



Centro Social Juventude de Mar

# Plano Estratégico - Triénio

ELABORADO POR: Equipa da Qualidade	DATA:	APROVADO POR:	DATA:	EM VIGOR A PARTIR DE:	<b>IMP.121.00</b>
------------------------------------	-------	---------------	-------	-----------------------	-------------------

## Plano Estratégico 2020-2023 (contém Projeto Educativo 2022- 2025 e Plano de Atividades 2022- 2023)

# Índice

<b>INTRODUÇÃO E ENQUADRAMENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>BREVE APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>3</b>
Nota histórica.....	3
Dados de identificação da instituição .....	4
Corpos Sociais eleitos em funções .....	4
<b>PRINCÍPIOS DE AÇÃO.....</b>	<b>5</b>
Visão.....	5
Missão .....	5
Valores .....	6
<b>ATIVIDADES.....</b>	<b>6</b>
Cultural – Jornal “Brisa de Mar” .....	6
Social .....	7
<b>DESPORTO.....</b>	<b>7</b>
Andebol .....	7
<b>VALORIZAÇÃO E FORMAÇÃO DE ADULTOS .....</b>	<b>8</b>
<b>PROJETO EDUCATIVO .....</b>	<b>9</b>
Introdução ao Projeto Educativo .....	9
Recursos Humanos afeto ao Projeto Educativo .....	10
Desenvolvimento do projeto Educativo .....	11
Problema de partida .....	12
Fundamentação do projeto.....	12
Objetivos do Projeto Educativo .....	13
Objetivo geral .....	13
Objetivos específicos .....	13
Atividades .....	14

<b>Intervenientes</b> .....	<b>15</b>
<b>Recursos</b> .....	<b>15</b>
<b>Metodologias</b> .....	<b>15</b>
<b>GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>16</b>
<b>IMPACTOS</b> .....	<b>17</b>
<b>RECURSOS MATERIAIS</b> .....	<b>17</b>
<b>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>18</b>
Análise PEST – Political, Economic, Social and Technological .....	19
Análise de Stakeholder.....	20
Análise SWOT .....	21
<b>FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA</b> .....	<b>22</b>
Política de Qualidade .....	22
Eixos e objetivos estratégicos .....	23
Indicadores e Seleção das Metas .....	27
Determinação das Iniciativas .....	30
<b>MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO</b> .....	<b>33</b>
<b>PLANO DE ATIVIDADES</b> .....	<b>34</b>
Introdução ao Plano de Atividades .....	34
Objetivos Plano Anual de Atividades .....	35
Metodologia de divulgação, monitorização e avaliação .....	36
Divulgação .....	36
Monitorização.....	36
Avaliação.....	36
Calendarização das atividades .....	37

# 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 Maria Fernandes de 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



ELABORADO POR: Equipa da Qualidade	DATA:	APROVADO POR:	DATA:	EM VIGOR A PARTIR DE:	<b>IMP. 121.00</b>
------------------------------------	-------	---------------	-------	-----------------------	--------------------

## 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

## 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

## Projeto Educativo

### Introdução ao Projeto Educativo

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”*. 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.

Construir o Projeto Educativo é, por um lado, assumir a autonomia que lhe é reconhecida com Instituição e, por outro, desenvolver um processo de identidade, fundamental para o exercício da mesma autonomia. É refletir, identificar problemas, encontrar soluções, ponderar decisões, avaliar resultados, mobilizar-se em torno de objetivos comuns, de forma a perspetivar o futuro, tendo em vista a rentabilização de recursos e a prestação de um serviço de qualidade. Neste sentido o Projeto educativo é um trabalho coletivo, visto que ele será a imagem da Instituição e de toda a comunidade educativa: daqueles que nela exercem a sua ação educativa, daqueles que confiam nela (pais) e dos que nela recebem a sua formação. Assim, poderá e deverá ser objeto de reformulações contínuas, face não só às mudanças sócio/culturais do meio e da sociedade, mas também às alterações que se pretendem na Instituição, tendo em vista uma resposta efetiva às necessidades da população, e passando, inevitavelmente, pelo aprofundamento de metodologias de trabalho cooperativo entre todos os membros da comunidade escolar e educativa.

Este Projeto Educativo para o triénio 2022/2025 será desenvolvido de acordo com o tema: *“Era uma vez... na voz das crianças”*.

A importância de contar histórias às crianças abre espaço para a alegria e para o prazer de ler, de compreender, de interpretar... a si próprio e à realidade. Pela contação de histórias, as crianças são capazes de absorver valores morais e sociais, e é neste contexto que entra a importância desta como prática educativa.

Por meio dela, as crianças podem começar a desenvolver a imaginação, a criatividade, o gosto pela leitura e pela linguagem, criando empatia com os personagens.

Além de, despertar na criança o lado lúdico, característica muito importante para seu desenvolvimento. É no lúdico que a criança desenvolve criatividade e senso crítico.

## Recursos Humanos afeto ao Projeto Educativo

### Distribuição do Pessoal por resposta social

<b>SALAS</b>	<b>Berçário</b>	<b>SALA dos 12 aos 24 meses</b>	<b>SALA dos 24 aos 36 meses</b>
<b>RESPOSTA SOCIAL</b>			
Creche	2 Auxiliares de ação educativa	1 Educadora de Infância 1 Auxiliar de ação educativa	1 Educadora de Infância 1 Auxiliar de ação educativa
Pré-Escolar	<b>SALA dos 3 anos</b>	<b>Sala dos 4 anos</b>	<b>Sala dos 5 anos</b>

	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
C.A.T.L	1 Animadora Sociocultural 2 Auxiliar de ação educativa		

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

## Desenvolvimento do projeto Educativo

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.

Sabemos que uma das formas de ter contato com os sentimentos é através das histórias. Podemos sentir emoções, como a tristeza, a raiva, a irritação, a alegria, o bem-estar, o medo, a insegurança... vivendo tudo o que as histórias provocam em quem as ouve, na sua amplitude, significado e verdade que cada uma delas pode despertar, além de ser um recurso valioso e agradável para a predisposição da aprendizagem e para a sua complementação.

Ao longo dos próximos três anos letivos iremos desenvolver o projeto *“Era uma vez... nas vozes das crianças”* sendo que, em cada ano letivo será abordado o seguinte subtema:

Ano letivo 2022/2023: *“Histórias tradicionais”*

Ano letivo 2023/2024: *“Contos de fadas”*

Ano letivo 2024/2025: *“Histórias com valores”*

## **Problema de partida**

Por acreditarmos que a criança deve ser o principal construtor da sua aprendizagem, escolhemos o tema *“Era uma vez... na voz das crianças”*. Pretendemos, assim, promover o desenvolvimento das crianças através de atividades e temas que lhes permitam conhecer, explorar e respeitar o mundo que as rodeia, estimulando a sua curiosidade, criatividade e capacidade de expressar os seus interesses e necessidades.

Fazemos parte de uma sociedade que se encontra em constante evolução em termos científicos e tecnológicos e a contação de histórias possui algumas limitações que nem sempre a tornam tão eficaz quanto se pretendia, uma vez que é preciso saber contar histórias e utilizar recursos disponíveis de forma inteligente e criativa para que de facto, se prenda a atenção das crianças e as cativa para a história e para o que se pretende com ela.

## **Fundamentação do projeto**

Nos primeiros anos de vida, está provado que a criança desenvolve a linguagem, torna-se por isso fulcral ouvir “histórias”, que lhe irão possibilitar articular um discurso coerente e plausível.

A história contada define, ainda, uma sequência de ideias e também reconhece sinais verbais que o narrador transmite. Ao aproveitar esses sinais, a história contada, possibilita que a criança aumente o seu tempo de atenção. Desta forma, consegue concentrar-se muito mais, e ao mesmo tempo, desenvolve também, uma grande capacidade de imaginação. Provado está, que se a criança desenvolver a imaginação, e se ela tiver a curiosidade desenvolvida, ela poderá responder às várias situações que surgirão durante a sua vida e solucionar problemas futuros.

As crianças têm, por natureza, muita energia e curiosidade sobre o ambiente que a rodeia e à medida que o tempo passa, vai adquirindo maior maturidade para experienciar o mundo e para fazer as suas descobertas. Primeiro com os contatos físicos e visuais, depois, com a linguagem oral, vai desabrochando, a cada dia que passa, num sistema de comunicação mais avançado e organizado, tornando-a numa criança mais confiante e sociável. O mundo emocional expande-se para incluir as relações com os outros e, ao mesmo tempo, desenvolve-se um sentido de identidade pessoal. Porém, nada disto consegue à margem da família e da comunidade. A escola tem, aqui, um papel preponderante, não só pelo facto de a criança permanecer várias horas neste espaço, como, essencialmente, devido às práticas pedagógicas estarem planeadas e orientadas visando o desenvolvimento global e harmonioso da criança.

Um Projeto Educativo deve ser apropriado a estimular o gosto pelo jogo, exploração ativa, movimento, sentidos, a representação criativa, a descoberta, o conhecimento, devendo proporcionar um leque de experiências estimulantes dentro de um esquema de rotinas que transmita segurança. E não deve acontecer apenas em torno da criança e diferentes competências, mas essencialmente, deve ter a criança como principal agente e construtora dos seus saberes e aprendizagens.

Para o próximo triênio o Projeto Educativo do Csjmar será centrado no tema: *“Era uma vez... na voz das crianças”* e pretendemos que seja uma forma de promover e de acompanhar o desenvolvimento da criança, privilegiando o lúdico (a brincadeira e o jogo). Entre o real e o imaginário, torna-se possível descobrir e compreender a realidade externa, conferindo sentido às mais diversas experiências e desenvolvendo, assim, a capacidade contínua de criar, de pensar, de elaborar as emoções e de comunicar com os outros. A criança pode projetar-se em diferentes personagens e descobrir-se. Além do que, permitirá o desenvolvimento e a aquisição de competências, sendo um meio para atingir um fim: experimentar, descobrir, conhecer e aprender.

Acreditamos que este tema nos vai possibilitar acompanhar a criança visando um desenvolvimento harmonioso e global, num ambiente de felicidade e bem-estar.

## Objetivos do Projeto Educativo

### Objetivo geral

☑ Despertar o prazer em ouvir histórias, proporcionando meios divertidos e atividades atraentes para contá-las, estabelecendo a ligação entre aquilo que é real e o imaginário, tão presente no quotidiano das crianças. Procurando a expressão da sua perceção do mundo, desenvolvendo a linguagem, pensamento lógico, imaginação, socialização, construção da identidade e autonomia.

### Objetivos específicos

1. Criar um ambiente que permita às crianças explorarem e adquirirem novas aprendizagens;
2. Promover a curiosidade e o gosto por novas experiências e materiais;
3. Promover o autoconceito e a sua autoestima;

4. Promover a autonomia das crianças na aquisição das suas aprendizagens;
5. Acompanhar as crianças na construção do saber, ajudando-as a ser agentes ativos no processo do seu desenvolvimento global;
6. Criar condições propícias a um ambiente em que a “*brincadeira*” possa constituir o motor principal do seu processo;
7. Dar prioridade às formas lúdicas de aprendizagem para que cada criança possa melhor desenvolver as suas potencialidades;
8. Promover a relação de comunicação, de compreensão e valorização do outro, descobrindo progressivamente, que os outros têm a sua própria identidade, os seus pertences, as suas relações;
9. Criar um ambiente flexível que possa ser adaptado aos interesses e necessidades de cada criança, promovendo o acesso a um leque de oportunidades de escolhas;
10. Respeitar e tomar consciência das diferentes manifestações culturais inseridas na comunidade escolar;
11. Fomentar as relações de parceria com as famílias, no desenvolvimento e na construção da aprendizagem da criança.

 Estimular os sentidos da criança 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

- Narração de histórias infantis através da dramatização;
- Construção de fantoches;
- Elaboração de tapete de histórias;
- Criação de fantoches de dedo utilizando materiais recicláveis;
- Realizar desenhos em aventais, que permitam dramatizar uma história, entre outros;
- Roda de conversas;
- Expressão através da pintura, desenhos, imagens e pequenos textos;
- Conversas diárias com as crianças em grande grupo ou individuais sobre a história contada;
- Exploração de rimas, lengalengas, adivinhas, trava-línguas, jogos de linguagem;
- Produção de registos escritos na sala;
- Fomentar trabalhos de pesquisa;
- Desenvolver atividades com a participação dos pais e familiares e ainda, com a comunidade envolvente;
- Visualização de pequenos filmes relacionados com a temática da história;

- Exploração de músicas alusivas ao tema.

## **Intervenientes**

- Educadoras e auxiliares da Creche, Pré-escolar e CATL
- Crianças da Creche, Pré-escolar e CATL
- Câmara Municipal de Esposende
- Junta de freguesia de Mar
- Biblioteca Municipal de Esposende
- Agrupamento de Escolas António Rodrigues Sampaio
- Tipografias e gráficas do concelho de Esposende
- Editoras portuguesas

## **Recursos**

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

## **Metodologias**

- Histórias
- Fantoques
- Lengalengas
- Canções
- Pequenos vídeos
- Cartazes
- Atividades de expressão plástica

- Visitas de estudo
- Jogos
- Livros
- Imagens

## 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 – 14 efetivos, 2 contratados e 3 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;

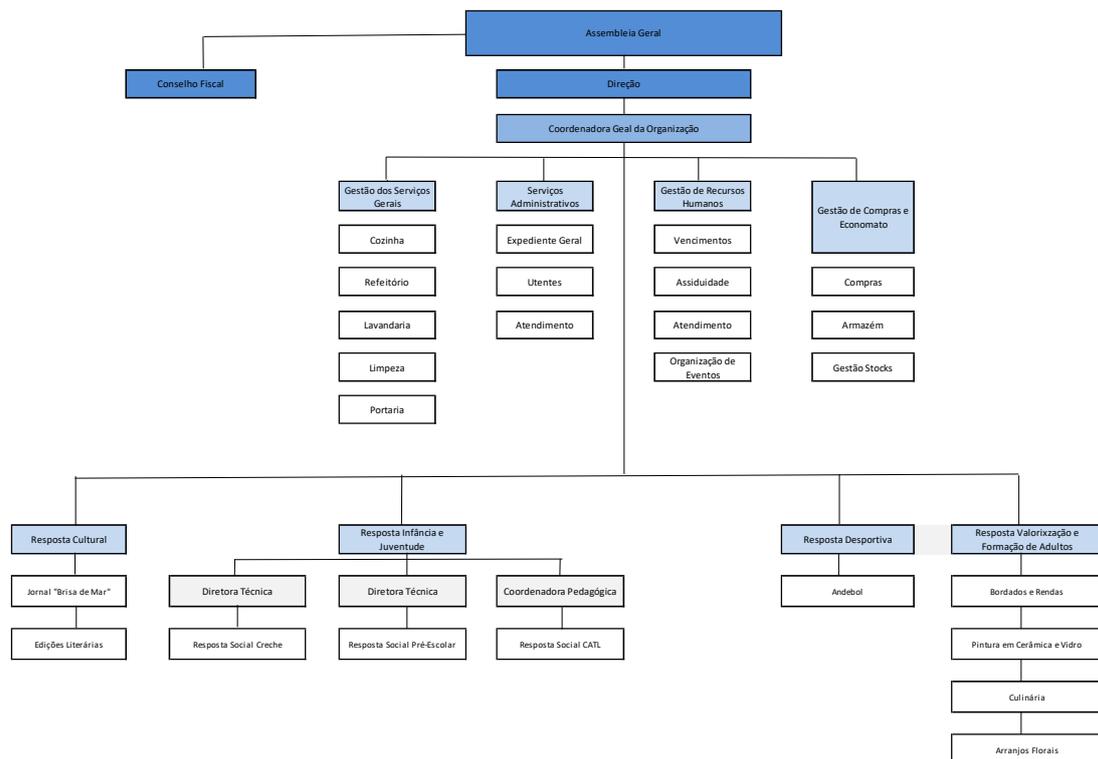
Adicionalmente, o CSJM acolhe, sempre que possível, estagiários profissionais, voluntários e outros através de contratos de emprego e inserção.

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:

### **Organograma**



## 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.

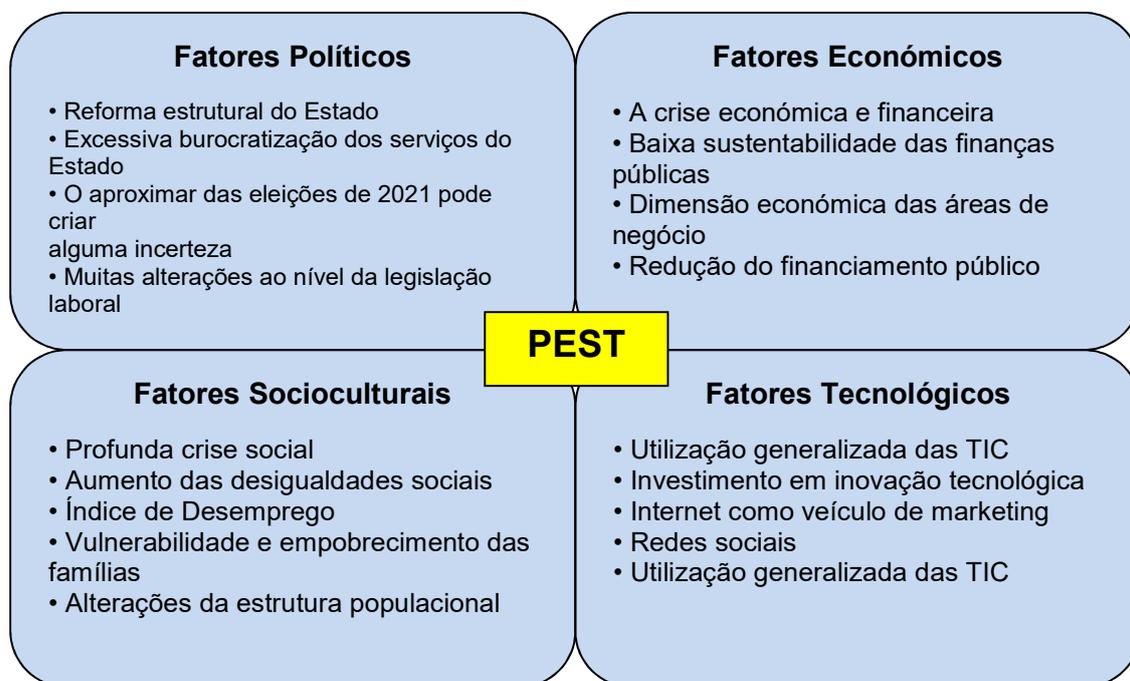
O Plano Estratégico deve, pois, estabelecer as bases para a melhoria contínua da qualidade na prestação dos serviços e da transformação organizacional. O diagnóstico estratégico subjacente ao presente Plano foi sistematizado através de três níveis de análise:

- 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.

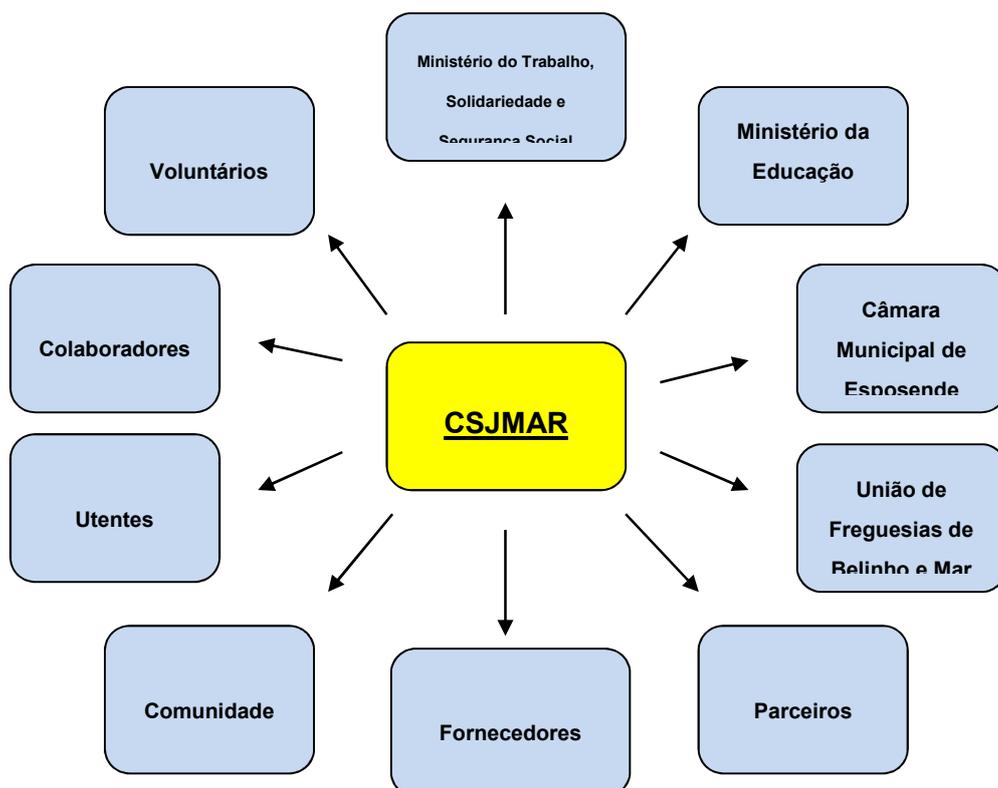
## Fatores Tecnológicos

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.

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

## 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 intuitos 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 incutir 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.

<b>PERSPETIVA DOS EQUIPAMENTOS IMÓVEIS</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsável</b>
<b>Reabilitar, adequar e inovar</b>	Caderno de encargos	Licenciamento	Direção

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

<b>PERSPETIVA DE CLIENTES/UTENTES E PARCEIROS/COMUNIDADE</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsável</b>
<b>Inovar e aumentar a capacidade das respostas sociais</b>	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	
<b>Melhorar a qualidade de vida de clintes/utentes</b>	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	
<b>Desenvolvimento do sentido de voluntariado</b>	N.º de voluntários com idades entre 18 e 75 anos	Dois novos voluntários por ano	Coordenadora Geral

<b>Promover novas parcerias</b>	N.º de novas parcerias	Duas por ano (inclui renovações)	Coordenadora Geral
<b>Reforçar reputação e a imagem da organização</b>	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	

<b>PERSPETIVA PROCESSOS INTERNOS</b>			
<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsável</b>
<b>Melhorar a qualidade do serviço</b>	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
<b>Desenvolvimento da secção “voluntariado”</b>	N.º de participações no âmbito do Voluntariado	Quatro por ano	Coordenadora Geral
	N.º de horas alocadas ao voluntariado	Dias por mês	
<b>Desenvolver campanhas de promoção</b>	Nº de atividades/desafios lançados à comunidade por ano	Duas por ano	Coordenadora Geral
<b>Incrementar os canais de divulgação e informação</b>	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**

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsável</b>
<b>Fomentar o bom clima e a motivação de colaboradores</b>	% 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	
<b>Desenvolvimento de um plano de formação</b>	N.º de horas de formação	Mais 5% do que o mínimo legal	Coordenadora Geral
	% de colaboradores que tiveram formação	Mínimo 60%	
<b>Implementar um sistema de controlo de atividade</b>	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
<b>Melhoria do sistema de informação e tecnológico</b>	N.º de conteúdos carregados no SI	Dois por semana	Coordenadora Geral
	N.º de utilizadores do SI	Um por organização	

#### PERSPETIVA ORÇAMENTO /FINANCEIRA

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsável</b>
<b>Aumentar receitas/recursos por via das doações</b>	Valor da conta “Donativos”	Aumentar em 10% (em 3 anos)	Direção e Coordenadora Geral
<b>Aumentar receitas/recursos por via das parcerias</b>	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

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

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

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

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

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

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

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

## 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 da instituição.



ELABORADO POR: Equipa da Qualidade	DATA:	APROVADO POR:	DATA:	EM VIGOR A PARTIR DE:	<b>IMP.121.00</b>
------------------------------------	-------	---------------	-------	-----------------------	-------------------

## Plano de Atividades

### Introdução ao Plano de Atividades

O Plano Anual de Atividades (PAA) é, por definição do próprio regime de autonomia, administração e gestão das escolas (Decreto-Lei nº 75/2008, de 22 de abril, alterado pelos Decreto-Lei nº 224/2009, de 11 de setembro e Decreto-Lei nº 137/2012, de 2 de julho) o instrumento de planeamento que define, em função do Projeto Educativo, as formas de organização e de programação das atividades bem como os recursos necessários a sua execução.

O PAA do Centro Social da Juventude de Mar (CSJMar), para o ano letivo de 2022-2023, constitui um instrumento de organização e gestão da instituição, sendo fundamental para dar a conhecer as diversas atividades que se irão desenvolver durante o ano letivo. Além disso, propõem-se através do PAC e do PE, contribuir para a promoção integral de todos os seus utentes, tendo em conta a sua missão visão e valores.

O PAA é um documento flexível e aberto no seu processo de construção. Assim, poderá verificar-se a necessidade da sua reformulação ao longo do ano letivo, permitindo integrar e/ou anular atividades/iniciativas que surjam e que sejam consideradas pertinentes e mostrando-se úteis e oportunas para a consecução dos objetivos a alcançar, tendo sempre por base uma reflexão orientada para a harmonia e bem-estar das crianças.

Para o presente ano letivo 2022-2023, tal como consta no Projeto Educativo que está subordinado ao tema “Era uma vez...na voz das crianças”, a temática que irá ser abordada incidirá sobre as Histórias Tradicionais.

De forma a não existir qualquer pressão sobre a execução do plano em termos de tempo, uma vez que durante o ano letivo há mais atividades e temas a serem trabalhados com as crianças achou-se por bem em reunião de equipa docente ,calendarizar a execução com um timing mais alargado de forma a permitir uma abordagem mais aprofundada e ao mesmo tempo dar possibilidade de explorar com liberdade, incentivando as crianças à descoberta do

mundo imaginário e das tradições que irão contribuir para a consolidação dos objetivos definidos.

Após a seleção das histórias uma vez que temos crianças com diferentes idades, foi ponto crucial e fulcral ir de encontro a todas as faixas etárias enquadrando as obras em função das capacidades cognitivas dos grupos, para que o fator motivacional e curiosidade esteja sempre presente em cada criança.

Como tal foi definido a distribuição que a seguir se apresenta:

- Para os meses de outubro/novembro, a história intitulada será “O Patinho Feio”.
- Para os meses de dezembro/janeiro será a história “O Capuchinho Vermelho”.
- Nos meses de fevereiro/março a história a explorar será “Os Três Porquinhos”.
- Em abril/ maio, será a história “O Lobo e os Sete Cabritinhos”.
- Nos meses de junho/julho será a história “Caracóis de Ouro e os Três Ursos”.

Decidimos abordar este tema, pois acreditamos que as crianças devem ser o principal construtor da sua aprendizagem. Se a criança desenvolver a sua imaginação e se ela tiver a curiosidade desenvolvida, ela poderá responder às várias situações que surgirão durante a sua vida e solucionar problemas futuros.

Importa referir que apesar de terem sido aliviadas as medidas preventivas em relação à situação Pandémica que ainda está em curso, continuaremos a cumprir todas as orientações que nos sejam dadas e a atuar de acordo com as orientações.

Numa perspetiva formativa, as atividades desenvolvidas serão alvo de reflexão anual correspondente a cada ano letivo para que o processo de ensino possa ser encarado sempre como uma forma dinâmica, atual, e com espírito empreendedor na execução dos objetivos que nos propomos atingir bem como dar cumprimento a todas as orientações curriculares estabelecidas para a execução das metas de trabalho estabelecidas.

## Objetivos Plano Anual de Atividades

As atividades do PAA são essenciais para a concretização das áreas de desenvolvimento, objetivos e metas do Projeto Educativo. Compete ao CSJMar em articulação com as famílias, fornecer referenciais que permitam às crianças continuar durante toda a sua vida a desenvolver e a ampliar as suas atitudes e os seus valores. As atividades do PAA procuram deste modo concorrer para o cumprimento dos seguintes objetivos:

- ✓ Promover atitudes adequadas à aprendizagem;
- ✓ Adquirir conhecimentos que permitam à criança a compreensão e a análise crítica do que a rodeia;
- ✓ Desenvolver a criatividade e imaginação da criança;
- ✓ Capacitar a criança para a intervenção e ação ética para o exercício pleno da cidadania, na construção de um futuro cidadão crítico e humanizado;
- ✓ Desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade, incentivando a formação de cidadãos livres, responsáveis, autónomos e solidários.
- ✓ Estreitar a relação escola/família/comunidade;
- ✓ Desenvolver a consciência ecológica e ambiental;
- ✓ Promover os hábitos e o gosto pela leitura
- ✓ Conhecer vários autores da literatura infantil
- ✓ Dinamizar diferentes atividades de leitura e escrita
- ✓ Valorizar e divulgar o livro e as histórias
- ✓ Promover a cultura e a literatura
- ✓ Permitir o contato com espaços de leitura
- ✓ Observar a sequência lógica das histórias
- ✓ Perceber os elementos fundamentais e estruturais presentes numa narrativa
- ✓ Trabalhar a oralidade ao recontar histórias
- ✓ Dramatizar histórias
- ✓ Incrementar a integração e valorização da instituição na comunidade local e regional

## Metodologia de divulgação, monitorização e avaliação

### **Divulgação**

As calendarizações das atividades estão contempladas nas Planificações semanais de atividade 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, na plataforma Educabiz existente na Instituição como forma de comunicação entre a escola e as famílias, 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 mensalmente nas reuniões da equipa docente e mencionada na ata dessa reunião.

### **Avaliação**

A avaliação do Plano Anual de Atividades (PAA) será efetuada internamente e anualmente através dos dados recolhidos ao longo das atividades: -registos das atividades ( escritos e fotográficos) bem como a emissão de um relatório final, considerando tanto o processo como o resultado final das atividades realizadas.

## Calendarização das atividades

<b>Período</b>	<b>Tema</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Estratégias/ atividades</b>	<b>Intervenientes</b>
Setembro	<b>Adaptação das crianças/ Integração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar um ambiente que permita as crianças sentirem-se seguras</li> <li>- Promover o convívio</li> <li>- Integrar de forma lúdica e divertidos os novos membros da comunidade educativa</li> <li>- Facilitar a aquisição de hábitos de cooperação arrumação e autonomia</li> <li>- Incentivar o desenvolvimento de relações positivas com a família, atendendo às suas necessidades e dúvidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manipulação e exploração gradual dos materiais da sala</li> <li>- Decoração e organização dos espaços</li> <li>- Brincadeiras ao ar livre</li> <li>- Sensibilização e acompanhamento na arrumação e conservação do material</li> </ul>	Creche Pré-escolar CATL
Outubro	<b>História Patinho Feio</b>	-Promover o hábito e o gosto pela leitura como fonte de enriquecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar a história Patinho Feio</li> <li>- Explorar o habitat dos patos</li> <li>- Na Expressão plástica elaborar um modelo de pato com material reciclado</li> </ul>	Creche Pré-escolar CATL  Creche Pré-escolar CATL
Novembro		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permitir o contato com espaços de leitura</li> <li>- Desenvolver a expressão artística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visita à biblioteca do Centro de dia do CJMAR</li> <li>- Fazer uma maquete onde recontre a história do patinho</li> </ul>	Pré-escolar  Creche Pré-escolar CATL

			feito	
Dezembro	<b>História Capuchinho Vermelho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporcionar às crianças a absorção de experiências vividas imaginariamente de forma lúdica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar a história Capuchinho Vermelho</li> <li>- Dramatização da história e sua apresentação ao público</li> </ul>	<p>Creche Pré-escolar CATL</p> <p>Creche Pré-escolar CATL</p>
Janeiro		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perceber os elementos fundamentais e estruturais presentes na história</li> <li>- Permitir o contato com espaços de leitura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploração do meio envolvente da história do capuchinho, ou seja, a floresta, através de ficheiro de imagens, vídeos</li> <li>- Visita à biblioteca Municipal</li> </ul>	<p>Creche Pré-escolar CATL</p> <p>Pré-escolar</p>
Fevereiro	<b>História Os três Porquinhos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivar as crianças a lembrar e recontar a história, visualizando o painel alusivo à história</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar a história os Três Porquinhos</li> <li>- Fazer um placard alusivo à história, para exposição</li> </ul>	<p>Creche Pré-escolar CATL</p>
Março		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinamizar diferentes atividades para uma melhor compreensão das histórias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploração do habitat dos porquinhos</li> <li>- Visita à Quinta Pedagógica da Associação Ambiental do Rio Neiva</li> </ul>	<p>Creche Pré-escolar CATL</p> <p>Pré-escolar</p>
Abril	<b>O Lobo e os Sete</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Despertar a criatividade, imaginação e o raciocínio lógico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar a história o Lobo e os sete cabritinhos</li> <li>- Elaboração de</li> </ul>	<p>Creche Pré-escolar CATL</p>

	<b>Cabritinhos</b>		dedoches sobre as personagens e apresentação da história com os dedoches para a toda comunidade educativa  - Visita á feira do livro de Esposende	Creche Pré-escolar CATL  Pré-escolar
Maio		- Trabalhar a oralidade	- Elaboração de um cartaz alusivo à importância/ características do lobo como sendo um animal em vias de extinção	Creche Pré-escolar CATL
Junho	<b>História Os Caracóis de ouro e os três ursos</b>	- Despertar o interesse pela história  -Explorar objetos com texturas , formas e cores variadas	- Contar a história Os caracóis de ouro e os três ursos  - Realizar um tapete sobre a história	Creche Pré-escolar CATL  Creche Pré-escolar CATL
Julho		- Levar a criança a interagir com o mundo imaginário	- “E se o urso vivesse na praia” Realização de um painel com as ideias das crianças sobre este tema	Creche Pré-escolar CATL  Creche Pré-escolar CATL

## Parcerias

- Centro Social Da Juventude de Mar
- Biblioteca Municipal Esposende
- Associação Rio Neiva- Associação Defesa do Ambiente
- Câmara Municipal de Esposende

## Conclusão

Espera-se que o PAA contribua para a formação integral das crianças, com vista ao sucesso e paralelamente promova a valorização da instituição na comunidade em que está inserida.

Neste sentido, e sendo o PAA um documento aglutinador e orientador de todas as atividades a desenvolver ao longo do ano letivo, a importância da planificação das atividades e sua operacionalização, são geradoras de uma vida social e aprendizagens mais motivadoras, interessantes e significativas.

Ao mesmo tempo, permite a integração de variadas dinâmicas, saberes e competências, traduzindo-se num maior dinamismo e vitalidade, sempre ajustado às vivências das crianças, permitindo assim prosseguir com os objetivos e metas propostas. E, simultaneamente, uma articulação entre os diversos documentos reguladores da instituição, tendo em vista o seu bom funcionamento.

É em torno do nosso PAA que a realização dos projetos se estrutura, complementa e tem sentido pedagógico. É ele que nos convoca para o trabalho em equipa, numa perspetiva e dinâmica transversais.