



# Lista A

# PLANO ESTRATÉGICO 2017/2020

## MANDATÁRIOS/AS

Dr. Carlos Alves Ribeiro; Cooperante n.º 7

Carlos Ledo da Fonseca; Cooperante n.º 8

Américo Gomes da Silva; Cooperante n.º 2

Dra. Sónia Patrícia Almeida Lopes; Cooperante n.º 128

Dra. Manuela Maria Gomes Ramires, Cooperante n.º 139



## Índice

<b>Convocatória</b>	<b>3</b>
<b>Lista A - Órgãos Sociais</b>	<b>4</b>
<b>Introdução</b>	<b>5</b>
<b>Enquadramento Organizacional</b>	<b>6</b>
<b>Contextualização</b>	<b>10</b>
<b>Diagnóstico de Necessidades</b>	<b>15</b>
<b>Estratégia 2017/2020</b>	<b>17</b>
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>18</b>
<b>Monitorização</b>	<b>24</b>



Cooperativa de Educação e Reabilitação do Cidadão Inadaptado, CRL  
Cooperativa de Solidariedade Social - Instituição de Utilidade Pública

## ASSEMBLEIA-GERAL EXTRAORDINÁRIA

### Convocatória

NIPC: 500658870 | Capital Social: € 10.270,00 | Matrícula: 192773107 | C.R.C. Espinho

Em cumprimento do Art.º 38º Alinea a) do Código Cooperativo e Art.º 21.º dos Estatutos da Cerciespinho, convoco todos os membros efectivos para uma Assembleia Geral Extraordinária a realizar na sua sede social, sita à rua de S. Martinho e Rua 25 de Abril nº 1496, na freguesia de Anta, cidade de Espinho, pelas 20 horas e 30 minutos, no dia 14 de Dezembro de 2016, com a seguinte Ordem de Trabalhos:

1. Leitura, discussão e aprovação da Acta da Assembleia-Geral anterior;
2. Apresentação de listas para os Órgãos Sociais e respetivo Plano Estratégico para o quadriénio 2017/2020;
3. Eleições dos Corpos Gerentes;
4. Apresentação e discussão de qualquer assunto de interesse para a Cerciespinho.

Se à hora marcada não estiver presente a maioria dos membros, a Assembleia reunirá uma hora mais tarde, conforme o ponto 2 do Art.º 37 do Código Cooperativo.

Espinho, 30 de Novembro de 2016

O Presidente da Assembleia-Geral

  
(Valdemar Fernando Gomes Da Costa)

Rua de S. Martinho e Rua 25 de Abril, 1496 Anta - 4500-D98 Espinho | endereço Postal: Apart 177 - 4501-909 Espinho  
Telefona: 227319061 | Telefax: 227348588 | E-mail: [ccerciespinho@cerciespinho.org.pt](mailto:ccerciespinho@cerciespinho.org.pt) | [www.cerciespinho.org.pt](http://www.cerciespinho.org.pt)



## LISTA A

### ÓRGÃOS SOCIAIS

2017/2020

#### **Assembleia-geral**

Presidente: Valdemar Fernando Gomes da Costa

Vice-presidente: Guilhermino Pedro de Sousa Pereira

Secretário: Arq. Carlos José Oliveira Moreira

#### **Conselho de Administração**

Presidente: Dr. Lino Alberto da Silva Rodrigues

Vice-presidente: Dra. Rosa Maria Milheiro Couto

Primeiro Secretário: Carlos Oliveira Pereira

Segundo Secretário: Dra. Maria Cecília Amorim Ribeiro

Primeiro Tesoureiro: Dra. Carminda Oliveira Alves Nunes

Segundo Tesoureiro: Dra. Ana Paula Pereira Belinha

Primeiro Vogal: Dr. Júlio Ferreira Milheiro Nunes

Segundo Vogal: José Manuel da Bessa Rocha

Terceiro Vogal: Margarida Palmira Alves Almeida Ferreira

#### **Conselho Fiscal**

Presidente: Dr. Filipe da Volta Milheiro Lima

Secretário: Dra. Teresa Paula Gaspar Ramos

Relator: Dra. Rita Elisabete Gomes Carvalho



## PLANO ESTRATÉGICO 2017/2020

### INTRODUÇÃO

O plano estratégico 2017/2020, enquanto orientação para o próximo quadriénio, apresenta claramente uma estrutura associada a uma organização com um histórico de 40 anos de intervenção e promoção da construção de um mundo melhor, da defesa intransigente dos direitos dos clientes e da constante atenção às necessidades da comunidade. O conceito e conteúdo revelam uma organização com maturidade e rigorosamente alinhada com a missão e visão definidas.

Pretendemos, com este Plano Estratégico, dignificar a história e resultados da organização mas igualmente desenvolver o potencial que esta organização sempre demonstrou ao longo da sua existência. Assim, o documento que submetemos a Vossas Excelências traduz 3 orientações políticas fundamentais e patentes em todos elementos deste documento:

- Qualidade dos serviços e satisfação dos clientes como máxima fundamental do nosso trabalho;
- Inovação e melhoria contínua dos modelos de intervenção, dos serviços oferecidos numa lógica de identificação dos problemas e promoção de soluções;
- Desafios técnicos e financeiros identificados e definição de múltiplas estratégias concertadas e flexíveis que assegurem que as oportunidades sejam aproveitadas e os recursos utilizados de forma racional.

Consideramos imprescindível assegurar as respostas existentes para a população com deficiência e incapacidade e/ou de exclusão social enfatizando que somos uma cooperativa, prestadora de serviços diversificados, a pessoas maioritariamente desfavorecidas e com capacidade demonstrada para responder continuamente às necessidades detetadas promovendo soluções eficientes, eficazes e com qualidade.



## 1. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL

A intervenção da Cerciespinho fundamenta-se na **Missão**:

"Promover a cidadania e a qualidade de vida de pessoas com deficiência e incapacidade ou em situação de exclusão social, fornecendo serviços de qualidade!"

e na **Visão**:

"Ser reconhecida na comunidade pela qualidade e abrangência dos serviços e pela construção da mudança social"

Estrutura-se, ainda, com a finalidade de cumprir a **política de qualidade**:

"Satisfação dos clientes e das outras partes interessadas através da produção de impactos e resultados provenientes dos serviços, das equipas multidisciplinares e das parcerias que implementamos, garantindo os direitos dos clientes e desenvolvendo a capacidade e o desempenho da organização, numa perspetiva de melhoria contínua e inovação. Defendemos o cumprimento, de forma criteriosa e exemplar, dos parâmetros de qualidade, através do envolvimento de todos os colaboradores, procurando a eficiência e eficácia das intervenções e serviços no cumprimento da Visão e da Missão da organização."

### CARTA DE VALORES

#### PRIMADO DAS PESSOAS

📌 Comprometemo-nos com a promoção e a defesa dos direitos dos/as clientes, em termos de igualdade de tratamento, de oportunidades, de participação, de liberdade de escolha e de autodeterminação. Asseguramos a escolha informada e adotamos uma atitude positiva e não discriminatória dentro dos próprios serviços. Esta responsabilidade está presente nos valores da organização e em todas as fases da prestação de serviços;

📌 Envolver os/as clientes como membros ativos nas suas próprias equipas de trabalho e promoção da capacitação (*empowerment*) dos/as clientes;

📌 Defender os direitos (*advocacy*) dos/as clientes, na eliminação das barreiras, na sensibilização da sociedade e na promoção ativa da igualdade de oportunidades;

📌 Funcionar com base num Código de Ética, no respeito pela dignidade do/a cliente, da família/significativos e/ou de terceiras pessoas, protegendo-os de riscos indevidos, especificando

os requisitos da organização em termos de competências exigidas aos/às colaboradores/as e promovendo a justiça social;

■ Implementar processos de trabalho orientados pelas necessidades, potenciais e expectativas dos/as clientes, atuais e potenciais, com o objetivo de promover a sua qualidade de vida. Respeitar o seu contributo individual, envolvendo-os na autoavaliação e promovendo a sua avaliação dos serviços que lhes são prestados. Avaliar os objetivos definidos para cada cliente e dos serviços prestados tem em conta o contexto dos/as clientes. Rever os processos de trabalho regularmente.

### PRIMADO DOS RESULTADOS

■ Evidenciar um perfil de liderança, seja ao nível da própria organização, seja no sector dos serviços sociais onde atuamos, através de boa governação, promovendo boas práticas e inovação, uma imagem positiva, utilização eficiente dos recursos condicentes a uma sociedade mais aberta e inclusiva, desafiando os níveis de expectativas existentes;

■ Orientarmo-nos para os resultados, em termos de benefícios percebidos e efetivos para o/a cliente, para a sua família/significativos e/ou terceiras pessoas, para as entidades empregadoras e para a comunidade em geral. Obtenção do máximo valor para as entidades financiadoras e clientes medindo e monitorizando o impacto da prestação dos serviços, constituindo um elemento importante do processo de melhoria contínua, numa lógica de monitorização, medida, de avaliação e de transparência;

■ Assegurar aos/às clientes um contínuo de serviços, holístico, baseado na comunidade, valorizando a contribuição de todos os potenciais parceiros, incluindo a comunidade local, empregadores e outros atores, intervindo desde que é detetada a necessidade e, assegurando apoio e acompanhamento continuados. Prestar serviços através de uma abordagem multidisciplinar e/ou em ambiente multi-localizado, através de parcerias com outras entidades prestadoras de serviços ou empregadoras.

### PRIMADO DA INOVAÇÃO

■ Ser proactivos na satisfação das necessidades do mercado, utilizando os recursos da forma mais eficiente, melhorando e desenvolvendo os serviços, promovendo a investigação, o desenvolvimento e a inovação;

■ Estar comprometidos com a aprendizagem, a formação e o desenvolvimento dos/as colaboradores/as. Desenvolver estratégias de comunicação e marketing eficazes;

■ Valorizar a avaliação dos/as clientes, financiadores e outras partes interessadas, e implementar sistemas de melhoria contínua da qualidade.

#### PRIMADO DA COOPERAÇÃO

■ Promover a participação e a inclusão das pessoas com deficiências e/ou incapacidades a todos os níveis da organização, bem como na comunidade;

■ Atuar em parceria com as entidades públicas e privadas do sector, entidades empregadoras, sindicatos, entidades financiadoras e clientes, organizações de pessoas com deficiências e incapacidades, grupos locais, famílias/significativos e/ou terceiras pessoas, com o objetivo de assegurar um contínuo na prestação de serviços, alcançando resultados cada vez mais eficazes e uma sociedade mais aberta e inclusiva.

#### PRIMADO DA IGUALDADE

■ Implementação de ações concretas destinadas a promover a inclusão dos/as clientes patentes nos planos de desenvolvimento individuais e múltiplas ações de sensibilização do público em geral visando combater o desconhecimento sobre a realidade da deficiência e incapacidade e da exclusão social e consequentemente os preconceitos e estigmas associados ao fenómeno da exclusão social, fomentando a inclusão;

■ Instituição de meios para fomentar impactos, parciais ou integrais, na qualidade de vida e cidadania dos/as clientes, em função do nível de abrangência do serviço. Contínua defesa dos direitos e promoção da efetiva inclusão social e cidadania plena dos/as clientes, fundamento do propósito central da organização;

■ Compromisso de implementar estratégias internas e externas promotoras da igualdade de oportunidade e de género, com particular enfoque nos departamentos e serviços realizados na organização e na relação com os/as clientes e/ou significativos.

### **Carta de DIREITOS DOS CLIENTE**

#### **Dignidade**

■ Os clientes têm o direito de ver garantido o respeito pela sua identidade pessoal, pela sua integridade, pelos seus usos e costumes, opiniões e ideias.





### **Confidencialidade**

- Os clientes têm o direito de ver respeitada e garantida a confidencialidade dos seus dados pessoais (constantes no processo individual) fornecidos por si e/ou pelos seus significativos;
- Os clientes têm o direito de aceder aos dados que sejam registados sobre si, sem restrições, sem demoras ou custos, bem como saber quaisquer informações disponíveis sobre a origem desses dados. Tem o direito de conhecer a finalidade para que os seus dados são tratados, qual a lógica subjacente ao tratamento desses dados e a quem podem ser comunicados.
- Os clientes têm o direito de exigir que os dados a seu respeito sejam exatos e atuais, podendo solicitar a sua retificação.

### **Igualdade/Equidade/Não discriminação**

- Todos os clientes, enquanto pessoas, são iguais dentro da organização. Ninguém pode ser alvo de qualquer motivo de discriminação que atente contra os direitos fundamentais do Homem.

### **Participação/Representação**

- Os clientes têm o direito de participar em todos os aspetos da vida da organização, bem como de apresentar opiniões, sugestões, reclamações ou queixas para defesa dos seus direitos e de participar na avaliação dos serviços/departamentos. Têm também o direito de ser informados, em tempo útil, sobre o resultado da respetiva apreciação.

### **Serviço de Qualidade**

- Os clientes têm o direito de usufruir de um Plano de Desenvolvimento Individual/Plano Individual adequado às suas necessidades, potenciais e expectativas com o objetivo de promover a sua qualidade de vida, participando na sua elaboração, implementação e avaliação.
- Os clientes têm o direito de receber apoio e orientação em todas as dimensões da sua vida (abordagem holística e multidisciplinar) baseada numa comunicação clara que promova a escolha informada.
- Beneficiar de todos os serviços existentes ou a criar, necessários e adequados ao seu projeto de vida.

### **Segurança**

- Os clientes têm o direito de utilizar instalações em condições de higiene, saúde e segurança socialmente dignificantes.



## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A elaboração do Plano Estratégico para o quadriénio 2017/2020, resulta da análise de um conjunto de fatores e diagnóstico do contexto externo e interno da Cerciespinho que permitem a identificação dos pressupostos que orientam o Plano Estratégico.

Ao nível **externo** identificamos sumariamente as seguintes linhas estruturantes na base do Plano estratégico:

### Política/Legal

- Declaração dos direitos Humanos
- Declaração dos direitos das Crianças;
- Convenção dos direitos das Pessoas com Deficiência e Incapacidade;
- Estratégia Europeia para a deficiência 2010/2020;
- Instabilidade e desregulação do funcionamento ao nível das instâncias da União Europeia, patentes na gestão do processo dos refugiados e na saída do Reino Unido;
- Incerteza das prioridades ao nível dos apoios públicos e de alterações a ocorrer em vários serviços quer ao nível legislativo quer ao nível regulamentar, nomeadamente a revisão dos acordos de SAD e do Centro Comunitário bem como a ausência de atualização da legislação do CAO;
- Quadro Comunitário Portugal 2020 - FEEI (Fundos Europeus Estruturais e de Investimento) associado à Estratégia Europeia 2020 (crescimento inteligente, sustentável e inclusivo). Possibilidade de financiamentos de serviços, de investimentos em infraestruturas e equipamentos bem como priorização da área da inclusão social, nomeadamente o POISE (Programa Operacional Temático Inclusão Social e Emprego) que está a funcionar com muitos atrasos e disfuncionalidade na plataforma. Atrasos, muito significativos, na abertura de candidaturas para infraestruturas.
- CCP - Código dos contratos públicos em processo de revisão - exigência de cumprimento desta legislação complexa e com consequências na estrutura de custos da Cerciespinho.
- Orçamentos de Estado - condicionante ao nível de investimentos e de redução de despesas;
- Oportunidades de cedência de instalações de escolas encerradas.



## Económica

- Recuperação lenta da economia e risco de inversão;
- Manutenção da taxa de desemprego elevada e insegurança no emprego;
- Peso do setor solidário nas contas públicas e insegurança na continuidade dos atuais financiamentos;
- Desequilíbrio financeiro da organização decorrente de múltiplos fatores (redução participações, redução financiamento do CFP, financiamento da Segurança Social inalterado, aumento de custos dos RH decorrentes das alterações no Salário Mínimo Nacional, e das revisões do CCT da CNIS que afetam os serviços) e risco de acentuar a situação com a incerteza na revisão dos acordos de CC e SAD;
- Continuidade dos baixos rendimentos de grande parte da população, sendo necessário potenciar o empreendedorismo, a agricultura de subsistência e outras estratégias de aumento das receitas das famílias;
- Redução dos donativos e da capacidade das organizações se autofinanciarem;
- Aumento dos custos operacionais sem o correspondente aumento dos financiamentos públicos;

## Social

- Acentuar dos fenómenos de exclusão social, patentes no abandono escolar, desemprego, inatividade de jovens e adultos, desemprego estrutural, disfuncionalidade familiar, etc.
- Envelhecimento da população e inversão da pirâmide etária;
- Novos serviços sociais decorrentes de alterações demográficas e sociais.
- Redução nos apoios sociais, quer patentes nas prestações sociais quer no financiamento das respostas sociais com consequências ao nível do aumento do desfavorecimento de muitos dos nossos clientes, visível nos atrasos nos pagamentos das participações de alguns;
- Necessidade de apoios, frequentemente para satisfazer necessidades básicas;
- Incapacidade de dar resposta às listas de espera por falta de investimento público e sentimento de grande pressão nas situações de emergência social.

## Tecnológica/Ambiental

- Problema da acessibilidade aos sistemas tecnológicos (pessoas com deficiência, idosos e analfabetos funcionais);

- Universalidade da tecnologia (física e conceptual) e risco da concorrência com entidades pública e privadas (ex. formação para pessoas com deficiência);
- Necessidade de implementar processos de gestão racional dos recursos e de sensibilizar a população para esta necessidade;
- Reciclagem e reutilização como estratégias centrais de eficiência e defesa do ambiente;
- Potencial de integração de inovações tecnológicas nos serviços sociais mas com custos significativos de manutenção;
- Potencial de incorporação de metodologias e estratégias científicas decorrentes da participação em estudos e investigações;
- Potencial de integração tecnológica com impacto ambiental e económico, nomeadamente painéis solares, viaturas a gás e eletricidade, etc.

### **Oportunidades**

- Quadro Comunitário Portugal 2020 - possibilidade de investimentos na remodelação de instalações ou construção de novas, nomeadamente o Lar II e o CAOIII e de financiamento de novos serviços - fórum-socio ocupacional - por forma a respondermos às necessidades de serviços para a população com doença mental;
- Listas de espera do Lar (109 pessoas) e do CAO (56 pessoas).

### **Vulnerabilidades**

- Redução de financiamento público, decorrente da crise económica;
- Redução da capacidade de geração própria de receitas e de angariação de fundos devido à crise económica;
- Legais - exigência, mudança nas regras e dificuldade em cumprir o CCP;
- Discriminação dos nossos públicos-alvo;
- Disfuncionalidade do funcionamento do POISE;
- Incertezas e desvantagens das revisões dos acordos de CC e SAD;
- Risco de redução da capacidade do CAOII ao ser transferido para a Escola Anta3.



Ao nível interno aferimos um conjunto de áreas fortes e fracas da Cerciespinho:

### **Pontos Fortes**

- Dimensão da Cerciespinho, diversificação e complementaridade dos serviços;
- Especialização, motivação e polivalência dos Recursos humanos;
- Certificação de qualidade dos serviços e da gestão;
- Satisfação dos clientes e imagem pública positiva da organização;
- Capacidade inovadora e adaptativa da organização

### **Pontos Fracos**

- Condições inadequadas das instalações da sede;
- Parque das viaturas envelhecido;
- Inadequação do perfil e número de recursos humanos para as necessidades;
- Ausência de resposta célere às listas de espera do CAO e do Lar
- Insustentabilidade da organização:
- Famílias com baixos rendimentos e pouca capacidade de participar adequadamente nos serviços.
- Sinergias desequilibradas entre serviços
- Insuficiência do financiamento dos acordos atípicos
- Dependência do financiamento público.



A análise dos vários fatores externos e internos que caracterizam o contexto de atuação da Cerciespinho e influenciam a tomada de decisão podem ser sintetizados nos seguintes pressupostos que estiveram na base da definição do Plano Estratégico para o próximo triénio:

#### **A. Direitos e Políticas**

A base da nossa ação são os direitos humanos, das crianças e das pessoas com deficiência que orientam e balizam toda a nossa intervenção. A implementação de serviços e todo o trabalho desenvolvido existem para fazer cumprir e tornar cada vez mais efetivos os direitos que defendemos e acreditamos ser possível serem reais e verdadeiros para as pessoas em situação de exclusão social.

#### **B. Serviços**

Este pressuposto do Plano Estratégico orienta a manutenção dos serviços existentes e o aumento da capacidade por forma a responder às listas de espera existentes ao nível do Lar e do CAO. Defendemos como prioritário encontrar as soluções e realizar as démarches necessárias para concretizar esta ampliação das respostas e serviços bem como implementar inovações quer sejam através de serviços para a população com doença mental quer sejam ao nível tecnológico e ambiental que reduzam a pegada de carbono e contribuam para a proteção do meio ambiente. Acresce a necessidade de reestruturar a organização e torna-la mais eficiente e eficaz na sua ação.

#### **C. Financiamento**

O financiamento é indispensável para a concretização dos direitos e a implementação dos serviços, particularmente para operacionalizar os investimentos em infraestruturas necessários para a ampliação dos serviços e para a defesa do meio ambiente. No entanto este é um pressuposto muito complexo, dependente quer das entidades financiadoras quer das famílias e clientes, todos com baixas capacidades de participar os custos dos serviços existentes e a implementar. Este facto onera a Cerciespinho que terá que reforçar a capacidade de autofinanciamento e encontrar as melhores soluções de obtenção e receitas e de donativos financeiros e em espécie.



### 3. DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES

O Plano Estratégico baseia-se na informação dos contextos de intervenção da Cerciespinho (internos e externos) mas principalmente no diagnóstico de necessidades quer ao nível dos clientes - atuais e potenciais - quer ao nível dos recursos - humanos, infraestruturas, equipamentos e financeiros. O conjunto de necessidades de seguida identificadas correspondem à informação global da organização e orientam as opções estratégicas para o próximo triénio:

- Aprovar e concretizar o projeto do Lar II e submeter à aprovação das entidades competentes os projetos do CAO I e CAOIII;
- Negociar com a Segurança Social a transferência, do CAO I, com a mesma capacidade, para a Escola Anta 3;
- Necessidade de continuar a renovação da frota de carrinhas, devido à idade e estado das viaturas;
- Necessidade de reforçar as estratégias de autofinanciamento e angariação de fundos/materiais;
- Reestruturar o quadro de pessoal por forma a fazer face à redução e constrangimentos dos financiamentos;
- Adequar o modelo de funcionamento do SAD à previsão de revisão do Acordo de Cooperação com patamares de financiamento em função do número de serviços;
- Adequar e promover a reestruturação e criação do novo território para a Equipa Local de Intervenção da Intervenção Precoce;
- Negociar e implementar a revisão do acordo de intervenção no Centro Comunitário;
- Participar ativamente na análise e implementação de um sistema de formação profissional para pessoas com deficiência, financiado pelo Estado Português e não totalmente dependente dos fundos europeus;
- Necessidade de promover serviços especializados para a população com doença mental, fundamentando junto da Segurança Social a proposta de acordo de cooperação para o serviço de Fórum-socio ocupacional;
- Reforçar e aprofundar a disseminação do conceito e de comportamentos reveladores de empowerment em todos os clientes;
- Refletir sobre o paradigma da Vida independente e da desinstitucionalização e impacto nos nossos serviços e clientes;



- Transferir o modelo da formação do Projeto "Cuidar de quem cuida" para um grupo de idosos dependentes e para um grupo de pessoas com deficiência;
- Realizar o levantamento de necessidades e interesses dos colaboradores ao nível formativo e elaborar o Plano de Formação para o quadriénio bem como implementar sistema de aferição do impacto da formação;
- Adaptar a contratação pública a todos os serviços da organização;
- Implementar os planos de HSST, de manutenção das instalações e SCIE;
- Modernizar as salas TIC do CAO e do CC, reequipando e substituindo os equipamentos;





#### 4. Estratégia 2017/2020

A informação e reflexão relativamente ao contexto interno e externo e ao diagnóstico de necessidades constituem os fundamentos e condicionantes na base da definição de 4 eixos estratégicos da intervenção da Cerciespinho no próximo quadriénio, salientando-se as linhas de força para cada vetor e caracterizando-se, de seguida a estratégia definida para a atuação da organização:

**Clientes e Serviços** - Manter com qualidade os serviços existentes, assegurando a satisfação dos clientes e a sua qualidade de vida. Ampliar os serviços para responder às necessidades identificadas. Formar e aferir o impacto da qualificação nos recursos humanos, reforçando a motivação e a participação dos colaboradores e clientes no planeamento.

**Conceitos chave:**

- Satisfação, Qualidade de vida, Continuidade e Ampliação da capacidade e dos serviços; Qualificação e Motivação dos colaboradores;

**Sustentabilidade** - Reforçar a sustentabilidade da organização através da otimização dos gastos e rendimentos e da ampliação dos serviços. Dinamizar estratégias de angariação de fundos assegurando os recursos financeiros, materiais e humanos para os serviços.

**Conceitos chave:**

- Ampliação dos serviços; Qualidade, Eficiência e eficácia, Angariação de fundos; Obtenção de recursos;

**Reconhecimento e Responsabilidade Social** - Dinamizar a rede de parceiros e as sinergias com entidades públicas e privadas para ampliar os serviços, melhorar a qualidade dos existentes e promover os direitos dos clientes e o reconhecimento da organização. Desenvolver as práticas institucionais socialmente responsáveis na organização e na comunidade

**Conceitos chave:**

- Trabalho em rede; Desenvolvimento das parceiras, Comunicação e Marketing social;

**Inovação e desenvolvimento** - Desenvolver os quadros teóricos e inovar nas metodologias da intervenção, desenvolvendo globalmente a qualidade dos serviços; Melhorar o Sistema de Gestão da Qualidade.

**Conceitos chave:**

- Inovação, Crescimento Sustentável; Transformação e Dinamismo.

## 5. Objetivos Estratégicos

O Plano estratégico é um documento de trabalho, orientador da planificação anual e para desenvolvimento ao longo dos 4 anos de mandato. Apresentamos e subscrevemos este documento resultante da análise e conhecimento da organização, dos seus clientes e colaboradores, parceiros e financiadores, salientando o desafio de continuidade e de ampliação dos serviços e do contributo da Cerciespinho para a construção de um mundo melhor.

Os quadros que se seguem identificam, para cada um dos 4 eixos estratégicos, os vários objetivos estratégico para o quadriénio 2017/2020. Estes objetivos abarcam toda a atividade atual, da Cerciespinho, e inscrevem potenciais novos clientes e atividades numa lógica de melhoria contínua interna e de resposta às necessidades identificadas da comunidade. A lógica de planeamento de uma organização de solidariedade social impõe a contínua identificação de necessidades sociais e a implementação de serviços que promovam a solução destas problemáticas, numa lógica de intervenção em rede com outros parceiros sociais, com o estado e com os clientes. Assim, identificamos objetivos estratégicos relacionados com a continuidade e melhoria dos serviços em funcionamento bem como objetivos estratégicos associados à resolução de necessidades identificadas e, ainda, não satisfeitas, coerentes com a nossa missão e visão.

Acrescem a identificação das atividades globais necessárias para a concretização dos objetivos caracterizando o global da intervenção a realizar pela Organização. São igualmente identificados os indicadores de medição do cumprimento dos objetivos definidos, ao longo dos 4 anos de execução do Plano Estratégico. Por último identificamos as metas fundamentais deste plano estratégico que irão balizar a nossa capacidade de concretização dos vetores identificados.

Em suma, apresentamos um conjunto de orientações estratégicas mas com operacionalização ao longo de quatro anos, condicionados pelos pressupostos identificados na base deste planeamento. Este documento, tem um carácter potencial e será alvo dos ajustes e alterações necessárias para fazer face às mudanças que se verifiquem nos contextos externos e internos da Organização.

### Eixo A) Clientes e Serviços

- Ampliar a capacidade dos serviços de Lar Residencial e Centro de Atividades Ocupacionais;
- Ampliar a área de intervenção da Cerciespinho através da implementação de serviços na área da doença mental;



- Assegurar a satisfação das necessidades e a qualidade de vida dos clientes através de uma intervenção individualizada e de qualidade e através da continuidade dos serviços em funcionamento;
- Reformular os modelos teóricos na base dos serviços em funcionamento;
- Proporcionar a melhoria contínua das condições de trabalho e da motivação dos colaboradores através da formação e do envolvimento e participação em todos os níveis de planeamento;
- Implementar um sistema de avaliação do impacto da formação;

### **Eixo B) Sustentabilidade**

- Realizar candidaturas para o financiamento do Lar II e para a readaptação das instalações da antiga Escola Anta 3, para a transferência do CAO I;
- Otimizar a estrutura de gastos e rendimentos da Organização;
- Dinamizar estratégias de angariação de fundos/materiais para executar os investimentos necessários em viaturas, instalações e equipamentos e para assegurar a componente privada do financiamento.
- Reestruturar os recursos humanos e introduzir modelos de flexibilização;

### **Eixo C) Reconhecimento e Responsabilidade Social**

- Manter e ampliar a comunicação interna e externa e a sensibilização da comunidade como estratégia contínua de promoção do reconhecimento da organização;
- Dinamizar as sinergias do trabalho em rede com outras entidades;
- Potenciar o impacto da intervenção através das parcerias com entidades públicas e privadas fomentando uma relação de empatia e a imagem da
- Desenvolver práticas institucionais socialmente responsáveis na organização e na comunidade

### **Eixo D) Inovação e Desenvolvimento**

- Aprofundar e ampliar a implementação de metodologias inovadoras na intervenção em vários serviços;
- Melhorar a disseminação do conceito e da apropriação e utilização do empoderamento pelos clientes;
- Adequar a Manter o Sistema de Gestão da Qualidade ao novo modelo de certificação da Qualidade da Gestão e dos Serviços, ao abrigo da norma EQUASS;
- Aumentar o número e abrangência das publicações no *site* e no facebook



### OPERACIONALIZAÇÃO DOS EIXOS ESTRATÉGICOS

A. Clientes e Serviços - Satisfação, Qualidade de vida, Continuidade e Ampliação da capacidade e dos serviços; Qualificação e Motivação dos colaboradores							
Objetivos estratégicos	Ações	Indicadores	Metas				
			17	18	19	20	
Ampliar a capacidade dos serviços de Lar Residencial e Centro de Atividades Ocupacionais;	Aprovar o projeto do Lar II Elaborar o Projeto do CAOIII Elaborar pedido de acordo de cooperação	Aprovação do Projeto	100	-	-	-	
		Análise de soluções para CAO III	50	100	-	-	
		Elaboração do projeto	-	-	50	100	
		Submeter pedido de acordo	-	-	-	100	
Ampliar a área de intervenção da Cerciespinho através da implementação de serviços na área da doença mental;	Elaborar a fundamentação do fórum socio-ocupacional; Negociar e submeter o pedido de acordo de cooperação	Elaborar a fundamentação	100	-	-	-	
		Submeter pedido acordo	-	100	-	-	
Assegurar a satisfação das necessidades e a qualidade de vida dos clientes através de uma intervenção individualizada e de qualidade e através da continuidade dos serviços em funcionamento;	Implementar os 14 serviços existentes Integrar as inovações nos modelos teóricos e nas metodologias de intervenção	Taxa de satisfação dos clientes	85	85	90	90	
		Grau de concretização dos objetivos chave definidos	85	90	90	90	
		Impacto da Resposta Social na melhoria da qualidade de vida	80	85	85	87	
Reformular os modelos teóricos na base dos serviços em funcionamento;	Redefinir e desenvolver o programa de Intervenção dos serviços	N.º de programas de intervenção revistos	50	100	-	-	
Proporcionar a melhoria contínua das condições de trabalho e da motivação dos colaboradores através da formação e do envolvimento e participação em todos os níveis de planeamento;	Implementar um sistema de avaliação do impacto da formação; Implementação do plano de formação Reforçar a intervenção dos grupos de autorrepresentantes	Taxa de satisfação dos colaboradores	75	75	80	80	
		Avaliação de desempenho	3.5	3.5	3.6	3.7	
		Taxa participações em reuniões	60	65	70	70	
		N.º X de horas de formação	35	35	35	35	
		% dos colaboradores com formação	60	80	90	100	



B. Sustentabilidade - Qualidade, Eficiência e eficácia, Angariação de fundos; Obtenção de recursos;						
Objetivos estratégicos	Ações	Indicadores	Metas			
			17	18	19	20
Realizar candidaturas para o financiamento do Lar II e para a readaptação das instalações da antiga Escola Anta 3, para a transferência do CAO I;	Análise das candidaturas para aferir adequabilidade e exequibilidade	Análise das candidaturas abertas	E	E	-	-
	Submeter candidaturas Lar e CAO I	2 candidaturas submetidas	-	-	-	100
Otimizar a estrutura de gastos e rendimentos da Organização;	Analisar estrutura de gastos e rendimentos e identificar áreas de melhoria Reestruturar atividades e serviços Implementar procedimentos para gerir de forma mais eficiente vários setores - transportes, compras, recursos humanos, etc.	- Grau de Execução Orçamental	95	95	96	96
		- Autonomia Financeira	76	76	77	77
		- Resultados líquidos da organização	321	500	800	800
		- Liquidez imediata	0.6	0.6	0.8	0.8
		- Taxa de autofinanciamento	14	14	13	13
		- Taxa de endividamento	24	24	23	23
Dinamizar estratégias de angariação de fundos/materiais para executar os investimentos necessários em viaturas, instalações e equipamentos e para assegurar a componente privada do financiamento	Implementação das campanhas anuais Angariação de materiais, produtos e serviços para as infraestruturas Implementar estratégia de renovação da frota	N.º de campanhas	>5	>5	>6	>6
		% de materiais, produtos e serviços angariados	5	5	10	10
		N.º de carrinhas adquiridas	-	-	-	2
Reestruturar os recursos humanos e introduzir modelos de flexibilização	Sistematizar processos e critérios de gestão das carreiras;	N.º de serviços reestruturados	1	-	1	-



<b>C. Reconhecimento e Responsabilidade Social - Trabalho em rede; Desenvolvimento das parceiras, Comunicação e Marketing social;</b>						
Objetivos estratégicos	Ações	Indicadores	Metas			
			17	18	19	20
Manter e ampliar a comunicação interna e externa e a sensibilização da comunidade como estratégia contínua de promoção dos direitos das pessoas em situação de exclusão social e do reconhecimento da organização;	Definir e implementar canais de comunicação interna e ações de participação dos colaboradores e clientes; Realização de ações culturais e técnicas	N.º reuniões	120	125	130	135
		N.º circulares internas	15	15	16	20
		N.º ações sociais e técnicas	80	85	85	90
Dinamizar as sinergias do trabalho em rede com outras entidades;	Reforçar a participação nos grupos de trabalho e projetos da Rede Social do Concelho de Espinho  Manter e reforçar a participação em estruturas de entidades locais, regionais e nacionais	N.º parceiros	140	145	150	155
		N.º de projetos em parceria	5	5	8	8
Potenciar o impacto da intervenção através das parcerias com entidades públicas e privadas fomentando uma relação de empatia e a imagem da organização;	Manter e estimular a colaboração com as universidades em termos de estudos, estágios e outras formas de colaboração;	N.º de participações em estudos	3	5	5	5
		N.º de reconhecimentos	2	3	3	4
Desenvolver práticas institucionais socialmente responsáveis na organização e na comunidade	Implementar as atividades de responsabilidade social	N.º de atividades implementadas anualmente	5	5	8	8



D. Inovação e desenvolvimento - Ampliação, Crescimento Sustentável; Transformação e Dinamismo.						
Objetivos estratégicos	Ações	Indicadores	Metas			
			17	18	19	20
Aprofundar e ampliar a implementação de metodologias inovadoras na intervenção em vários serviços;	Análise dos modelos de intervenção Definição e implementação de metodologias	N.º de metodologias inovadoras	2	2	2	2
Melhorar a disseminação do conceito e da apropriação e utilização do empoderamento pelos clientes;	Plano de disseminação	N.º atividades promovidas pela organização	10	12	15	15
Adequar a Manter o Sistema de Gestão da Qualidade ao novo modelo de certificação da Qualidade da Gestão e dos Serviços, ao abrigo da norma EQUASS;	Implementar os planos de melhoria da qualidade, da HSST e as MAP; Melhorar os procedimentos de contratação pública; Assegurar o cumprimento dos sistemas de qualidade específicos da Segurança Social e da formação profissional;	Taxa de execução do plano de melhoria Taxa de execução do plano de melhoria da HSST e do SCIE;	100 90	100 95	100 95	100 95
Aumentar o número e abrangência das publicações no <i>site</i> e no facebook;	Elaborar políticas de voluntariado, mecenato e marketing social e publicitar;	N.º de ações de melhoria do <i>site</i> N.º de comunicações anuais	2 25	2 30	2 40	2 45



## 6. MONITORIZAÇÃO

O sistema de monitorização e avaliação do desempenho fornece informação acerca dos processos desenvolvidos pela organização, tanto em termos de resultados como de risco. A eficácia de qualquer estratégia de controlo depende, entre outras coisas, da adequação das medidas de desempenho desenvolvidas e de um sistema de medição de desempenho bem estruturado, focalizado no incremento da eficiência e na eficácia dos processos e dos serviços, através da sua otimização

Os instrumentos de medida a utilizar são:

- Plano de Atividades e Orçamento anual
- Relatório de Atividades e Contas;
- Reuniões de coordenadores mensais;
- Reuniões de equipas mensais;
- Tableau de bord, com objetivos e indicadores avaliados semestralmente
- Quadro de Indicadores anual e respetiva análise de desvios;
- Auditorias Internas;
- Análise mensal de balancetes
- Avaliação de Satisfação das partes interessadas;
- Avaliação anual de desempenho;
- Monitorização e avaliação das ações de melhoria e inovação;
- Avaliação anual da formação;
- Registos relativos à execução da intervenção junto dos Clientes;
- Avaliação dos PDI dos Clientes.

São domínios fundamentais de incidência das ações de monitorização, avaliação e melhoria contínua, os seguintes:

- ✓ A eficácia dos serviços prestados e a eficiência dos recursos envolvidos;
- ✓ Impacto dos programas e serviços na sociedade;
- ✓ Continuidade dos serviços prestados - barreiras ao acesso e à continuidade;
- ✓ A eficácia do sistema de gestão na perspetiva da intervenção, Infraestruturas e Recursos, Administrativa e Financeira e Qualidade.

O Plano Estratégico apenas será formalmente revistos nos casos previstos. Caso não seja revisto, a alteração de objetivos/ metas apenas será refletida nos Planos e Relatórios anuais. Nas alterações a nível operacional, as revisões serão efetuadas com base no Sistema de Melhoria Contínua.