

ANO 2023

Associação Social e Cultural Paradense

Mod.11.002.F – PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO



PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO

Orientações estratégicas, definição de objetivos e ações



Índice

1	INTRODUÇÃO	3
2	MISSÃO, VISÃO, VALORES	4
3	ANÁLISE DO CONTEXTO E AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DA INSTITUIÇÃO	5
3.1	CONTEXTO EXTERNO	5
3.2	CONTEXTO INTERNO	6
3.2.1	<i>Estrutura Organizacional</i>	<i>6</i>
3.2.2	<i>Serviços Prestados</i>	<i>6</i>
A.	RESPOSTAS SOCIAIS - INFÂNCIA E JUVENTUDE: CRIANÇAS E JOVENS	6
a)	<i>Creche</i>	<i>6</i>
b)	<i>Pré-escolar</i>	<i>7</i>
c)	<i>CATL</i>	<i>8</i>
	<i>Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 20 crianças.</i>	<i>8</i>
B.	RESPOSTAS SOCIAIS - POPULAÇÃO ADULTA: PESSOAS IDOSAS	8
d)	<i>Centro de Dia</i>	<i>8</i>
e)	<i>Serviço de Apoio Domiciliário</i>	<i>9</i>
a)	<i>Caracterização Etária dos Recursos Humanos e de Escolaridade</i>	<i>9</i>
4	POLÍTICA DA QUALIDADE	11
5	ANÁLISE ESTRATÉGICA	11
a)	<i>Análise SWOT</i>	<i>11</i>
b)	<i>Análise PEST – vertente externa à organização</i>	<i>13</i>
c)	<i>Objetivos Estratégicos e Plano de Acção</i>	<i>17</i>
6	CONSIDERAÇÕES	17

1 Introdução

O Plano de Ação Estratégico da Associação Social e Cultural Paradense para o ano de 2023 é um instrumento de planeamento das ações e das atividades a desenvolver nesse mesmo ano, tendo como suporte e como orientação o respetivo orçamento.

O supracitado documento será realizado tendo em vista seis fases distintas

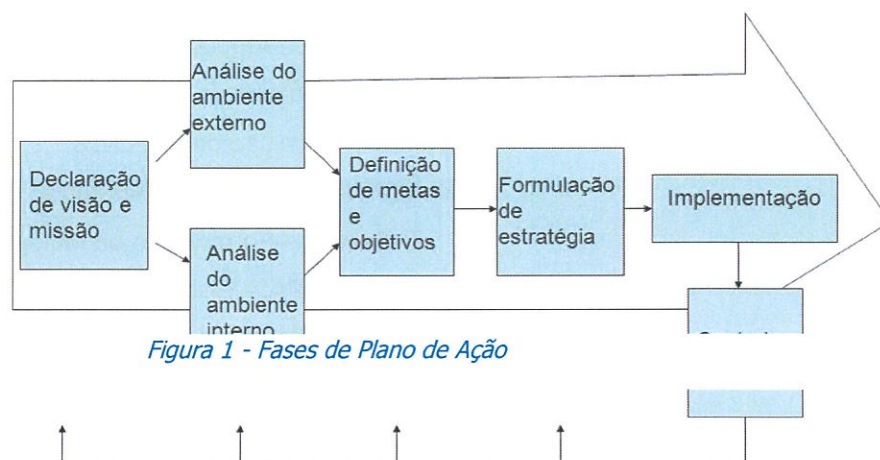


Figura 1 - Fases de Plano de Ação

Numa primeira fase são definidas e caracterizadas a

(1) **missão e visão da instituição**, bem como os seus valores, e com base nos mesmos, definida a política da qualidade.

Posteriormente, é realizada uma caracterização do (2) **ambiente externo e análise do ambiente interno**, de forma a melhor compreender o contexto organizacional da A.S.C.P.

Numa terceira fase são definidas (3) **metas e objetivos estratégicos** com base na análise anteriormente realizada.

Na quarta fase serão definidos os objetivos operacionais que por sua vez, dão origem a indicadores monitorizáveis. Cada um destes objetivos operacionais ocasiona depois uma ou várias ações que facilitam a sua implementação, bem como o seu controle e monitorização que é realizado trimestralmente, através do relatório de acompanhamento de indicadores (Mod.11.004) a (4) **formulação estratégica** e a (5) **implementação** são factores decorrentes destes.

Os resultados de (6) **feedback** dos indicadores dão depois origem a novo mapa de objetivos e nova estratégia.

Fonte: Kotler (apud EMMERICK; PEREIRA, 2007, p.51)



- 1ª ETAPA – Definição da Missão
- 2ª ETAPA – Análise do Ambiente Externo
- 3ª ETAPA – Análise do Ambiente Interno
- 4ª ETAPA – Elaboração de Filosofias e Políticas
- 5ª ETAPA – Definição de Objetivos
- 6ª ETAPA – Seleção de Estratégias
- 7ª ETAPA – Formulação de Metas e Ações Setoriais
- 8ª ETAPA – Elaboração de Orçamento
- 9ª ETAPA – Definição de Parâmetros de Avaliação
- 10ª ETAPA – Formulação de um Sistema de Gerenciamento de responsabilidades
- 11ª ETAPA – Implantação.

Figura 2 - Fases de Planeamento Estratégico

2 Missão, Visão, Valores

Missão: Prestar serviços sociais de qualidade que promovam nos clientes (crianças, jovens e idosos e/ou todos os cidadãos em situação de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho) um aumento da satisfação das suas necessidades de uma forma duradoura e substancial, criando relações de longo prazo mutuamente benéficas.

Visão: Ser a primeira escolha dos clientes do mercado da prestação de serviços sociais, sendo reconhecida pelo seu rigor e profissionalismo na comunidade.

Valores: A Direção da Associação Social e Cultural Paradense elegeu como seus valores a honestidade, integridade, responsabilidade, competência e confidencialidade.



3 Análise do contexto e ambiente externo e interno da Instituição

3.1 Contexto Externo

A A.S.C.P. – Associação Social Cultural Paradense é uma organização sem fins lucrativos (IPSS – Instituição Social Solidariedade Social) em Chão da Parada, pertence à freguesia de Tornada e Salir do Porto, com uma população de:

Salir do Porto	797
Tornada	3561

Figura 3 - População - Dados INE - Censos 2011

Nos levantamentos de 2011 (INE), o número de desempregados em Tornada e Salir do Porto é Bastante significativo (principalmente quando comparado com o resto do meio rural). Importa referir que a maioria do público desempregado tem cerca de 35 a 54 anos.

Freguesia	Nº Desempregados	< 25 anos	25 - 34 Anos	35 - 54 Anos	55 Anos e +
Tornada	187	27	37	84	39
Salir do Porto	33	10	27	64	18

Figura 4 – Desemprego

Relativamente às Respostas Sociais do concelho, o Serviço de Apoio Domiciliário é uma resposta bastante frequente e não é visto como urgente ou necessária maior resposta nesta matéria. Porém, são necessárias mais respostas de SAD 24 horas.

Relativamente à valência de Centro de Dia, também não é manifestamente uma das vertentes mais escassas, porém, um Centro de Noite seria uma resposta com bastante procura e poucas infraestruturas.

Resposta Social	Nº de equipamentos*
Serviço de Apoio Domiciliário (IPSS)	18
Centro de Dia (IPSS)	15
Centro de Convívio	1
Estruturas Residenciais para Idosos (IPSS)	9
Estruturas residenciais para Idosos (Lucrativas)	10

Figura 5 - Respostas Sociais Sénior – Carta Social – Relatório 2022

No que concerne às valências de infância, a Creche continua com necessidade de enquadramento para a população infantil no concelho.

Resposta Social	Nº de equipamentos/respostas*
Creche (IPSS)	7
Creche (Lucrativas)	3
Educação Pré-escolar (IPSS)	7
Educação Pré-escolar (Lucrativos)	3
Centro de Atividades de Tempos Livres	4
Centro de Atividades de Tempos Livres (Lucrativo)	1
Centro de Acolhimento Temporário	1
Lar de Infância e Juventude	1

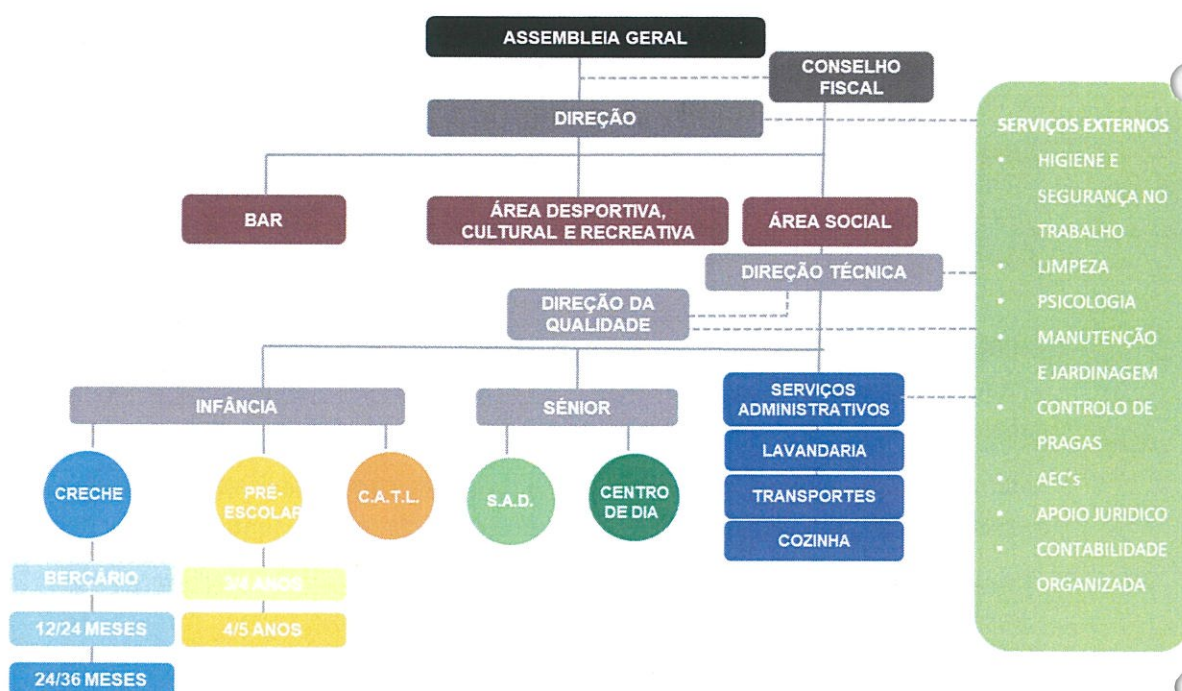
Figura 6 - Respostas de Infância – Carta Social – Relatório 2022

Serviço/equipamento	Nº de serviços/equipamentos
Contrato Local de Desenvolvimento Social (CLDS 4G)	1
Comissão de Proteção de Crianças e Jovens em Risco	1
RNCCI - Unidade de Convalescença	1
Universidade Sénior	1

Figura 7 - Respostas comunitárias

3.2 Contexto Interno

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



3.2.1 Estrutura Organizacional

3.2.2 Serviços Prestados

A. Respostas Sociais - Infância e Juventude: Crianças e Jovens

a) Creche

Destinatários:

- Crianças com idade compreendida entre os 3 meses e os 3 anos, durante o período diário correspondente ao trabalho dos pais.

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 30 crianças.



Denominação	Lotação
Sala – Berçário	8
Sala 1-2 anos	12
Sala 2-3 anos	16

Horário de funcionamento:

De segunda-feira a sexta-feira

Abertura	07h30	Encerramento	19h00
-----------------	--------------	---------------------	--------------

b) Pré-escolar

Destinatários:

- Crianças com idade compreendida entre os 3 e os 6 anos de idade, durante o período diário correspondente ao trabalho dos pais.

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 39 crianças.

Capacidade da Valência: 47 utentes

Denominação	Lotação
Sala 3-4 anos	25
Sala 4-5 anos	22

Horário de funcionamento:

De segunda-feira a sexta-feira

Abertura	07h30	Encerramento	19h00
-----------------	--------------	---------------------	--------------



c) CATL

Destinatários:

- Crianças com idade compreendida entre os 6 e os 10 anos de idade:
 - ✓ Durante o período diário correspondente ao trabalho dos pais em tempo não letivo;
 - ✓ Durante as extensões de horário escolar em tempo letivo;

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: **20 crianças.**

Denominação	Lotação
6-10 anos	20

Horário de funcionamento:

De segunda-feira a sexta-feira

Abertura	07h30	Encerramento	19h00
----------	-------	--------------	-------

B. Respostas Sociais - População Adulta: Pessoas Idosas

d) Centro de Dia

Destinatários:

- Pessoas de idade igual ou superior a 65 anos autónomos ou parcialmente dependentes que se mantêm no seu meio sociofamiliar.
- Pessoas de idade inferior a 65 anos em condições excecionais, a considerar caso a caso.

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 26 utentes.

Capacidade da Valência: 30 utentes

Horário de funcionamento:

Segunda a Sexta			
Abertura	08h00	Encerramento	17h30



e) Serviço de Apoio Domiciliário

Destinatários:

- Indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou as atividades de vida diária.

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 49 utentes.

Horário de Funcionamento:

De segunda-feira a sexta-feira

Manhã	Abertura	08h00	Encerramento	13h
Tarde	Abertura	14h	Encerramento	17h

Sábado

Manhã	Abertura	08h00	Encerramento	13h
-------	----------	-------	--------------	-----

C. Recursos Humanos

a) Caracterização Etária dos Recursos Humanos e de Escolaridade

No que respeita à equipa da A.S.C.P. a média das idades dos colaboradores é de 43 anos, sendo por isso uma das vantagens da equipa, visto ser uma faixa etária ainda relativamente jovem e já com experiência na área de intervenção.

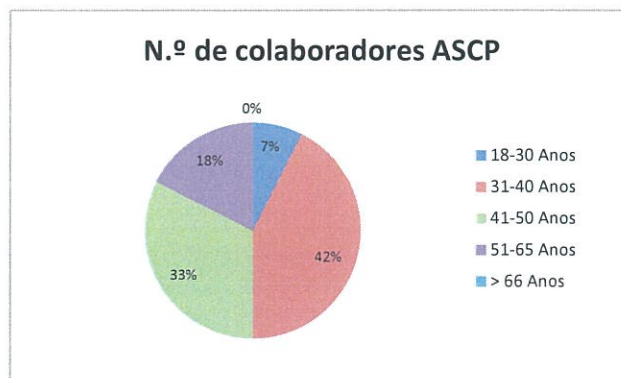


Figura 8 - Faixa Etária dos Colaboradores



Relativamente à escolaridade dos colaboradores a equipa é bastante heterogénea ao nível de escolaridade.

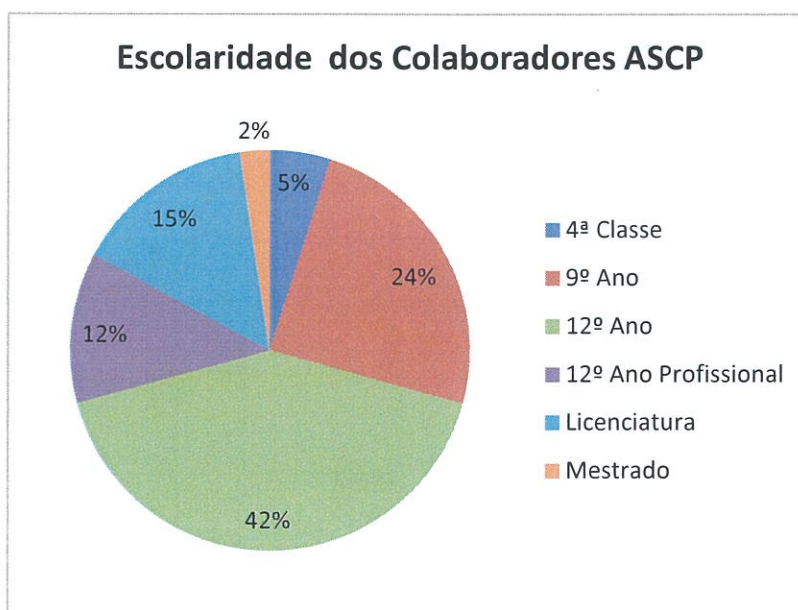


Figura 9 - Escolaridade dos Colaboradores



4 Política da Qualidade

A Direção da Associação Social e Cultural Paradense, consciente de que o mercado em que se insere é cada vez mais exigente e competitivo, elegeu a qualidade, a inovação, a honestidade, o compromisso com os requisitos legais e a permanente melhoria contínua como as principais prioridades.

Este desafio envolve todos os colaboradores, fornecedores, clientes e seus familiares e/ou pessoas significativas, garantindo que:

- a) Pautamos a nossa conduta por princípios éticos de transparência, responsabilidade, independência e imparcialidade;
- b) As suas necessidades e expectativas são sempre identificadas, atendidas e satisfeitas;
- c) Os serviços são fornecidos de acordo com o estabelecido;
- d) O desempenho dos fornecedores é avaliado;
- e) A melhoria contínua e a sustentabilidade da organização são objetivos da Associação Social e Cultural Paradense.

5 Análise Estratégica

Dentro das entidades da Economia Social e Solidária, a estratégia foca-se, na criação de valor social para os seus clientes/utentes. Só há criação de valor social, se houver oferta de serviços correspondentes à procura. Assim é, premente, estarmos conscientes da importância de pensar estrategicamente a nossa organização. Pensar estrategicamente é definir objetivos, mensurar desempenhos e analisar resultados para melhorar continuamente.

a) Análise SWOT

A análise é uma ferramenta útil para conduzir uma abordagem mais completa da problemática. É uma abordagem SWOT (Strengths - Forças, Weaknesses – Fraquezas, Opportunities – Oportunidades, Threats- Ameças), que tem em conta a própria organização como a sua relação com o ambiente externo, no presente e no (provável) futuro (AAVV, 2007:133).

O facto mais interessante em relação à análise SWOT é a sua versatilidade: pode ser aplicada aos negócios e às decisões pessoais com igual sucesso (Tschappeler R., Krogerus, M., 2012:18).



a₁) Matriz SWOT

Análise SWOT			
Análise interna	Forças	Fraquezas	
	• Equipa jovem de colaboradores, com profissionais de diferentes áreas, formando uma única equipa multidisciplinar, competente, criativa, pró-ativa e com capacidade de visão; • Certificação pela norma ISO 9001:2015 e pelos MAQRS Creche; • Boas relações com parceiros; • Serviços extra nas respostas Sociais da Infância (Serviços de lavandaria dos bibes e lençóis); • Boas condições de alguns espaços físicos e de alguns equipamentos.	• Dependência financeira de apenas uma entidade financiadora (ISS); • Localização rural; • Custos de transporte - combustível; • Fraca publicidade e marketing; • Fraca proximidade entre Direção e Recursos humanos; • Necessidade de pintura exterior do edifício; • Remodelação total do parque infantil (2); • Afetação da saúde psicossocial dos colaboradores e utentes. • Aumento dos encargos financeiros em especial vencimentos e matérias-primas;	
Análise externa	Oportunidades	Ameaças	
	• Estimulação cognitiva e motora dos utentes seniores ao domicílio; • Consultas a preços sociais de terapia da fala, psicologia, massagem e coaching kids; • Satisfação de clientes e colaboradores; • Horta biológica; • Divulgação das atividades promovidas através das redes sociais; • Angariar novas parcerias e estreitar as existentes.	• Possibilidade de perda de clientes para IPSS's concorrentes e pré-escolar público; • Perda dos acordos de cooperação; • Deterioração de alguns equipamentos e infraestruturas; • Perda de massa associativa; • Burnout dos colaboradores devido as situações sociais; • Aumento de padrões demenciais na população idosa, com consequente sobrecarga física e emocional dos colaboradores; • Falta de poder de compra das famílias.	

Figura 10 – Análise SWOT

b) Análise PEST – vertente externa à organização

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

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

Nesta análise, serão consideradas essencialmente variáveis económicas e demográficas e de uma forma mais abrangente as variáveis Político Legais e Tecnológicas. O concelho das Caldas da Rainha será, sempre que possível, caracterizado por comparação à região onde se insere – Região Oeste.

Iniciando a análise pelo poder de compra, verificou-se que em termos de médios, em Portugal, não houve alterações de 1993 a 2011 (Fonte: INE), contudo, se realizarmos uma análise detalhada verificamos que no concelho das Caldas da Rainha baixou cerca de 10% nesse mesmo período.

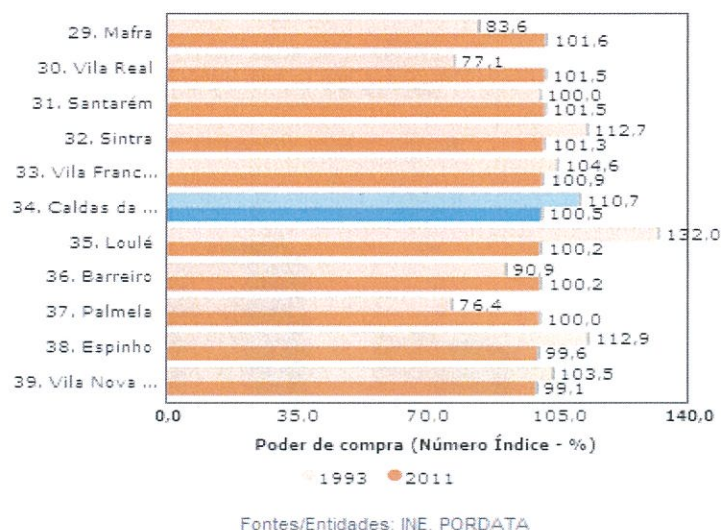


Figura 11 – Evolução do Poder de compra de 1993 a 2011 no Concelho das Caldas da Rainha

Relativamente ao desemprego, verifica-se que o número de desempregados tem vindo a aumentar ao longo dos anos, tendo-se verificado um aumento de 361 indivíduos no concelho das Caldas da Rainha

de 2012 para 2013. Estima-se que, à data, este valor seja já superior, atendendo aos dados médios nacionais entretanto divulgados.

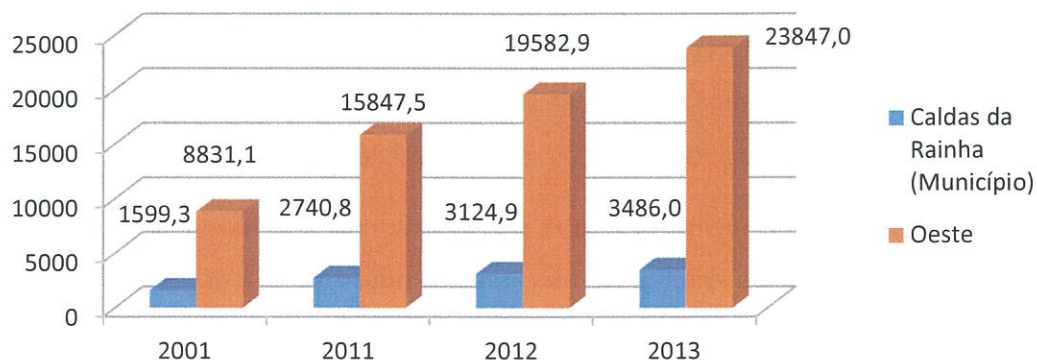


Figura 12 – Evolução do n.º de desempregados inscritos nos centros de emprego 2001 a 2013 no concelho das Caldas da Rainha

Ao nível das fontes de rendimento, verificamos também que persiste uma dependência relativamente aos subsídios do Estado, quer ao nível do RSI (rendimento social de inserção), quer ao nível do subsídio de desemprego. Fruto da atual conjuntura, estes valores têm também aumentado no Concelho das Caldas da Rainha.

Beneficiários de subsídio de desemprego em % da população residente com 15 ou mais anos

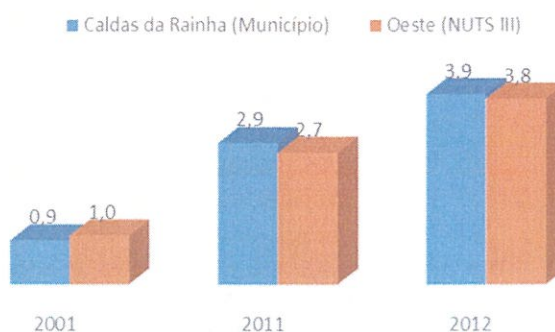


Figura 13– Evolução do n.º de beneficiários de RSI de 2001 a 2011 no concelho das Caldas da Rainha

Beneficiários do Rendimento Social de Inserção em % da população residente com 15 ou mais anos

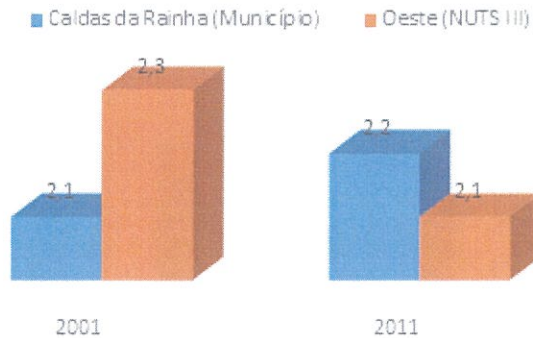


Figura 14- Evolução da taxa de beneficiários de subsídio de desemprego de 2001 a 2012 no concelho das Caldas da Rainha

Passando à análise demográfica, nomeadamente no que diz respeito à população residente, verificou-se um aumento de 2001 para 2011. Todavia, se analisarmos o ano 2012 em relação ao anterior e até mesmo em relação à região Oeste, a população residente está a diminuir. Presentemente, poder-se-á estimar que estes valores sejam mais significativos derivados da elevada taxa de emigração que Portugal atravessa.

População residente

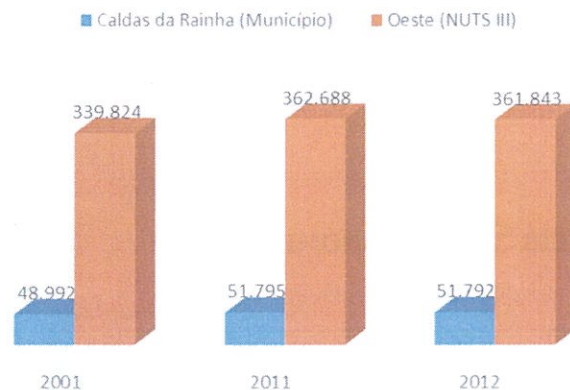


Figura 15 – Evolução da população residente de 2001 a 2012 no concelho das Caldas da Rainha

O índice de envelhecimento tem vindo a aumentar, bem como a dependência dos idosos.

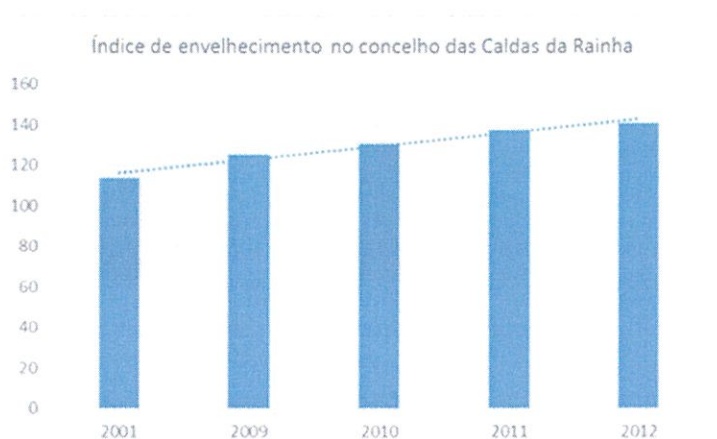


Figura 16 – Evolução do índice de envelhecimento de 2001 a 2012 no concelho das Caldas da Rainha.

Seguidamente, apresenta-se a análise PEST.



Figura 17 – Análise PEST



c) Objetivos Estratégicos e Plano de Acção

A Direção da Associação Social e Cultural Paradense assume para 2022 a necessidade de trabalhar 4 grandes objetivos estratégicos:

1. Garantir a Sustentabilidade da Organização
2. Garantir a Qualidade na prestação dos serviços
3. Ser reconhecida pelos clientes e demais partes interessadas
4. Garantir a valorização dos recursos humanos

Decorrente da definição destes 4 objetivos estratégicos foi definido um Plano de acção o qual constitui o instrumento orientador das atividades que serão realizadas durante o ano 2022. Em janeiro 2022, este plano de ação será integrado no Mapa de Objetivos do Sistema de Gestão da Qualidade com vista a um trabalho global da organização.

As páginas seguintes apresentam as atividades que compõem o Plano de Ação Estratégico.

6 Considerações

Atendendo ao volume de trabalho e à equipa da ASCP e tendo em atenção ao trabalho especializado pelas mesmas, a instituição representa um fator de mais valia para a comunidade em geral.

Considerando já fatores como:

- O facto da **Sustentabilidade** da ASCP ter vindo a melhorar significativamente;
- A Qualidade e a constante melhoria que a ASCP tem como base de funcionamento, melhorando significativamente a cada ano de serviços prestados e estando reconhecida pelos STAKEHOLDERS e parceiros (tais como: a Segurança Social, APCER, entre outros)
- A Qualidade dos serviços ser amplamente reconhecida e mitigada pela comunidade Caldense, entidades parceiras e utentes em geral e também entre pares (ou seja outras instituições);

Interessa manter estes objetivos uma vez que a sua manutenção é crucial a instituição.

Assim, propomos manter a sua dinamização através das ações descritas no Anexo I.

ANEXO I – PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVO OPERACIONAL	AÇÃO A DESENVOLVER	RECURSOS	
			HUMANOS	LOGÍSTICOS
Garantir a Sustentabilidade da Organização	Equilíbrio financeiro	Controlo Orçamental	Contabilidade/DIR/DT/DO/ADMIN	PC/ORÇAMENTO
		Realização de Festas de Aniversários – Kid's Party	Animador(a)/Monitor(a)/Decorador de eventos	Salão/wc/material de decoração/Cozinha/Limpeza
	Aumentar Receitas	Aluguer do Salão	DIR/ADMIN	Limpeza
		Vendas de garagem	Colaboradores e direção	Salão/mesas
		Organização de um passeio para a comunidade	Motorista	Autocarro
		Jantar com desfile de moda	Cozinheiro(a)/DT/DO/modelos/cabeleireiro/maquilhador/entertainers/apresentador	Salão/mesas/cadeiras/passarelle/equipamento de som
		Colónia de verão para crianças internas e externas	N.A	Autocarro/parcerias/espacos físicos
		Aumento das quotas e de sócios pagantes	DIR/ADMIN	PC
		Takeaway	Cozinheira/Ajudante de cozinha	Cozinha
	Reduzir Despesas	Venda do pão no bar	Colaboradores	Forno
		Festival das sopas	Todos os colaboradores/DIR	Salão/parcerias/animação/mesas/cadeiras
		Aquisição de painéis fotovoltaicos que permitam o autoconsumo de energia produzida e assim diminuir os gastos com a eletricidade e climatização	N.A	Parceria com empresa técnica
		Colocar garrafas de água nos autoclismos para redução da descarga de água	Equipa de sala	Garrafas de água
		Reduzir em 1% as despesas com água e luz	Contabilidade/DIR/DT/DO/ADMIN	PC/ORÇAMENTO
		Rever e adaptar os aparelhos de aquecimento do salão	N.A	Contratação de empresa técnica
		Mensagens de sensibilização controlo do gasto de água/luz	colaboradores	Material de desgaste
		Alterar as torneiras dos wc's do EPE para torneiras com sensor, para redução da pressão e tempo de utilização	N.A	Contratação de empresa técnica
		Realizar pesquisa de mercado para obtenção de condições mais vantajosas no que respeita à utilização do cartão frota.	DIR	



OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVO OPERACIONAL	AÇÃO A DESENVOLVER	RECURSOS	
			HUMANOS	LOGÍSTICOS
Garantir a Qualidade na prestação dos serviços	Aumentar as competências dos colaboradores e os conhecimentos dos Encarregados de Educação	Desenvolver formação dirigida aos colaboradores e Encarregados de Educação	Formador	Sala de formação/videoprojector
	Diversificar as atividades de animação para seniores	Introdução das novas tecnologias no SAD	Animador	PC ou tablet
	Aumentar a eficácia do SGQ	Taxa de eficácia de NC fechadas	Equipa da Qualidade	Sala de reuniões
	Manter a taxa de fornecedores qualificados com nível A	Em função dos resultados da avaliação de fornecedores selecionar apenas fornecedores de nível A.	Administrativa/DQ	PC
	Manter um contacto próximo e diário com os EE, de forma a haver uma troca de informação e um acompanhamento mais preciso	Reuniões periódicas com os pais	Educador(a)	Sala de reuniões, videoprojector
		Manter a promoção e a comunicação entre a ASCP e os EE através da plataforma educativa ChildDiary	Educador(a)	Plataforma ChildDiary



OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVO OPERACIONAL	AÇÃO A DESENVOLVER	RECURSOS	
			HUMANOS	LOGÍSTICOS
Ser reconhecida pelos clientes e demais partes interessadas		Festa Final de ano letivo	Crianças/Colaboradores	Salão, sistema de som
		Festa de Natal Infância/Sénior	Crianças/Colaboradores	Salão, sistema de som
		Dinamizar o website e outras redes sociais	DT/DQ/EDUC/ANIM/ADNIM	PC
		Divulgar atividades da ASCP na comunicação social	DT	PC
		Comemoração do aniversário da ASCP	DIR e enterteiners	Salão, mesas, cadeiras, sistema de som
	Melhorar a imagem da instituição	Auditoria de acompanhamento da ISO 9001:2015 MAQRS CR;	Equipa de qualidade e colaboradores	PC
		Certificação da Instituição de acordo com os MAQRS CD/SAD		
		Divulgação dos serviços sénior		
		Divulgação pública e ativa dos trabalhos desenvolvidos pela infância nas redes sociais	EDUC	PC/INTERNET
		Planificar as atividades de animação em conjunto com os clientes;	EDUC/ANIM	PC/Plataforma ChildDiary
Aumentar a satisfação de clientes	Aumentar a satisfação de clientes	Fomentar a participação dos pais das crianças e dos responsáveis pelos idosos nas atividades da ASCP.		
	Aumentar a satisfação de parceiros	Aprofundar a relação de parceria através de divulgação de proximidade	DT	PC



OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVO OPERACIONAL	AÇÃO A DESENVOLVER	RECURSOS	
			HUMANOS	LOGÍSTICOS
Valorização dos Recursos Humanos	Aumentar a satisfação de colaboradores	Realizar 1 reunião anual entre colaboradores e direção	DIR	Salão
		Dia do colaborador com jantar de gala e atribuição de prémio simbólico de reconhecimento	DIR/DT/DQ	Salão
		Beneficiar o colaborador com descanso no dia do aniversário	DIR	
		Manter a comemoração do Dia da Mulher e da Alimentação	DT/DQ	Parceiros
		Atividades de team building	N.A	Parceiros/Espaços externos
		Mais celeridade na resolução das avarias	N.A	Empresas técnicas

[Handwritten signature]



ANEXO II – RECURSOS FINANCEIROS E PATRIMONIAIS

Resultante da conta de exploração previsional e orçamento de investimentos e desinvestimentos é apresentado de seguida os seguintes valores:

Conta de Exploração Previsional para 2023		2022
Custos e Perdas	997.211,52€	917.877,17€
Proveitos e Ganhos	948.795,12€	902.170,56€
Resultado Líquido do Exercício	- 48.412,40€	15.706,61€

Orçamento de Investimentos para 2023		2022
Vendas e serviços prestados	462.552,45€	450.906,13€
Subsídios de estado E.O Entes Públicos	475.082,98€	440.104,74€
Outros rendimentos ganhos e juros	11.159,69€	11.109,69€
Custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas	179.580,05€	125.182,17€
Fornecimento e serviços externos	143.149,72€	135.645,85€
Gastos com pessoal	647.270,42€	626.281,26€
Gastos de depreciação e amortização	29.722,68€	30.381,84€
Outros gastos e perdas	488,65€	386,05
Gastos e perdas financeiras	0,00€	0,00€
Total de investimentos	0,00€	0,00€

O presente Plano de Ação foi aprovado em Assembleia Geral conforme ata n.º 9 em
18 de novembro de 2022.

Presidente Assembleia



Webgrafia

- (1) www.INE.pt
- (2) *Diagnóstico Social de Caldas da Rainha* (www.cm-caldas-rainha.pt/...SOCIAL/.../Diagnóstico%20Social%20do%20Concelho2....)

Bibliografia

- (1) Tschappeler, R., Krogerus, M., (2008) *“O livro das Decisões”* MARCADOR;
- (2) AAVV (2007) *“MAPA – Manual de Planeamento e Avaliação de Projetos”*, PRINCIPIA;
- (3) Magretta, J. (2012) *“Understanding Michael Porter – The essential Guide to Competition an Strategy*, HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS;
- (4) AAVV (2006), *Manual de Benchmarking*, PUBLISHER TEAM.