ANO 2022

Associação Social e Cultural Paradense

Mod.11.002.E – 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 Estrutura Organizacional 6

3.2.2 Serviços Prestados 6

A. RESPOSTAS SOCIAIS - INFÂNCIA E JUVENTUDE: CRIANÇAS E JOVENS 6

a) Creche 6

b) Pré-escolar 7

c) CATL 8

B. RESPOSTAS SOCIAIS - POPULAÇÃO ADULTA: PESSOAS IDOSAS 8

d) Centro de Dia 8

e) Serviço de Apoio Domiciliário 9

C. Recursos Humanos

a) Caracterização Etária dos Recursos Humanos e de Escolaridade 9

4 POLÍTICA DA QUALIDADE 11

5 ANÁLISE ESTRATÉGICA 11

a) Árvore de Problemas – Análise Causa-Efeito 12

c) Análise PEST – vertente externa à organização 15

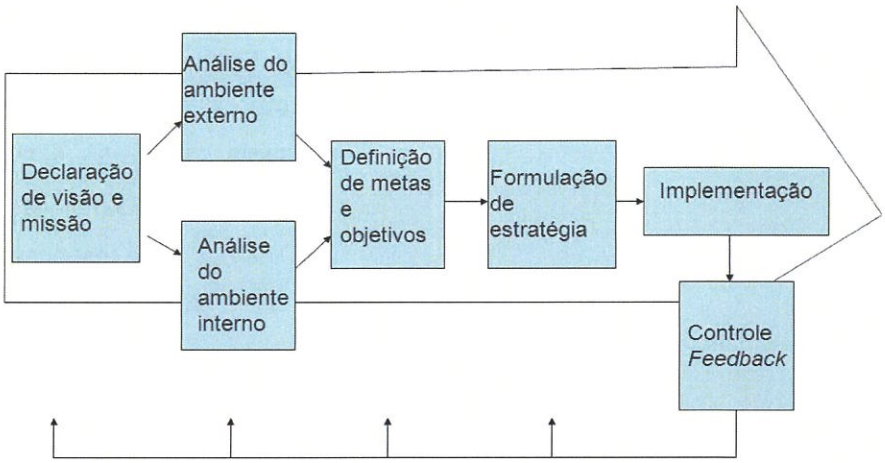
d) Objetivos Estratégicos e Plano de Ação 21

6 CONSIDERAÇÕES 21

1 Introdução

O Plano de Ação Estratégico da Associação Social e Cultural Paradense para o ano de 2022 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



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

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.

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

10 ª 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)	17
Serviço de Apoio Domiciliário (Lucrativo)	1
Centro de Dia (IPSS)	12
Centro de Dia (Lucrativo)	2
Centro de Convívio	1
Estruturas Residenciais para Idosos (IPSS)	9
Estruturas residenciais para Idosos (Lucrativas)	10

Figura 5 - Respostas Sociais Sénior – Carta Social – Relatório 2018

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)	6
Creche (Lucrativas)	3
Jardim-de-infância (IPSS)	7
Jardim-de-Infância (Lucrativos)	3
Centro de Atividades de Tempos Livres	5
Centro de acolhimento Temporário	1
Lar de Infância e Juventude	1

Figura 6 - Respostas de Infância – Carta Social – Relatório 2018

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
Clube Sénior	1
Centro de Acolhimento Temporário	1
Lar de Infância e Juventude	1

Figura 7 - Respostas comunitárias

3.2 Contexto Interno

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 Valencia: 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

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

c) 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

d) 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.

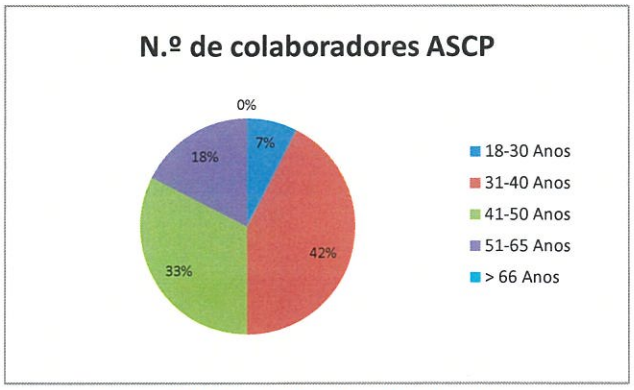


Figura 7 - Faixa Etária dos Colaboradores

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

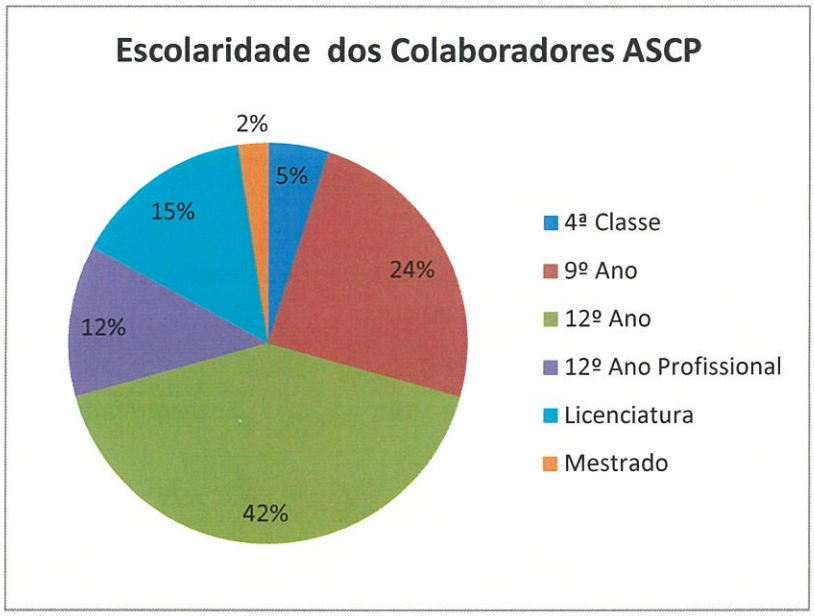


Figura 8 - Escolaridade dos Colaboradores

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.

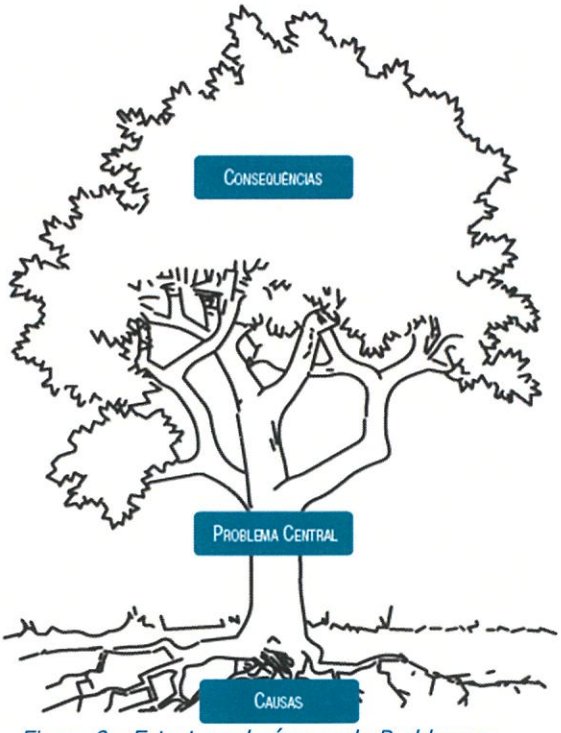


Figura 9 - Estrutura da árvore de Problemas

A Árvore de Problemas consiste num método de Diagnóstico que se inicia primeiramente pela identificação do problema central ou "nuclear". Este problema é considerado o "tronco" da árvore de problemas. A Árvore visa representar, tão completamente quanto possível, as relações de causa e efeito presentes dentro do campo de

problemas em causa, que será tão completo quanto os participantes presentes consigam produzi-lo com base nas informações e perspetivas disponíveis (AAVV, 2007:124).

a) Árvore de Problemas – Análise Causa-Efeito

Este método permite analisar as causalidades dos problemas da organização.

Assim, na A.S.C.P. foram identificadas 4 problemáticas identificadas pelo método de ***Brainstorm***:

(1) Sustentabilidade
(2) Reconhecimento
(3) Qualidade dos serviços
(4) Envolvimento dos Recursos Humanos - Valorização

b) 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).

Após a análise destes problemas foram identificadas/ramificadas as árvores de problemas seguintes e posteriormente em relação a cada uma das problemáticas é realizada a análise SWOT. Através destes métodos são estabelecidos

Consequências:

- *Problemas Económicos*
- *Falta de disponibilidade financeira para investimento*
- *Perda de clientes para concorrentes*
- *Instabilidade Financeira*
- *Não certificação da Área Sénior*

Problema Central: *Sustentabilidade*

Raiz do Problema:

- *Subidas de Ordenados de R.H. por motivos de Legislação, sem compensação da Seg. Social*

Partes Interessadas

- ASCP;
- Colaboradores;
- Comunidade;
- Parcerias;
- Serviços de Emergência (Bombeiros/INEM)

Strenghts (Pontos Fortes)

Acordos de Cooperação

Poder Negocial

Aquisição de Novos Fornecedores

Qualidade das Infrastruturas da Área Social

Weaknesses (Pontos Fracos)

Localização/Ruralidade

Custos de Transporte

Garantir a Sustentabilidade da Organização

Opportunities (Oportunidades)

Intervenção com jovens

Estimulação cognitiva e motora dos idosos

Consultas de Terapia da Fala

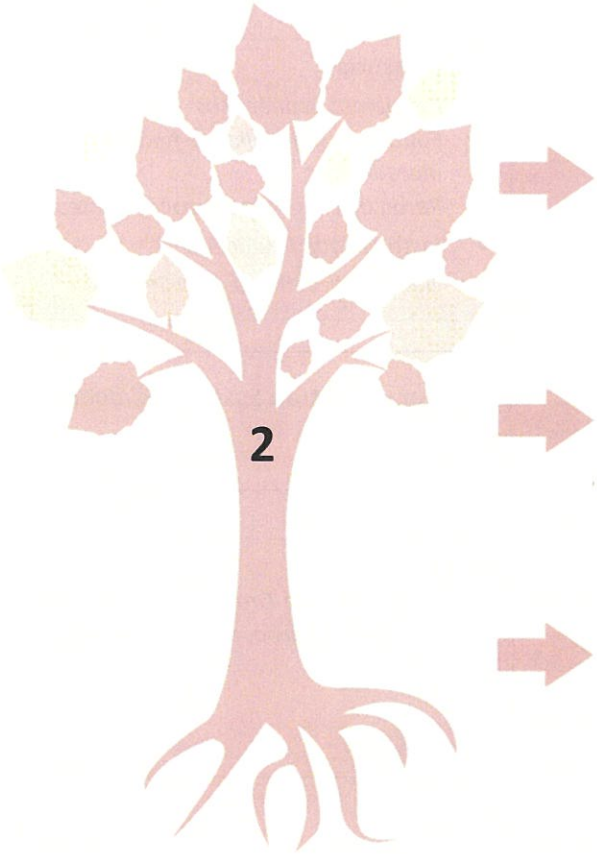
Threats (Ameaças)

IPSS's Concorrentes e Pré-Escolar Público

Perda de Acordos de Cooperação

Deteriorização dos equipamentos e infraestruturas

Investimentos em produtos de desinfeção e EPI's para prevenção do Covid-19



Consequências:

- *Desconhecimento da ASCP*
- *Menor número de utentes*
- *Falta de envolvimento dos jovens no espirito associativo*
- *Diminuição de participação associativa*

Problema Central: *Reconhecimento*

Raiz do Problema:

- *Má sinalização*
- *Falta de divulgação/marketing das valências e do Bar, bem como modernização da página WEB*
- *Ausência de atividades Juvenis*
- *Dificuldade de compreensão do SROI- Social Return On Investment*

Partes Interessadas

- ASCP;
- Colaboradores;
- Comunidade;
- Parcerias.

Strenghts (Pontos Fortes)

Certificação pela Norma ISO 9001 e pelos MAQRS Creche

Parcerias

Eventos

Equipa

Weaknesses (Pontos Fracos)

Área Sénior não certificada

Publicidade e Marketing

Ser reconhecida pelos clientes e demais partes interessadas

Opportunities (Oportunidades)

Intervenção com jovens

Envolvimento da Comunidade

Marketing/Divulgação

Selo Clean and Safe - Covid-19

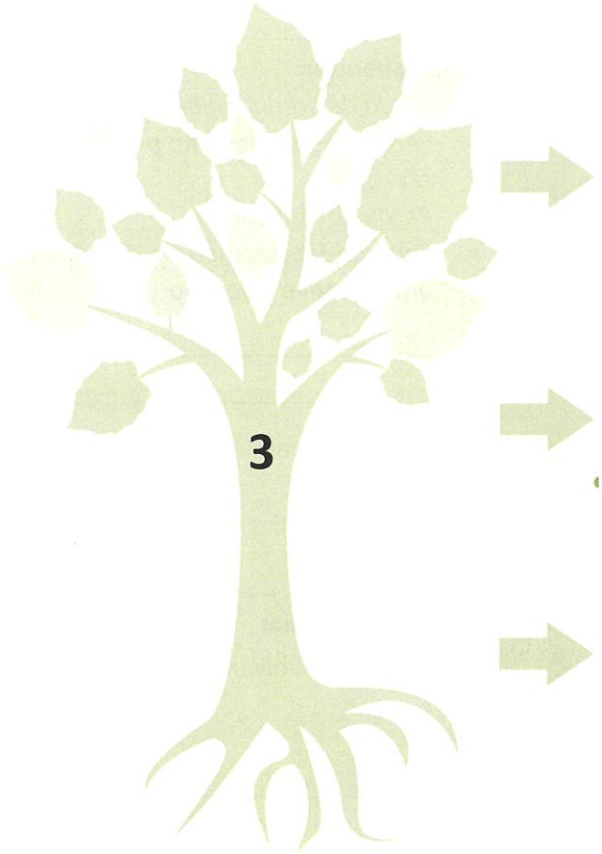
Threats (Ameaças)

Perda da Certificação

Perda de Clientes

Perda de Massa Associativa

Diminuição do Reconhecimento do Trabalho



Consequências:

- *Perda de Clientes por falta de qualidade dos serviços*
- *Perda da certificação*
- *Perda de visibilidade e reconhecimento*
- *Pouca compreensão da funcionalidade do Sistema de Parte da Direcção*

Problema Central: *Qualidade dos Serviços*

Raiz do Problema:

- *Dificuldade de envolvimento da Direcção*
- *Dificuldades de Sustentabilidade do Sistema - Financeiramente*

Partes Interessadas

- Segurança Social;
- Clientes;
- Utentes;
- Colaboradores;
- Fornecedores;
- Comunidade.

Garantir a qualidade na prestação de serviços

Strenghts (Pontos Fortes)

Cumprimento da legislação
Recursos humanos envolvidos
Infraestruturas
Fornecedores aprovados
Serviços Extra na Infância (serviços de lavandaria dos bibes e lençóis)

Weaknesses (Pontos Fracos)

Dificuldades no envolvimento da direção
Demora nas decisões por parte da direção
Não reciclagem de formação dos Recursos Humanos da Área Social

Opportunities (Oportunidades)

Satisfação de clientes e colaboradores
Divulgação da ASCP
Horta Biológica
Adoção de práticas de poupança energética e hídrica

Threats (Ameaças)

Dificuldades financeiras
Perda da certificação
Absentismo e Burnout devido ao Covid-19

Consequências:

- *Perda de produtividade*
- *Perda de qualidade na prestação de serviços*
- *Perda de motivação*
- *Falta de comprometimento em prol de um objectivo colectivo*

Problema Central: *Valorização dos Recursos humanos*

Raiz do Problema:

- *Falta de envolvimento dos R. Humanos*

Partes Interessadas

- Clientes;
- Utentes;
- Colaboradores;
- Direção.

Valorização dos Recursos Humanos

Strenghts (Pontos Fortes)

Faixa etária jovem

Formação adequada para as funções desempenhadas

Elevado nivel de competências

Boas Infraestruturas

Weaknesses (Pontos Fracos)

Dificuldades no envolvimento dos Recursos Humanos

Fraca proximidade entre aDireção e os Colaboradores

Não reciclagem de formação dos Recursos Humanos da Área Social

Opportunities (Oportunidades)

Satisfação de clientes e colaboradores

Publicidade

Prestação de serviços de qualidade

Threats (Ameaças)

Dificuldades financeiras

Desmotivação

Absentismo e Burnout devido ao Covid-19

c) 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 Envolvente – 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.

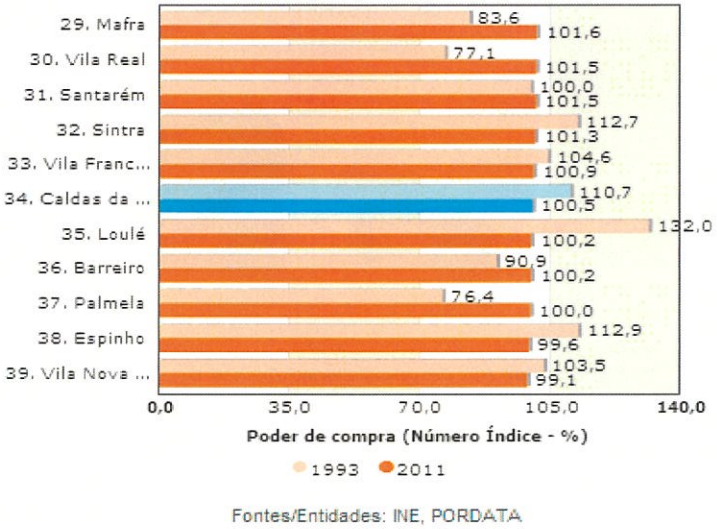


Figura 9 – Evolução do Poder de compra de 1993 a 2011 no Concelho das Caldas da Rainha

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.

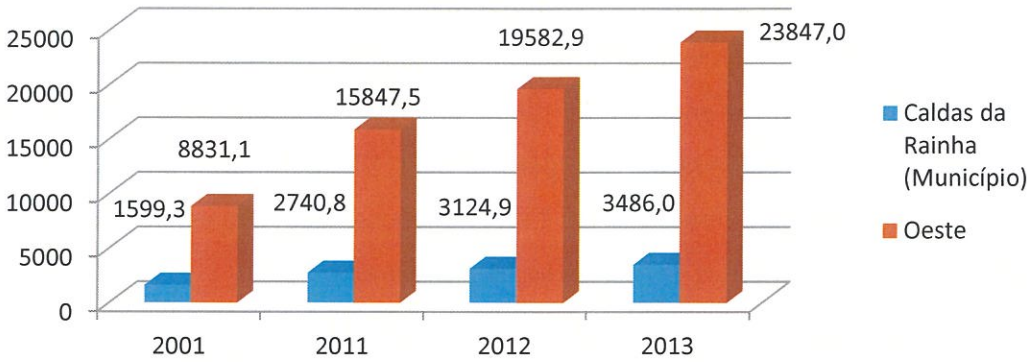


Figura 10 – Evolução do n.º de desempregados inscritos nos centros de emprego 2001 a 2013 no concelho das Caldas da Rainha

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.

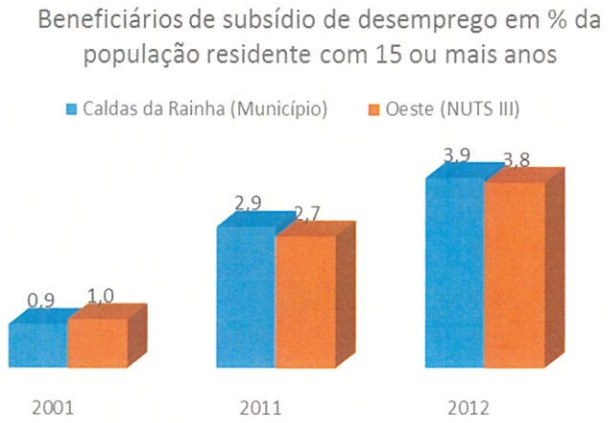


Figura 11– Evolução do n.º de beneficiários de RSI de 2001 a 2011 no concelho das Caldas da Rainha

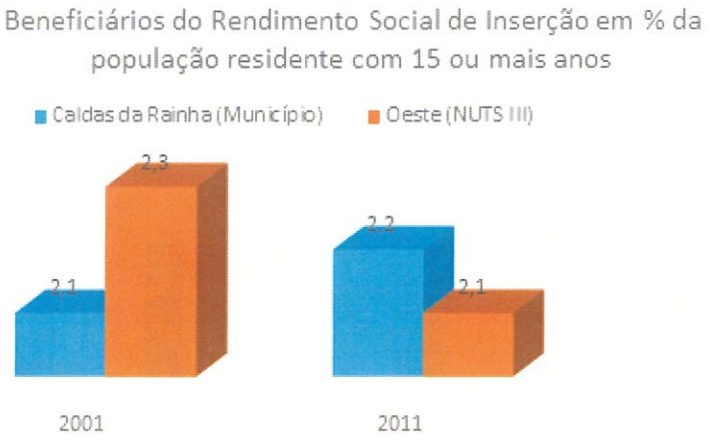


Figura 12- Evolução da taxa de beneficiários de subsídio de desemprego de 2001 a 2012 no concelho das Caldas da Rainha

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.

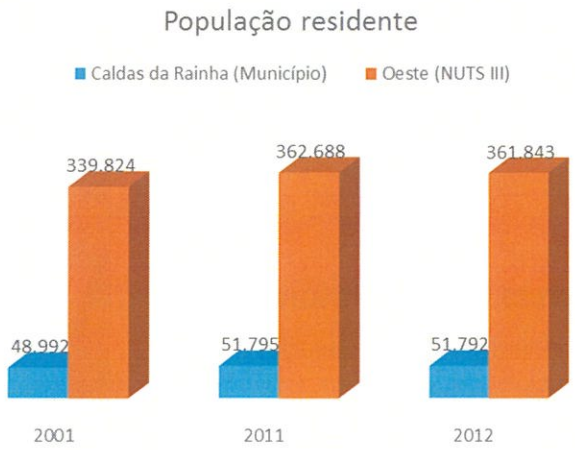


Figura 13 – Evolução da população residente de 2001 a 2012 no concelho das Caldas da Rainha

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

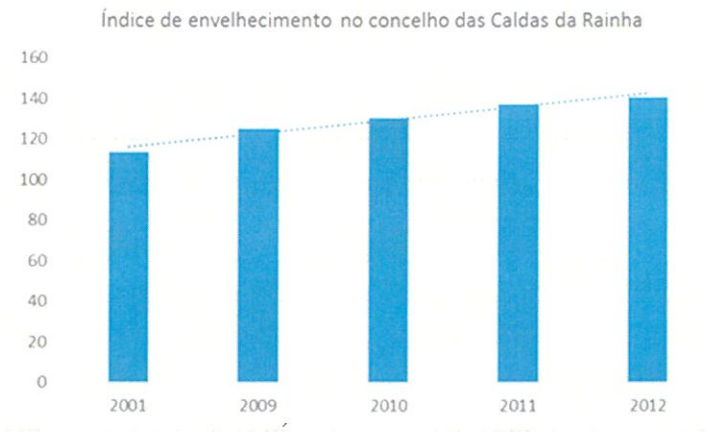


Figura 14 – Evolução do índice de envelhecimento de 2001 a 2012 no concelho das Caldas da Rainha.

Seguidamente, apresenta-se a análise PEST.

Figura 15 – Análise PEST

d) 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
Garantir a Sustentabilidade da Organização	Equilíbrio financeiro	Controlo Orçamental
	Aumentar Receitas	Realização de Festas de Aniversários – Kid's Party
		Aluguer do Salão
		Vendas de garagem
		Organização de um passeio para a comunidade
		Jantar com desfile de moda
		Colónia de verão para crianças internas e externas
	Reduzir Despesas	Reduzir em 1% as despesas com água e luz

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERACIONAL	AÇÃO A DESENVOLVER
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
	Diversificar as actividades de animação para seniores	Introdução Das novas tecnologias no SAD
	Aumentar a eficácia do SGQ	Taxa de eficácia de NC fechadas
	Manter a taxa de fornecedores qualificados com nível A	Em função dos resultados da avaliação de fornecedores seleccionar apenas fornecedores de nível A.
	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
		Manter a promoção a comunicação entre a ASCP e os EE através da plataforma educativa ChildDiary

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVO OPERACIONAL	AÇÃO A DESENVOLVER
Ser reconhecida pelos clientes e demais partes interessadas	Melhorar a imagem da instituição	Festa Final de ano lectivo
		Festa de Natal Infância/Sénior
		Dinamizar o website e outras redes sociais
		Divulgar atividades da ASCP na comunicação social
		Comemoração do 47º aniversário da ASCP
		1.Divulgar resultados da vistoria aos espaços de jogo e recreio aos E. Educação através da plataforma ChildDiary ; 2. Planificar as actividades de animação em conjunto com os clientes; 3. Fomentar a participação dos pais das crianças e dos responsáveis pelos idosos nas actividades da ASCP.
	Aumentar a satisfação de parceiros	Aprofundar a relação de parceria através de divulgação de proximidade.

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	OBJECTIVO OPERACIONAL	AÇÃO A DESENVOLVER
Valorização dos Recursos Humanos	Aumentar a satisfação de colaboradores	Realizar 1 reunião anual entre colaboradores e Direção;
		Dia do colaborador com jantar de gala
		Viagem Surpresa
		Manter o dia do aniversário
		Manter a comemoração do Dia da Mulher e da Alimentação

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 2022		2021
Custos e Perdas	917.877,17€	866.826,95€
Proveitos e Ganhos	902.170,56€	869.233,48€
Resultado Líquido do Exercício	15.706,61€	2.406,53€

Orçamento de Investimentos para 2022		2021
Vendas e serviços prestados	450.906,13€	437.042,51€
Subsídios de estado E.O Entes Públicos	440.104,74€	420.091,96€
Outros rendimentos ganhos e juros	11.109,69€	12.099,01€
Custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas	125.182,17€	136.217,71€
Fornecimento e serviços externos	135.645,85€	113.098,71€
Gastos com pessoal	626.281,26€	590.902,57€
Gastos de depreciação e amortização	30.381,84€	26.269,33€
Outros gastos e perdas	386,05€	336,04€
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 7 em 05 de novembro de 2021.

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.