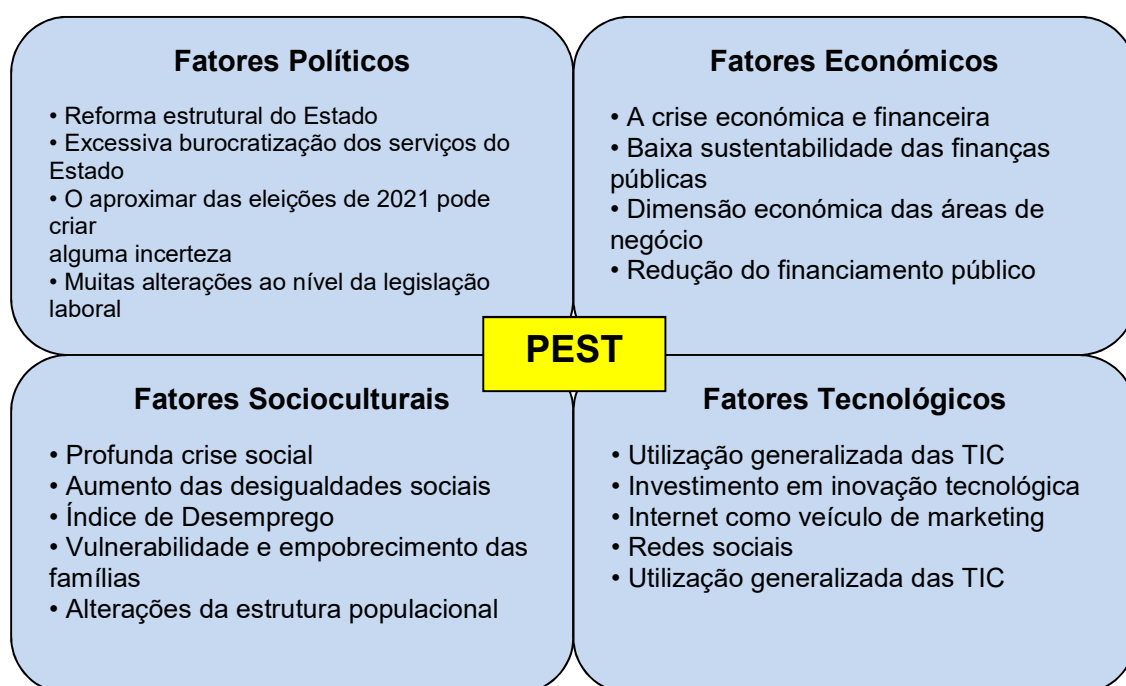
- PEST - Political, Economic, Social and Technological;
- Stakeholders - Parceiros;

- SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

Tendo em conta a envolvente, procedeu-se à construção de um referencial de variáveis, facilitador da análise do posicionamento da Instituição, com vista à identificação das principais e mais relevantes tendências para a intervenção estratégica do CSJM e respetiva evolução entre 2020 e 2023.

Análise PEST – Political, Economic, Social and Technological

A análise PEST corresponde a um modelo de diagnóstico estratégico do ambiente fora do controlo direto do CSJM. Esta análise incide sobre fatores de natureza macro ambiental, nomeadamente políticos, económicos, socioculturais e tecnológicos, tendo sido sistematizada na figura seguinte:



Fatores Políticos

A instabilidade política na UE, resultante da crise financeira da zona euro, a imposição de fortes restrições aos estados membros, designadamente a Portugal, condicionam de forma dramática as opções governativas.

Fatores Económicos

A profunda crise económica e financeira vivida em Portugal traduz-se em condições de desfavorecimento económico evidentes resultantes, quer do agravamento das condições de financiamento da economia, em termos de juros e no acesso ao crédito, quer do elevado índice de desemprego e do endividamento, bem como da redução dos rendimentos disponíveis, por via do aumento dos impostos e da redução dos salários. Acresce a estas condições a dificuldade de sustentabilidade da segurança social e a diminuição da capacidade do Estado fazer face às necessidades de proteção social dos cidadãos em situação de desfavorecimento socioeconómico.

Fatores Sociais

Também como reflexo dos fatores económicos acima mencionados, assiste-se a um aumento e persistência das desigualdades sociais por via dos elevados níveis de desemprego, pelo défice de escolarização, e pela insuficiente equidade das políticas redistributivas. O índice de envelhecimento tem vindo a aumentar, bem como a dependência dos idosos. Contudo, uma grande parte da população sénior é autónoma e poucas são as respostas na comunidade que privilegiem a sua participação social e convívio.

Fatores Tecnológicos

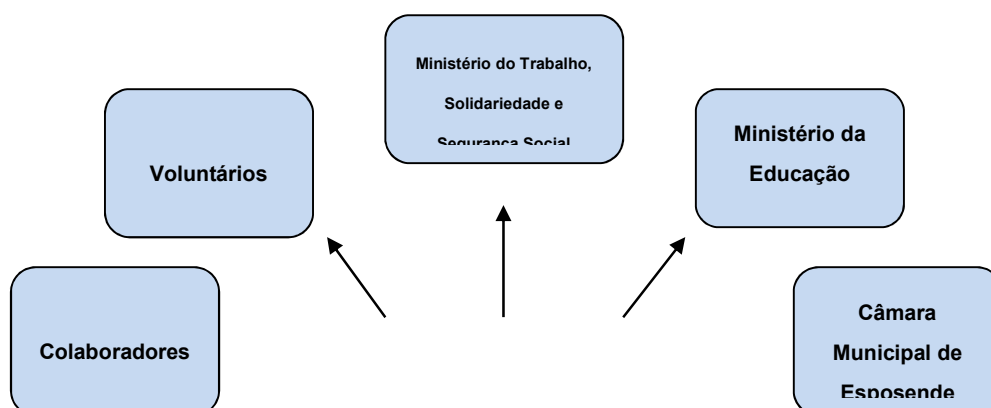
No respeitante a fatores tecnológicos, assume-se que o desenvolvimento da Sociedade da Informação e do Conhecimento e a franca utilização dos Sistemas de Informação e das Tecnologias de Informação e Comunicação têm um impacto forte no funcionamento das organizações. Mais, as potencialidades que os atuais meios de comunicação oferecem, apontam no sentido de uma maior e mais atual disseminação de serviços especializados junto de parceiros-clientes do CSJM, facilitando a possibilidade de colocar ao serviço da visão desta Instituição a internet, as redes sociais e outros instrumentos desta natureza.

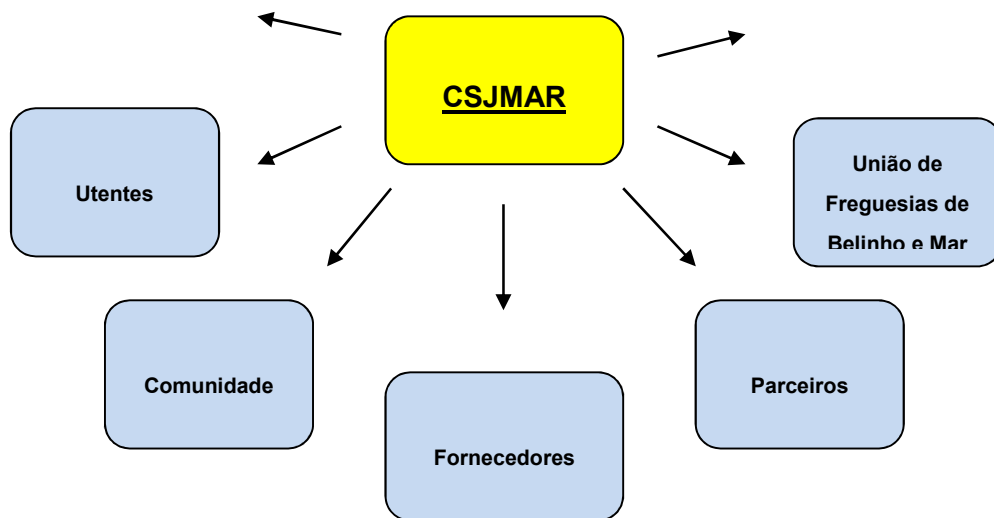
Análise de Stakeholder

Para uma completa e eficiente prossecução da missão e da visão, o CSJM desenvolve a atividade em estreita articulação com organismos públicos e privados, com ou sem fins lucrativos.

A análise de stakeholders constitui uma dimensão de grande relevância no diagnóstico estratégico. Por esta via conseguem-se identificar e analisar o nível de trocas entre os parceiros e o CSJM, as relações, as expectativas mútuas e a perceção quanto à atuação de cada parte, e indicar caminhos a seguir, para a concretização da visão da Instituição e a satisfação das necessidades das partes interessadas.

Neste processo de análise coube, numa primeira fase, identificar os stakeholders da Instituição, com características, níveis de interesse e de poder diferentes, cuja análise das relações nos remete para um diagnóstico, essencial na definição da ação. Verifica-se que o CSJM tem um conjunto alargado de stakeholders, os quais se encontram identificados na figura seguinte:





Apresentam-se agora as categorias de stakeholders, realçando sucintamente os níveis de interesse e de influência destes no CSJM e as áreas estratégicas a desenvolver. Relativamente ao poder central e local referidos é expectável que estes exijam que a Instituição cumpra com a sua missão segundo critérios de economia, eficiência, eficácia, qualidade e compromisso constante nos vários acordos de cooperação e protocolos assinados.

Aos colaboradores do CSJM, com interesse e influência elevados, importa implicá-los na construção de uma cultura organizacional forte, assente em valores partilhados. A aposta numa política de qualidade, de promoção da saúde e do bem-estar dos colaboradores, faz parte das prioridades do CSJM. O conhecimento partilhado da missão e da visão da Instituição, a definição clara de objetivos e orientações, transmitidas e partilhadas por via da criação e dinamização de mecanismos de comunicação transparentes e adequados às necessidades do desempenho de qualidade, de excelência e de enfoque no essencial, contribui decisivamente para o alinhamento estratégico com estes stakeholders. A satisfação no trabalho é uma dimensão a privilegiar, tendo em vista a melhoria contínua, com base em avaliações justas e transparentes, em que avaliação 360º pode ser uma opção.

Relativamente aos parceiros institucionais destacam-se a Câmara Municipal de Esposende, a União de Freguesias de Belinho e Mar, a DGEST e o Agrupamento de Escolas António Rodrigues Sampaio.

A parceria estabelecida com alguns dos principais fornecedores tornam-os parceiros de referência pela sua responsabilidade social e pela facilidade de preço e pagamento. A comunidade que se assume como um parceiro é uma forte influência e interesse para o desenvolvimento diário da Instituição.

Os utentes são a razão da missão do CSJM. Servimos para responder às suas necessidades com qualidade, eficiência e eficácia.

Os voluntários, uma mais valia na Instituição, surgem de forma espontânea. O CSJM terá de se organizar legalmente constituindo uma bolsa de voluntariado.

Análise SWOT

A análise SWOT (STRENGTHS – Forças; WEAKNESSES – Fraquezas; OPPORTUNITIES – Oportunidades; THREATS – Ameaças), técnica criada por Albert Humphrey, constitui uma ferramenta de análise da envolvente interna e externa das organizações, que contribui para a elaboração do diagnóstico estratégico, constituindo-se como um elemento facilitador da formulação estratégica. Atendendo à análise interna e ao contexto de atuação do CSJM, identificam-se os seguintes pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.

	Forças - Strengths	Fraquezas - Weaknesses
Análise Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial das equipas • Aposta na formação profissional dos colaboradores • Baixo número de reclamações • Localização • Envolvimento na comunidade • Ambiente familiar • Quadros de recursos humanos estáveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalações antigas e deficitárias • Dificuldades financeiras • Elevado absentismo • Elevada sinistralidade • Comunicações internas com fortes lacunas • Envelhecimento dos colaboradores • Equipamentos a necessitar de melhoria
Análise Externa	Oportunidades – Opportunities	Ameaças – Threats
	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com a Câmara Municipal e a Junta de Freguesia • Envelhecimento da população • Reconhecimento pela comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível económico familiar baixo • Redução do valor participado pela Segurança Social • Redução do poder de compra • Oferta pública e de outras IPSS com serviço similares

Formulação de estratégia

Política de Qualidade

A Política de Qualidade terá os seguintes compromissos:

Colaboradores envolvidos

- Desenvolver relações internas eficazes, capacitar e manter os colaboradores informados sobre as políticas e objetivos da Instituição;
- Fomentar uma cultura organizacional forte, que se pautar por elevados padrões éticos, de serviço público, de responsabilidade, civismo, competência e exigência;
- Fomentar o comprometimento de todos os colaboradores com a Instituição, através do reforço de competências individuais, da consciência da sua responsabilidade pelas suas ações, do pensar construtivamente, promovendo uma comunicação interna participada no sentido da consolidação de uma identidade comum;

- Promover uma gestão de recursos eficaz, que permita o equilíbrio entre o desenvolvimento da atividade da Instituição, o ambiente e o bem-estar de todos os que nela participam.

Clientes satisfeitos

- Oferecer serviços de qualidade, antecipando as solicitações de forma a superar as expectativas, com forte espírito de equipa e convergência, na procura conjunta das melhores soluções; desenvolver e alcançar requisitos e critérios de excelência, de melhoria contínua, com reconhecimento;

Processos inovadores

- Promover a modernização e a inovação constantes através de melhores práticas de gestão e do recurso intensivo às novas tecnologias de informação;
- Estimular a criatividade e o trabalho em equipa para que os serviços prestados sejam de maior qualidade;
- Inovar, pelo estudo, pela observação, pelo questionamento constante e pela experimentação fundamentada, aprendendo com os resultados e tendo a capacidade de mudar o rumo quando necessário.

Responsabilidade social

- Desenvolver uma política de responsabilidade social, de valorização e promoção do bem-estar dos recursos humanos;
- Implementar políticas de desenvolvimento pessoal e social dos profissionais, entre as quais podem salientar-se a promoção da saúde e da segurança, a educação e a formação, e uma melhor compatibilização da vida familiar e profissional;
- Trabalhar na e para a comunidade, integrando e promovendo redes de parcerias ativas no sentido do exercício consciente de uma responsabilidade social, na procura de soluções comuns e na construção de uma sociedade inclusiva.

Comunicação

- Comunicar de forma célere, apelativa e clara, a todos os interessados, a informação necessária e relevante ao exercício da atividade;
- Manter e criar novos canais de partilha de informação, acessíveis a todos, promovendo a credibilidade interna e externa do serviço;
- Usar a comunicação como um instrumento de negócio para a satisfação do cliente interno e externo.

Eixos e objetivos estratégicos

O CSJM passa atualmente por uma fase de grandes mudanças nomeadamente ao nível de gestão e controlo de atividade.

O sistema de controlo de gestão que agora se propõe implementar é pioneiro na organização dado que até à data toda a gestão era feita de acordo com as necessidades diárias e o controlo com base nas restrições orçamentais e nas demonstrações financeiras apresentadas nos relatórios intercalares e no Relatório de Contas de final de exercício.

Os objetivos definidos pela Instituição não eram depois formalmente acompanhados e avaliados. Serviam de complemento aos valores, à visão e à missão, comunicados informalmente à equipa, sem metas nem prazos para cumprir.

Tendo em conta a fase de mudança que a organização atravessa e tendo consciência da falta ou limitada informação de gestão que a Instituição dispõe, a principal preocupação na definição de objetivos estratégicos foi que estes fossem de fácil medição e acompanhamento, e que possam introduzir pequenas melhorias na gestão do dia-a-dia.

Dado que o CSJM não dispõe de recursos para a realização de um controlo diário, estas ações têm de ser adaptadas à atual estrutura e à disponibilidade para acompanhamento da atividade em termos de resultados e cumprimento de objetivos.

Um dos principais intuits deste projeto é auxiliar o CSJM na definição da estratégia, definindo objetivos que permitam alcançar a missão, escolher os objetivos mais importantes e alinhá-los com a estratégia de uma forma organizada e coerente.

Importa então, antes de estabelecer indicadores, metas e iniciativas, compreender a escolha de cada objetivo estratégico.

1. Perspetiva dos equipamentos imóveis

1.1. Reabilitar, adequar e inovar

O CSJM terá de apresentar a curto prazo um plano de reabilitação e adequação legal do edifício sede da Instituição conforme exigido pela Segurança Social.

Nesta intervenção será contemplada a inovação das instalações e seu apetrechamento.

Reabilitar, adequar e inovar o Pavilhão Gimnodesportivo

1.2. Novo uso de instalações existentes

Centro de Dia, alteração do uso

2. Perspetiva dos Clientes/Utentes e Parceiros/Comunidade

2.1. Inovar nas respostas sociais e nos projetos

O CSJM tem a preocupação de acompanhar a evolução da sociedade e responder às novas necessidades e preocupações sociais que vão surgindo. Os utentes não têm as mesmas necessidades e com o avançar da idade novos desafios surgem, a organização está atenta a estas questões e quer estar preparada para dar resposta às necessidades específicas de cada utente.

Na atual fase da organização a prioridade não é criar novos serviços, mas sim criar novas soluções nas Respostas Sociais existentes e melhorar os serviços atuais.

2.2. Promover a qualidade de vida dos clientes/utentes

O CSJM tem como missão contribuir para qualidade de vida em primeiro lugar dos Clientes/Utentes apesar de colateralmente contribuir também para o bem estar da comunidade.

O objetivo da organização é que a satisfação dos clientes/utentes e a qualidade de vida destes melhore significativamente com a melhoria da prestação do serviço e acesso a melhores recursos e com a resposta a necessidades cada vez mais específicas.

Este é o objetivo mais importante, mas também o mais difícil de alcançar, que exige mais dos processos internos e que mais recursos consome a par do objetivo referido no ponto anterior.

2.3. Promover novas parcerias

A promoção de novas parcerias é outro grande objetivo do CSJM e há necessidade de criar novas iniciativas e formas de melhorar a prestação de serviço à comunidade.

Pretende-se desenvolver uma prospeção mais ativa de novos parceiros.

2.4. Reforçar a reputação e imagem da Instituição

A reputação e a imagem são as características mais visíveis e são o meio mais imediato e forte de comunicação a utentes/clientes, parceiros, comunidade, voluntários e colaboradores.

Também o Terceiro Sector tal como o Sector Privado começa a demonstrar sinais de alguma competitividade principalmente pela escassez de recursos. Neste sentido o CSJM tem uma elevada preocupação em divulgar a sua atividade junto de parceiros e comunidade.

A organização acredita que ao reforçar a reputação e renovando a imagem pode obter mais benefícios que ajudem à concretização da missão.

3. Perspetiva dos processos internos

3.1. Melhorar a qualidade do serviço

O CSJM encontra-se atualmente na fase de implementação do Modelo de Qualidade da Segurança Social e do ISO9001. O passo seguinte será conseguir o Certificado de Qualidade. A implementação destes modelos é um passo importante na estruturação do Centro principalmente ao nível da melhoria de processos internos.

3.2. Desenvolver campanhas de promoção

Pretende-se dar continuidade às iniciativas até agora desenvolvidas e ainda outras que não envolvam o dispêndio de recursos, mas que permitam a participação da comunidade e a interação com os utentes do CSJM de forma mais recorrente.

3.3. Incrementar os canais de divulgação e informação

Atualizar e promover ativamente os meios de informação como forma de divulgação de projetos, necessidades e atividades do CSJM.

4. Perspetiva da aprendizagem e crescimento

4.1. Fomentar o bom clima e a motivação de colaboradores

É certo que colaboradores motivados são mais produtivos, pelo que a organização tem como objetivo promover essa motivação, espírito de pertença e de equipa elevando os padrões de eficiência e de qualidade do serviço.

4.2. Desenvolvimento de um plano de formação

Criar o procedimento de, anualmente, fazer um levantamento de necessidades de formação e definir um plano de formação para o ano seguinte com formações, orçamento para cada formação e número de colaboradores a participar.

4.3. Melhoria do sistema de controlo de atividade dos colaboradores

Atualmente não existe qualquer sistema ou método de controlo da atividade, pretende-se sugerir várias iniciativas que permitam iniciar formalmente um sistema de controlo.

4.4. Melhoria do sistema de informação e tecnológico

Acompanhar os desenvolvimentos informáticos e tecnológicos que permitam incrementar melhorias na atividade e fundamentalmente criar um sistema de registo de informação e de acompanhamento da atividade que possa vir a ser uma base de dados de informação, erradicando registos manuais e não informatizados, com pouca fiabilidade, de limitado acesso e de difícil arquivo.

5. Perspetiva do orçamento/financeira

5.1. Aumentar receitas/recursos por via das doações

Existem duas estratégias diferentes relativamente ao aumento das fontes de receita uma delas é por via das doações, quer de empresas quer de particulares, ou mesmo pela via do voluntariado. Aqui o conceito de doação é bem mais abrangente do que a simples doação monetária.

5.2. Aumentar receitas/recursos por via das parcerias

A outra fonte de receita são as obtidas através da promoção de parcerias que financiam projetos e as respostas sociais do CSJM.

5.3. Diminuir custos

Pretende-se criar mecanismos simples para uma utilização mais eficiente de recursos e que permita diminuir custos sem que tal comprometa a capacidade de responder a necessidades da Instituição nem coloque a atual estrutura de utentes e de recursos humanos em causa.

Indicadores e Seleção das Metas

Nesta secção pretende-se expor uma bateria de possíveis indicadores e metas para auxiliar o acompanhamento e a avaliação de performance dos objetivos estratégicos assim como exposição de algumas iniciativas que ajudem a cumprir os objetivos.

Para acompanhamento dos objetivos estratégicos e perceber se estes continuam alinhados com a estratégia é crucial que os mesmos sejam periodicamente avaliados.

Para tal, é necessária a definição de indicadores para cada objetivo e a definição da meta ou limite. Nesta fase, mais do que medir, o intuito é inculir a importância de produzir informação relevante.

Dado que a Instituição não produz qualquer informação atualmente, a não ser a estritamente necessária para cumprir com as imposições dos órgãos que financiam determinados projetos e Respostas Sociais, nomeadamente a Segurança Social e aquela que serve para a elaboração das Demonstrações Financeiras, sugere-se um prazo até três anos para estabilização da informação que alimentará os indicadores aqui propostos.

PERSPETIVA DOS EQUIPAMENTOS IMÓVEIS			
Objetivos	Indicadores	Metas	Responsável
Reabilitar,	Caderno de	Licenciamento	Direção

adequar e inovar	encargos		
	Orçamentos		
	Aprovação do projeto pelas entidades competentes	Aumento da capacidade	
Novo uso de instalações existentes	Caderno de encargos	Licenciamento	Direção
	Orçamentos		
	Novos sócios e utentes	Novos serviços	
	Receitas financeiras		

PERSPETIVA DE CLIENTES/UTENTES E PARCEIROS/COMUNIDADE			
Objetivos	Indicadores	Metas	Responsável
Inovar e aumentar a capacidade das respostas sociais	N.º de novas atividades de apoio em cada resposta social	Uma nova atividade por ano	Direção
	Novos procedimentos e técnicas	Um novo procedimento por ano	
Melhorar a qualidade de vida de clientes/utentes	Grau de satisfação dos clientes/utentes	Aferir o grau de satisfação dos clientes/utentes no próximo ano	Coordenadora Geral
	N.º de reclamações e/ou sugestões de melhoria dos serviços	Max. de mais de 2% reclamações no próximo ano face ao homólogo e diminuição nos anos seguintes	
	Diminuição dos casos de emergência social	Capacidade de execução e resposta às sugestões de melhoria no mínimo em 60%. Ter pelo menos, menos de 5% de sinalização de casos de emergência social por ano face ao período homólogo	
Desenvolvimento do sentido de	N.º de voluntários com idades entre 18 e 75 anos	Dois novos voluntários por ano	Coordenadora Geral

voluntariado			
Promover novas parcerias	N.º de novas parcerias	Duas por ano (inclui renovações)	Coordenadora Geral
Reforçar reputação e a imagem da organização	Taxa de crescimento de donativos e financiamentos provenientes de parcerias anual	Aumentar 10% o valor dos donativos e financiamentos	Direção
	Valor de patrocínios	Cobrir no mínimo 50% dos custos por iniciativa	
	Participação da Entidade em projetos/visitas e atividades locais	Aumento da taxa de participação em 5% face ao período homólogo	

PERSPETIVA PROCESSOS INTERNOS			
Objetivos	Indicadores	Metas	Responsável
Melhorar a qualidade do serviço	Taxa de certificação das respostas sociais	Taxa não inferior a 70%	Direção
	N.º de desconformidades detetadas anualmente	≤ 3/ano com baixo grau de relevância	Coordenadora Geral
Desenvolvimento da secção “voluntariado”	N.º de participações no âmbito do Voluntariado	Quatro por ano	Coordenadora Geral
	N.º de horas alocadas ao voluntariado	Dias por mês	
Desenvolver campanhas de promoção	Nº de atividades/desafios lançados à comunidade por ano	Duas por ano	Coordenadora Geral
Incrementar os canais de divulgação e informação	N.º de publicações nas redes sociais	Tantas quanto o n.º de iniciativas realizadas	Direção
	N.º de notícias e novos conteúdos colocados no website	Quatro por ano	Coordenadora Geral
	N.º de notícias colocadas na imprensa regional	Mensal	Coordenadora Geral

Os indicadores propostos para o “*Desenvolvimento de uma secção de Voluntariado*” são sobretudo para incentivar a que os elementos se reúnam e se integrem no CSJM, que seja até criada alguma rotina de forma a fazer crescer o projeto alimentando-o ao longo do tempo, incentivando a que o “espírito” não desvaneça nem exista um longo período de tempo sem contacto entre os membros do projeto.

PERSPETIVA DE APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO			
Objetivos	Indicadores	Metas	Responsável
Fomentar o bom clima e a motivação de colaboradores	% de avaliações de desempenho positivas	Mínimo 60%	Coordenadora Geral
	N.º de iniciativas para os colaboradores	Duas por ano	
	N.º de protocolos e benefícios para os colaboradores	Manutenção de dois protocolos/benefícios por ano	
Desenvolvimento de um plano de formação	N.º de horas de formação	Mais 5% do que o mínimo legal	Coordenadora Geral
	% de colaboradores que tiveram formação	Mínimo 60%	
Implementar um sistema de controlo de atividade	N.º de reuniões realizadas	Duas por iniciativa/projeto	Direção
		Uma geral e uma mensal de Direção	
	N.º de avaliações de projetos/iniciativas	Um relatório de avaliação/balanço por projeto/iniciativa	Diretora Técnica
Melhoria do sistema de informação e tecnológico	N.º de conteúdos carregados no SI	Dois por semana	Coordenadora Geral
	N.º de utilizadores do SI	Um por organização	

PERSPETIVA ORÇAMENTO /FINANCEIRA			
Objetivos	Indicadores	Metas	Responsável
Aumentar receitas/recursos por via das doações	Valor da conta “Donativos”	Aumentar em 10% (em 3 anos)	Direção e Coordenadora Geral
Aumentar receitas/recursos por via das parcerias	Valor das contas “Comparticipações”, “Outros Departamentos” e “Subsídios para Investimentos”	Aumentar em 5% (em 3 anos)	Direção e Coordenadora Geral

Determinação das Iniciativas

As iniciativas são as ações, atividades, programas ou projetos que nos propomos desenvolver para atingir as metas.

Neste ponto serão sugeridas algumas ações ou iniciativas que permitirão alcançar com maior sucesso os objetivos estratégicos que a Instituição definiu como os mais importantes para a concretização da estratégia. Outras poderiam ser propostas, contudo a realidade, o *know-how* e os recursos disponíveis obrigaram a que as sugestões de iniciativas fossem mais regradas.

PERSPETIVA DOS EQUIPAMENTOS IMÓVEIS

Objetivos	Iniciativas
Reabilitar, adequar e inovar	<ul style="list-style-type: none"> • Promover reuniões • Promover projetos • Promover ações junto aos parceiros • Cumprir a legislação • Estabelecer novos protocolos com novos parceiros • Promover a inclusão

INICIATIVAS PERSPETIVA DE CLIENTES/UTENTES E PARCEIROS/COMUNIDADE

Objetivos	Iniciativas
Inovar e aumentar a capacidade das respostas sociais	<ul style="list-style-type: none"> · Aumentar a capacidade de creche · Criar novos serviços ou respostas sociais • Abrir canais para a implementação de futuros projetos noutros países • Prestar serviços de qualidade, consistentes com as necessidades dos clientes atuais e potenciais, bem como, com as exigências da comunidade • Aumentar a taxa de cumprimento global dos Planos Individuais • Criar, desenvolver e promover produtos e serviços das diferentes ofertas à comunidade • Aumentar as Atividades Socialmente Úteis em articulação com a comunidade • Alargar a oferta formativa a públicos diferenciados • Elevar a qualidade dos serviços transversais à Instituição promovendo a formação especializada de colaboradores e adoção de procedimentos de maior eficácia
Melhorar a qualidade de vida de clientes/utentes	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de inquéritos a utentes e familiares • Criação de uma área de aconselhamento à comunidade (dependente dos recursos disponíveis para ter um profissional de psicologia/sociologia pontualmente)
Desenvolvimento do Sentido de Voluntariado	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto “Voluntariado” • Campanha de sensibilização para o Voluntariado com testemunhos reais
Promover Novas Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Prospeção ativa de parcerias • Promoção Ativa de Eventos e Iniciativas nos meios de comunicação • Reforçar parcerias
Reforçar a Reputação e Divulgar a Imagem da Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um espaço no website para sugestões e comentários. • Apelar a comentários da comunidade nas redes sociais após a realização de algum evento ou pequena iniciativa • Nos próprios eventos solicitar a opinião (anónima) dos participantes

INICIATIVAS PERSPETIVA PROCESSOS INTERNOS

Objetivos	Iniciativas
Melhorar a qualidade do serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Implementação do Modelo de Qualidade da Segurança Social • Implementação do Modelo de Qualidade ISO 9001 • Concorrer a benefícios do IEFP e da SS para contratar mais colaboradores. • Estabelecer parcerias com escolas para estágios

	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar Plano de Comunicação e Marketing • Melhorar os serviços prestados aos utentes • Promoção de projetos inovadores
Desenvolvimento da secção “Voluntariado”	<ul style="list-style-type: none"> • Projeto “Voluntariado” • Introduzir os processos referentes ao voluntariado no Sistema de Gestão da Qualidade
Desenvolver campanhas de promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Atualização do website do CSJM • Feira Solidária • Mercado Hortícola • Promover uma imagem que reforce a marca CSJM
Incrementar os canais de divulgação e informação	<ul style="list-style-type: none"> • Atualização da imagem do website • Atualização periódica da informação do website e nos restantes meios de informação • Dinamização da página das redes sociais

INICIATIVAS PERSPETIVA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	
Objetivos	Iniciativas
Fomentar o bom clima e a motivação de colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar questionários de avaliação e de satisfação a colaboradores • Contratação de Protocolos com Benefícios para os colaboradores • Realizar Jantar de Natal para colaboradores • Passar inquérito de satisfação dos colaboradores • Reuniões individuais com os colaboradores • Promover formação aos colaboradores tendo em conta as necessidades demonstradas • Expandir as competências dos colaboradores mediante o aumento do número de horas de formação por colaborador • Desenvolver estratégias minimizadoras do impacto do envelhecimento, desgaste emocional e físico dos colaboradores • Desenvolver ações sobre conhecimentos, boas práticas e reflexão, ao nível dos colaboradores • Aumentar a participação e o envolvimento efetivo de colaboradores na implementação de projetos • Diminuir a resistência à mudança na organização • Aumentar os níveis de motivação dos colaboradores • Avaliar as competências dos colaboradores definindo objetivos individuais de desempenho
Desenvolvimento de um Plano de Formação	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um Plano Anual de Formação Interna e Externa • Procurar empresas dispostas a estabelecer parcerias de formação • Procura de Formações Financiadas
Implementar um Sistema de Controlo de Atividade	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de Avaliações de Desempenho aos projetos, eventos e Respostas Sociais de forma a incrementar melhorias
Melhoria do Sistema de Informação e Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Criar bases de dados em sistema de Intrenet • Formação aos principais utilizadores • Desenvolver um SI através de uma ação de voluntariado

INICIATIVAS PERSPETIVA ORÇAMENTO/FINANCEIRA	
Objetivos	Iniciativas
Aumentar Receitas/Recursos por via das Doações	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de novas iniciativas e da imagem da organização • Aumentar a bolsa de voluntariado • Candidatura, Admissão Angariar novos utentes e promover a melhoria de serviços
Aumentar	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção dos Projetos e da Imagem do Centro

Receitas/Recursos por via das Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> • Procura ativa de novas parcerias
Diminuir Custos	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitação periódica de orçamentos para aquisições frequentes (análise a fornecedores e comparação com o mercado) • Contratação de preços especiais em produtos e serviços • Avaliação de Fornecedores • Melhorar a eficiência da área das compras • Realizar obras nas instalações das respostas sociais da infância e juventude • Campanhas de angariação de fundos • Reduzir os consumos de papel, toner, tinteiros e outros consumíveis • Reduzir o consumo de luz, água e gás • Reduzir o consumo de material de limpeza e de higienização dos espaços

Monotorização e avaliação

O acompanhamento e avaliação do presente Plano e das suas propostas estratégicas transversais serão desenvolvidos a nível interno e externo.

Internamente será avaliado e monitorizado regularmente através dos Planos de Atividades e Relatórios de Gestão anuais pelos órgãos sociais. Contudo, esta tarefa não se esgota aqui. O CSJM tem uma estrutura complexa com uma visão de crescimento e aumento das respostas e das áreas de intervenção.

É essencial uma eficiente gestão de recursos e canalização de esforços. Os seus objetivos são ambiciosos, sendo importante que o CSJM tenha consciência de como os poderá alcançar e de que forma se deverá estruturar para não se desviar da sua missão social.

A gestão estratégica do CSJM apoia-se num conjunto de ferramentas de gestão centrais, incluindo Plano Estratégico, Plano de Atividades e Orçamento, Desenvolvimento de Projetos de Inovação, Sistema de Monitorização, Medição e Avaliação, Relatórios e Sistema de Melhoria Contínua, que permitem avaliar o desempenho da organização e implementar as ações necessárias que possibilitem o bom funcionamento dos serviços.

Os objetivos estratégicos, que derivam diretamente da avaliação das necessidades e da política de qualidade da organização, são incorporados no Plano Estratégico com horizonte temporal a 4 anos.

A implementação operacional em objetivos anuais está integrada no Plano de Atividades e Orçamento, envolvendo todos os colaboradores e refletindo as necessidades internas e externas.

O modelo de gestão estratégica inclui a definição de um conjunto de metodologias e instrumentos que implicam a participação e/ou o uso de informações relevantes das partes interessadas na definição de objetivos e metas. Os objetivos estratégicos definidos são monitorizados/medidos em sede dos Relatórios Anuais de Atividades e Contas, sendo efetuada uma avaliação final ao Plano Estratégico.

Constituem resultados da monitorização os seguintes instrumentos:

1. Relatório Anual de Atividades e Contas – onde é reportado o acompanhamento do Plano Estratégico;
2. Listagens das ações executadas e a executar – Plano de Ações de Melhoria – em função dos respetivos resultados, medidos anualmente;
3. Atualizações do plano e cronograma iniciais, como reflexo do progresso entretanto verificado;
4. Custos reais e previstos das medidas adotadas. O Órgão de Administração pode rever o Plano Estratégico com fundamento associado a alterações significativas ao nível político, económico, normativo ou interno, que imponham a alteração dos objetivos estratégicos definidos, submetendo a eventual revisão à aprovação da Direção, nos termos estatutários.

Da avaliação final do Plano deverá resultar uma reflexão sobre as principais linhas de orientação estratégica para o Plano seguinte, nelas incluindo propostas e/ou medidas a desenvolver pela Instituição.