



SANTA CASA DA  
MISERICÓRDIA

*Presente à Assembleia  
aprovado por unanimidade*

*30. 11. 2024*

# Plano de Ação/Atividades 2025



Elaborado em 08/11/2024 | Aprovado em 11/11/2024

A Mesa Administrativa:

# Índice

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>7</b>
3.1	ANÁLISE ESTRATÉGICA .....	7
3.1.1	<i>Análise SWOT</i> .....	7
3.2	APLICAÇÃO DA METODOLOGIA BSC – <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	8
<b>4</b>	<b>PLANO DE AÇÃO/ ATIVIDADES</b> .....	<b>9</b>
4.1	NA QUINTA DAS CAMÉLIAS.....	9
4.2	NA CATRAIA DAS NECESSIDADES.....	9
4.2.1	<i>UCC</i> .....	10
4.2.2	<i>CAPELA NOSSA SENHORA DAS NECESSIDADES</i> .....	10
4.2.3	<i>ESPAÇOS ADJACENTES</i> .....	10
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>12</b>
<b>6</b>	<b>ANEXO</b> .....	<b>13</b>



## 1 Introdução

Caríssimos Irmãos e Irmãs,

A Mesa Administrativa, ao apresentar o orçamento para o ano de 2025, considerou dois aspetos fundamentais que influenciam a sua definição. Em primeiro lugar, a incerteza em relação às políticas nacionais e internacionais, que afetam os custos e o eventual apoio estatal ao setor social. Estas incertezas dificultam a gestão dos custos a que as Instituições estão constantemente sujeitas, tanto ao nível dos recursos humanos — que, embora desempenhem um trabalho essencial no cuidado direto ao utente, temos a noção que não são sempre devidamente remunerados — como dos outros recursos necessários para o eficaz funcionamento da Instituição.

Em segundo lugar, é imperativo aumentar a capacidade protocolada com a Segurança Social, passando de 110 para 120 utentes, para atender a uma lista de espera cada vez maior de pessoas que necessitam de apoio em diversas áreas, como a social, a de saúde e a de combate ao isolamento, aliado à necessidade de garantir a sustentabilidade da Instituição.

Neste sentido, apresentamos algumas medidas que podem contribuir para alcançar este objetivo. A Mesa Administrativa está a desenvolver um projeto que inclui a requalificação das casas de banho existentes no edifício antigo e a construção de quatro novas casas de banho. Também se prevê a requalificação e ampliação das áreas destinadas a salas de estar e convívio para os utentes.

Adicionalmente, está planeado o aumento da sala de refeições em cerca de 47 m<sup>2</sup>. Esta é uma necessidade urgente, especialmente face ao crescente número de utentes com mobilidade reduzida, que tornam o espaço atual manifestamente insuficiente, obrigando a que as refeições sejam servidas em parte das salas de estar. Aproveitando estas alterações, propomos também duplicar a área da sala de refeições destinada aos colaboradores. Estas modificações permitirão ainda cumprir os rácios exigidos por lei.

Face a estes desafios, a Mesa Administrativa considerou ser seu dever elaborar este documento de forma responsável e prudente. É imperativo que façamos mais com menos: um plano excessivamente ambicioso corre o risco de se tornar irrealista e inviável. Basta ver o que se passa à nossa volta e as informações que nos vão chegando sobre outras IPSSs, sendo que todos recebemos o mesmo.

## 2 Apresentação Institucional

Contam-se com os seguintes Recursos materiais e Humanos da Instituição, além dos Membros dos Órgãos Sociais:



Na QUINTA DAS CAMÉLIAS funciona:



A resposta de Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI) com capacidade para 110 residentes.

O Centro de Dia com capacidade para 30 utentes, 15 com protocolo de cooperação da Segurança Social e 15 sem protocolo.

A resposta de Serviço de Apoio Domiciliário para 25 utentes, para o qual dispõe de uma frota de viaturas, para apoio às respostas sociais mencionadas, entre elas 4 viaturas ligeiras de transporte de utentes, 3 viaturas de serviço de apoio ao domicílio e uma viatura elétrica adaptada de 9 lugares.

Ainda na perspetiva de solidariedade, é prestado apoio alimentar à população carenciada do concelho, através da Cantina Social (refeições) e do Programa Operacional de Apoio às Pessoas mais carenciadas (POAPMC) com a distribuição de produtos alimentares, para 11 e 100 beneficiários respetivamente, tornando ainda mais vasta a nossa área de intervenção. Relativamente ao POAPMC, temos a referir que a Entidade Coordenadora com quem atualmente temos parceria é SCM de Penacova, prevendo-se alterações na forma de distribuição dos bens alimentares.

Embora reduzida, mantemos a nossa Quinta da qual conseguimos extrair produtos frutícolas e hortícolas. Para a sua manutenção, além de um posto de trabalho a tempo completo para apoio às tarefas agrícolas, mantemos uma carrinha de “caixa aberta” e um trator.

Ainda na QUINTA DAS CAMÉLIAS funciona a CLÍNICA DE MEDICINA FÍSICA E REABILITAÇÃO aberta ao público em geral, não só do concelho, mas também dos concelhos limítrofes. As novas instalações estão dotadas de uma ampla área de tratamento individualizado, de um ginásio de fisioterapia, com todos equipamentos variados e modernos para uma recuperação eficiente e eficaz. Contamos ainda com uma parceria com o Laboratório Aeminium, que nos permite ter uma unidade de colheitas aberta de segunda a sexta-feira, das 8h às 10h30m.



Na **CATRAIA DAS NECESSIDADES** funciona:



A **UNIDADE DE CUIDADOS CONTINUADOS INTEGRADOS** que tem como objetivo principal, contribuir para o processo ativo e contínuo de recuperação e manutenção global dos seus Utentes, prestando mais e melhores cuidados de saúde, em tempo útil, com humanidade e numa perspetiva de solidariedade social, de harmonia com o espírito tradicional constante do Compromisso da Misericórdia.

Também neste local, temos as instalações onde funcionava a sede dos Escuteiros (remodelado para Centro de Dia na altura da pandemia e atualmente cedido à ARCIL para dinamização de formação) e o Pavilhão cedido à Conferência de S. Vicente de Paulo, com o apoio quer através da disponibilização das instalações, quer no transporte de bens do banco alimentar com cedência de viatura.



Por fim e não menos importante, temos a **CAPELA** com muita representatividade no nosso Concelho, e de grande importância para os Poiarenses, principalmente os Irmãos, que se podem orgulhar. Apesar de já termos requalificado parte do edifício, nomeadamente no telhado e pintura exterior, teremos ainda de intervir ao nível do soalho uma vez que se encontra muito degradado.



Para dar resposta diária, com qualidade, para mais de 300 pessoas, a nossa Instituição dispõe de diversos equipamentos e de recursos humanos, para o qual, conta com um total de **153 colaboradores**, divididos pelas mais diversas categorias profissionais, entre elas Assistentes Sociais, Psicólogos, Enfermeiros, Fisioterapeutas, Nutricionista, Auxiliares de Serviços Gerais, Manutenção, Cozinheiros, Auxiliares de Cozinha, Animadores Socioculturais e Administrativos.

EQUIPAMENTOS E SERVIÇOS	Nº COLABORADORES	Nº UTENTES/ BENEFICIÁRIOS
Quinta das Camélias	90	
• Estrutura Residencial para Idosos (ERPI)		110
• Centro de Dia		15
• Serviço de Apoio Domiciliário		25
• Cantina Social / POAPMC		11/100 a)
Unidade de Cuidados Continuados Integrados	54	55
Medicina Física e Reabilitação	9	90 b)

a) Poderá abranger até 110 beneficiários

b) Média diária de Tratamentos

Além dos referidos colaboradores, a Instituição conta também com a colaboração de cerca de **30 prestadores de serviços** de diferentes áreas, que se dividem entre Medicina, Enfermagem, Segurança e Saúde no Trabalho, Segurança Alimentar, Consultoria ao Sistema de Gestão da Qualidade, Serviço de Contabilidade e Consultadoria Fiscal e Financeira, Serviço de Certificação Legal de Contas, Eletricidade, Canalização e outras.



### 3 Objetivos

Nunca é demais lembrar que somos uma Instituição Particular de Solidariedade Social sem fins lucrativos, fundada por iniciativa de particulares, que tem como finalidade “dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e justiça entre os indivíduos”, mas cuja sustentabilidade é necessária assegurar, sem desvirtuar os seus fins.

Para tal, a MISERICÓRDIA trabalha sempre na perspetiva do reconhecimento do direito das pessoas à plena cidadania e à igualdade de oportunidades, desenvolvendo a sua atividade de apoio à comunidade através de várias respostas distribuídas por diferentes equipamentos/serviços, já enunciados, tendo sempre por base a sua **Missão, Visão e Valores e Política da Qualidade**, atualizada e aprovada a 29 de janeiro de 2018 pela Mesa Administrativa.

Assim, e além das atividades que temos de desenvolver diariamente no âmbito da nossa missão, particularmente na área social e da saúde, não deixaremos de manifestar a nossa ambição em criar mais e melhores condições para os nossos utentes, de modo a garantir o futuro da Instituição.

#### 3.1 Análise Estratégica

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

##### 3.1.1 Análise SWOT

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

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

A MISERICÓRDIA elaborou a sua análise SWOT, mas por motivos compreensíveis, a mesma não será parte integrante deste documento, mas como anexo físico na posse da Mesa Administrativa.



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

Os objetivos estratégicos de uma organização são atingidos quando a gestão de topo é capaz de difundir uma visão comum e induzir ações relevantes para se atingir o sucesso organizacional. O BSC integra as ações Estratégicas, Operacionais e Organizacionais, estabelecendo um processo estruturado para a criação de medidas adequadas e objetivos em todos os níveis, possibilitando a integração entre os grupos de ações e garantindo o alinhamento de toda a organização. O BSC age nesse grupo de ações criando a interação e permitindo o controlo para um melhor entendimento e processamento das informações mais relevantes.

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

A par da qualidade dos serviços a prestar, a garantia da sustentabilidade da **MISERICÓRDIA** é um objetivo estratégico a querer ser alcançado.

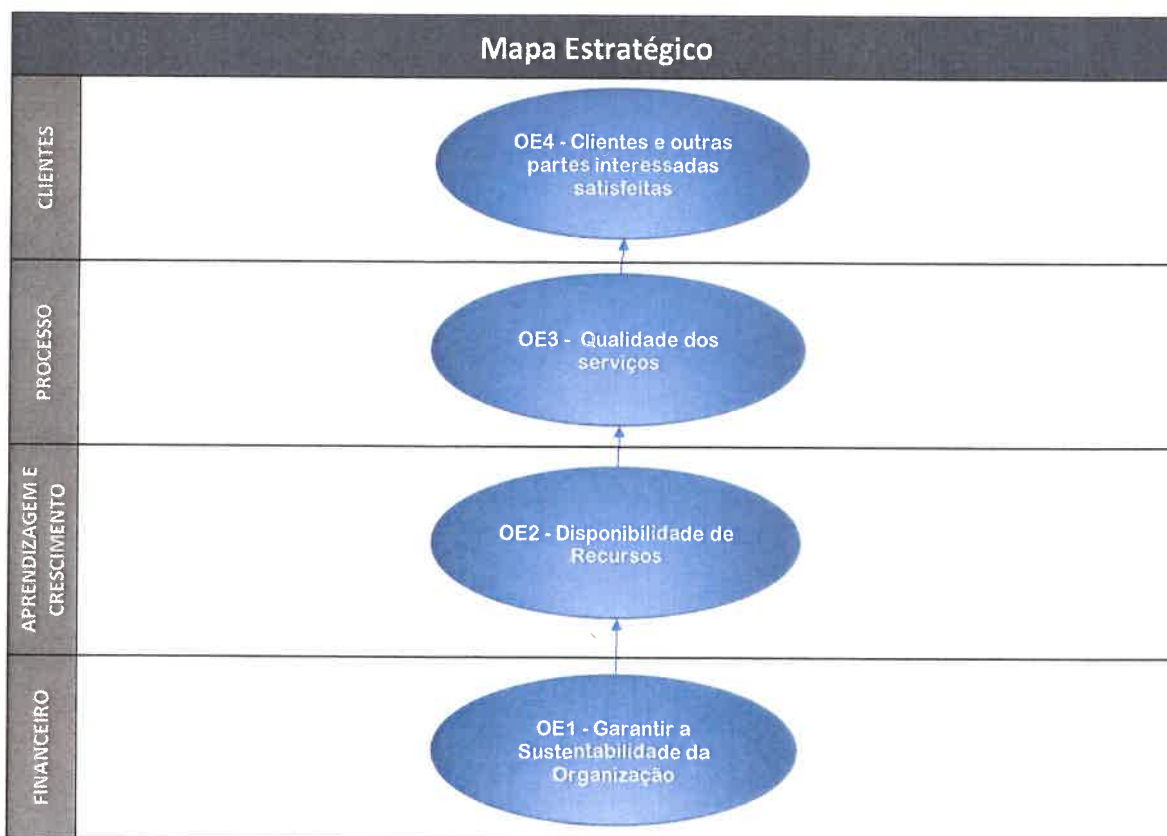


Figura 1 – Mapa Estratégico





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

Os objetivos operacionais resultam do desdobramento dos estratégicos, de modo a facilitar a definição de ações concretas que visem o alcance dos mesmos, e, por conseguinte, a eficácia da estratégia. Para estes 4 Objetivos Estratégicos serão definidos indicadores e metas por forma a facilitar a sua monitorização e acompanhamento.

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

## **4 Plano de Ação/ Atividades**

A Instituição dispõe de significativo património mas a maior parte está ao serviço da Instituição, e o restante desse é insignificante, pelo que não têm expressão nas rubricas de rendimentos, sendo as principais fontes de rendimento da MISERICÓRDIA as provenientes das prestações de serviço nas respostas sociais e de saúde, nomeadamente as mensalidades dos utentes, as participações financeiras do Instituto da Segurança Social e da Administração Central do Sistema de Saúde, I. P, e ainda as provenientes das quotas dos irmãos.

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

Para os investimentos e necessidades desta Instituição, destacamos aquelas que poderão requerer de maior disponibilidade de recursos financeiros, como sejam:

### **4.1 Na Quinta das Camélias**

- Requalificação/ aumento dos refeitórios de utentes e colaboradores;
- Requalificação dos WCs
- Remodelação de quartos
- Remodelação das instalações de lavandaria para sala de WCs de apoio aos utentes
- Remodelação das antigas instalações da fisioterapia para utilização como vestiário e sala de descanso dos Colaboradores

### **4.2 Na Catraia das Necessidades**

As Requalificações na Catraia incluem as Infraestruturas para a UCC, edifícios anexos, Capela e espaços adjacentes conforme se descrevem nos pontos abaixo.



#### 4.2.1 UCC

- Requalificação / isolamento de WCs e cozinha
- Instalação de iluminação economizadora – LED

#### 4.2.2 CAPELA NOSSA SENHORA DAS NECESSIDADES

- Obras de requalificação do soalho da Capela de Nossa Senhora das Necessidades
- Instalação de quadro elétrico no arraial

#### 4.2.3 ESPAÇOS ADJACENTES

- Requalificação de duas casas da Catraia das Necessidades

Os restantes gastos, de valores mais moderados estão referenciados no quadro abaixo apresentado.

Assim, o presente plano ação 2025 encontra-se repartido por 4 Objetivos Estratégicos, onde se encontram discriminados os objetivos operacionais com as respetivas ações e recursos, conforme quadros que se apresentam:

OE1: Garantir a sustentabilidade da instituição		
Objetivo Operacional	Ação	
Controlar orçamento	Manter indicadores de controlo de custos em sede de mapa de objetivos mensal, trimestral e anual, nomeadamente:	
	Consumo de água	
	Consumo de eletricidade	
	Consumo de gás	
	Consumo produtos lavandaria	
	Consumo produtos limpeza	
	Consumo combustíveis	
	Controlo de encargos com recursos humanos	
Reduzir gastos	Minimizar o consumo de plástico na Instituição	
	Providenciar o pedido de apoios sociais aos utentes que têm direito	
	Rentabilizar o software de GPS de viaturas	
Aumentar receita	Apelar à Responsabilidade Social das empresas, através de apoios.	
	Manter pesquisa ativa de candidaturas a fundos /apoios	
	Iniciar novos serviços no Centro de Med. Física e Reabilitação	



<b>QUINTA DAS CAMÉLIAS</b>		
<b>Requalificação das infraestruturas</b>	Conclusão de aquisição de Equipamentos para os serviços ERPI (Candidatura PARES 3.0)	50.000,00 €
	Requalificação dos WCs	150.000,00 €
	Alteração de instalação eléctrica nos quartos para aumento de tomadas por cama	2.500,00 €
	Remodelação e adaptação das antigas instalações de lavandaria para utilização e apoio aos Utentes	50.000,00 €
	Remodelação e adaptação das antigas instalações da fisioterapia para vestiário e sala de descanso dos colaboradores	2.000,00 €
	Remodelação de alguns quartos de utentes de ERPI	70.000,00 €
	Aumento de refeitório de Utentes e Colaboradores	100.000,00 €
	Continuar a requalificação e substituição do mobiliário de ERPI	20.000,00 €
	Aquisição de ajudas técnicas	5.000,00 €
	Aquisição de equipamento diverso para cozinha (continuo)	8.000,00 €
	Reforçar a segurança das instalações através de videovigilância	3.500,00 €
	Plataforma informática de serviços prestados (ERPI) - atualmente em experiência piloto	2.000,00 €
	Pintura exterior do edifício	35.000,00 €
	Aquisição de material informático diverso (continuo)	5.000,00 €
	Edição de Livro Histórico da Irmandade, na comemoração dos 125	5.000,00 €
<b>CATRAIA DAS NECESSIDADES</b>		
<b>Requalificação das infraestruturas da UCCI</b>	Instalação de iluminação economizadora - LED (realizada candidatura)	10.000,00 €
	Substituição do telhado nos anexos da UCC	15.000,00 €
	Requalificação / isolamento de WCs	55.000,00 €
	Aquisição de material informático diverso (continuo)	2.500,00 €
	Requalificação do balcão de atendimento da UCCI	5.000,00 €
	Instalação de campainha de chamada na sala de estar dos utentes	500,00 €
<b>Requalificação das infraestruturas da Capela / Arraial</b>	Obras de conservação do soalho na Capela de Nossa Senhora das Necessidades	30.000,00 €
	Instalação de quadro eléctrico no recinto da Capela de N. Sra. das Necessidades	10.000,00 €
<b>Requalificação de infraestruturas dos edificios anexos da Unidade de Saúde</b>	Requalificação dos telhados dos edificios anexos à UCCI - remoção de amianto e colocação de telhado novo. <i>(Mediante financiamento)</i>	40.000,00 €
<b>Espaços adjacentes</b>	Requalificação de 2 casas da Catraia	30.000,00 €
<b>TOTAL - OE2</b>		<b>706.000,00 €</b>



OE4: Clientes e outras partes interessadas satisfeitas		
Objetivo Operacional	Ação	
Promover a satisfação dos clientes	Optimizar os serviços de SAD, com criação de novos serviços/ acompanhamentos.	
	Divulgação semanal nas redes sociais das actividades desenvolvidas com os Utentes, para conhecimento dos familiares / Comunidade.	
	Realizar actividades temáticas mensais em todas as respostas sociais	
	Promoção de reuniões entre equipas técnicas e Mesa Administrativa para definição de objectivos a desenvolver com os clientes das diferentes respostas	
Promover a motivação e satisfação dos colaboradores	Continuar a promover formação aos colaboradores preferencialmente financiada, através da dinamização de formação On Job	
	Manutenção do Dia do colaborador	
	Promoção de estágios e outras medidas ativas de emprego	
	Oferta de Jantar de Natal aos Colaboradores	
	Atualização de conhecimentos em ferramentas informáticas	
	Formação técnicas de apoio à gestão para chefias intermédias	

A MISERICÓRDIA apresenta no Objetivo Estratégico dois (OE2) discriminados, os montantes previstos em obras, equipamento básico e social, para a Quinta das Camélias, Unidade de Cuidados Continuados, Capela e Arraial, prevendo investimentos no valor total de 706.000,00€

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

Conta de Exploração Previsional para 2025	
Rendimentos	4.188.466,74€
Gastos	4.147.844,16€
Resultado Líquido do Exercício	40.622,58€

## 5 Considerações Finais

O plano de ação delineado para a MISERICÓRDIA visa não apenas responder às necessidades imediatas da nossa Instituição, mas também garantir a sustentabilidade e a qualidade dos serviços que oferecemos aos nossos utentes. As propostas de requalificação e remodelação das nossas instalações, especialmente na Quinta das Camélias, são fundamentais para o pedido de aumento de capacidade, pretendendo passar de 110 para 120 utentes e garantir que todos recebam o cuidado necessário.

A requalificação das casas que foram o início do lar e atualmente se encontram muito degradadas, pretende contribuir, ainda que de forma residual, a mitigar o problema de habitação no concelho, constituindo



simultaneamente, uma pequena fonte de rendimento para a Instituição, sendo também uma mais valia na captação de novos recursos humanos.

Reconhecemos que as principais fontes de rendimento são limitadas e que os nossos gastos, especialmente com pessoal e serviços, exigem uma gestão cuidadosa e inovadora. Contudo, acreditamos que a execução deste plano permitirá não só otimizar os nossos recursos, mas também alavancar a capacidade de atendimento, reduzindo a lista de espera e respondendo de forma eficaz às crescentes necessidades da população.

Por isso, apelamos à aprovação deste plano por parte de todos os Irmãos, pois a sua implementação é importante para o futuro da nossa Instituição e para o bem-estar daqueles que dela dependem. Juntos, podemos garantir que a MISERICÓRDIA continue a ser um farol de esperança e apoio na nossa comunidade.

## **6 Anexo**

- Orçamento e Contas de Exploração Previsional para 2025

IRMANDADE DE NOSSA SENHORA DAS NECESSIDADES

Orçamento 2025

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DE VILA NOVA DE POIARES

Rúbricas	Valor Total Instituição		LAR		MFR		UCCI	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
<b>RENDIMENTOS</b>								
. Prestações de Serviços	3 864 306,17	92,3%	1 971 342,17	87,5%	238 200,00	92,7%	1 654 764,00	98,6%
. Subs.Doações Leg Exploração	41 830,00	1,0%	35 230,00	1,6%	0,00	0,0%	6 600,00	0,4%
. Reversões	5 000,00	0,1%	5 000,00	0,2%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
. Out. Rendimentos e Ganhos	189 630,57	4,5%	153 166,73	6,8%	18 857,91	7,3%	17 605,93	1,0%
. Juros Divid Out Ganh Financ	87 700,00	2,1%	87 700,00	3,9%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>Total Rendimentos</b>	<b>4 188 466,74</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 252 438,90</b>	<b>100,0%</b>	<b>257 057,91</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 678 969,93</b>	<b>100,0%</b>
<b>GASTOS</b>								
. C.M.C.M.V.	473 705,00	11,4%	245 215,00	11,0%	6 710,00	2,6%	221 780,00	13,3%
. Fornec Serv Externos	660 503,00	15,9%	288 564,00	12,9%	22 721,00	8,9%	349 218,00	21,0%
. Gastos com Pessoal	2 752 968,00	66,4%	1 522 390,00	68,3%	192 590,00	75,8%	1 037 988,00	62,4%
. Gastos Deprec e Amortização	232 118,16	5,6%	155 030,66	7,0%	31 616,88	12,4%	45 470,62	2,7%
. Perdas por Imparidade	5 000,00	0,1%	2 500,00	0,1%	0,00	0,0%	2 500,00	0,2%
. Outros Gastos e Perdas	22 550,00	0,5%	15 600,00	0,7%	500,00	0,2%	6 450,00	0,4%
. Gastos e Perdas de Financ.	1 000,00	0,0%	1 000,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>Total Gastos</b>	<b>4 147 844,16</b>	<b>1,00</b>	<b>2 230 299,66</b>	<b>100%</b>	<b>254 137,88</b>	<b>100%</b>	<b>1 663 406,62</b>	<b>100%</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>40 622,58</b>	<b>1,0%</b>	<b>22 139,24</b>	<b>1,0%</b>	<b>2 920,03</b>	<b>1,1%</b>	<b>15 563,31</b>	<b>0,9%</b>

