

# PLANO ESTRATÉGICO

2012

—

2014



Aprovado em Reunião de  
Assembleia a:  
14 /11 /2011



Controlo da Elaboração / Revisão

Elaborado por: Directora Executiva

Aprovado por: Direcção em 08-11-2011

Formas de divulgação: Intranet, email, site, afixado placards da instituição

Revisões efectuadas

<b>Nº Revisão</b>	<b>Data</b>	<b>Responsáveis</b>

## Índice

Apresentação .....	5
1. Enquadramento Institucional.....	6
1.1 Síntese Histórica.....	6
1.2 Síntese Actual.....	6
1.3 Caracterização dos RH.....	7
1.4 Caracterização dos Recursos Materiais.....	9
1.5 Caracterização dos Recursos Financeiros.....	9
1.6 Grandes N°S.....	9
1.7 Resultados/Impactos.....	10
2. Análise estratégica.....	10
2.1 Análise SWOT.....	11
3. Formulação de Estratégia.....	12
3.1 Missão.....	12
3.2 Visão.....	12
3.3 Valores.....	12
3.4 Políticas.....	13
3.4.1 Política de Qualidade.....	13
3.4.2 Política de Recrutamento.....	13
3.4.3 Política da Liderança.....	14
3.4.4 Política para os Colaboradores.....	14
3.4.5 Política dos Direitos.....	14
3.4.6 Política de Ética.....	15
3.4.7 Política das Parcerias.....	15
3.4.8 Política da Participação.....	15

3.4.9 Política Orientação para o Cliente.....	15
3.4.10 Política da Abrangência.....	16
3.5 Eixos Estratégicos/Planos de estratégia.....	16
4. Metodologia BSC.....	16
4.1 Objectivos estratégicos.....	17
4.1.1 Perspectiva Clientes .....	17
OE1 Garantir a satisfação dos clientes .....	17
OE2 Melhorar a qualidade de vida dos clientes .....	17
4.1.2 Perspectiva dos Processos .....	17
OE3 Assegurar a qualidade dos serviços prestados .....	17
OE4 Aumentar o número de serviços .....	18
OE5 Fomentar parcerias com empresas e outras entidades .....	18
OE6 Aperfeiçoar o modelo de intervenção .....	18
4.1.3 Perspectiva de aprendizagem e Inovação .....	18
OE7 Garantir a actualização contínua das atribuições de cada resposta social .....	18
OE8 Assegurar a formação contínua dos colaboradores .....	19
OE9 Criar gabinete de comunicação .....	19
OE10 Fortalecer a organização interna .....	19
4.1.4 Perspectiva Financeira .....	20
OE11 Reduzir a dependência das entidades financiadoras .....	20
4.2 Mapa Estratégico 2012-2014 .....	21
4.3 Mapa de indicadores e acções .....	22
4.4 Avaliação/Monitorização .....	26

## Apresentação

A necessidade de planear as actividades da APPC Faro faz sentir-se, de modo particularmente acutilante, a médio prazo. Torna-se imperioso definir e comunicar uma estratégia clara e actuante para o período definido.

Assim não pode continuar a APPC a elaborar e a implementar planos de actividades anuais que não sejam enquadrados por uma estratégia definida para um período mais alargado no qual esteja subjacente uma visão ambiciosa atendendo que o maior desafio que se coloca às organizações tem que ver como gere a essência da sua razão de ser e a coerência da sua intervenção à luz das transformações que vão ocorrendo em toda a acção que desenvolve de modo a potenciar a qualidade e a sustentabilidade dos serviços prestados.

O presente plano estratégico tem na sua origem a necessidade de planear os próximos anos de actividade e garantir que o seu desempenho esteja ancorado numa análise estratégica cuidada.

Na elaboração deste plano estratégico é adoptada a metodologia *Balanced Scorecard* porque sentimos a necessidade de utilizar uma ferramenta que assegure o desenvolvimento e a execução da estratégia definida, dando particular atenção às questões da sustentabilidade, da dinamização do trabalho em rede e de parceria, na maximização da comunicação e informação, na optimização dos meios e recursos e na melhoria da nossa eficiência operativa.

## 1. Enquadramento Institucional

### 1.1. Síntese Histórica

A **Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Faro (A.P.P.C. Faro)** é uma Instituição Particular de Solidariedade Social de e para pessoas com deficiência, fundada em 1982 por um grupo de pais e técnicos. Intervém no âmbito da prevenção, diagnóstico, avaliação e (re) habilitação do cidadão com Paralisia Cerebral, situações neurológicas afins e perturbações do desenvolvimento. Prossegue, a nível distrital, o desenvolvimento de acções que visam a resolução dos problemas do cidadão portador de Paralisia Cerebral, e outras, nomeadamente, no âmbito da Educação, da Saúde, da Acção Social, da Habitação, da Formação Profissional, do Emprego e da Recreação e Desporto. A Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Faro, encontra-se sediada em Faro e dá resposta a cerca de 300 pessoas com deficiência ou incapacidade, de todo o distrito. Tem como objectivos gerais: Sensibilizar a sociedade e as estruturas estatais para a problemática da Paralisia Cerebral, a sua prevenção, reabilitação e inserção social; Criar respostas, na região do Algarve, de forma a responder às necessidades específicas das pessoas com paralisia cerebral, situações neurológicas afins e suas famílias; Defender e promover a inclusão na sociedade do cidadão com Paralisia Cerebral, através do desenvolvimento máximo das suas potencialidades; Defender e promover o direito do cidadão com Paralisia Cerebral à Reabilitação, à Educação, à Segurança Social, à Habitação, à Preparação Profissional, ao Trabalho, bem como à sua realização afectiva e social.

A A.P.P.C. de Faro presta serviços a crianças e jovens com paralisia cerebral, multideficiência, atrasos do desenvolvimento e suas famílias.

### 1.2 Síntese Actual

Actualmente, a APPC - Faro está a construir um novo equipamento, construído ao abrigo do programa PARES ( Programa de Alargamento das Redes Sociais) com 900 metros quadrados de área, constituído por um **Lar Residencial**, (composto por 8 quartos duplos e 4 quartos individuais) com capacidade para alojar, permanentemente, 20 pessoas e uma **Residência Autónoma** (com 2 quartos duplos e um individual) com capacidade para 5 jovens/adultos com deficiência ligeira/moderada. Estas novas estruturas respondem a uma necessidade identificada, no concelho, pelo diagnóstico social do concelho de Faro e permitirão

melhorar, significativamente, a qualidade de vida dos seus residentes bem como das suas famílias.

### **1.3 Caracterização dos RH**

A instituição organiza-se de acordo com a seguinte estrutura:

#### **Órgãos Sociais**

A APPC de Faro é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, sem fins lucrativos, dotada de autonomia administrativa e jurídica.

#### **Assembleia Geral**

Competências:

- Destituir por votação secreta os órgãos sociais;
- Apreciar e votar os Planos de Actividades, Conta de Exploração Provisional e Orçamento de Investimento e Desinvestimento, Relatório de Actividades e Conta de Gerência apresentados pela Direcção.

#### **Conselho Fiscal**

Competências:

- Exercer a fiscalização sobre a escrituração e documentos da instituição sempre que o julgue conveniente.

#### **Direcção**

Competências:

- Exercer acções de carácter administrativo, financeiro e técnico, celebrar acordos de cooperação, gestão, assim como protocolos, parcerias e outros com entidades públicas e privadas.

## Serviços Operativos

### Presidente

- Representante da Gestão que superintende na administração da Associação orientando e fiscalizando os respectivos serviços.

### Directora Executiva

Dirige os serviços assumindo a responsabilidade pela sua organização, planificação, execução, controlo e avaliação.

### Coordenadoras das Equipas (valências)

Asseguram o cumprimento de todas as exigências na qualidade dos serviços prestados nas respectivas respostas sociais e superintendem os técnicos dos vários serviços.

E com os seguintes recursos humanos:

<b>Colaboradores</b>	<b>N.º</b>
<i>Directora Executiva</i>	1
<i>Coordenadoras/responsáveis de Valência</i>	5
<i>Gestor Financeiro (TOC)</i>	1
<i>Médica Fisiatra</i>	1
<i>Docentes</i>	4
<i>Psicólogas</i>	5
<i>Fisioterapeutas</i>	3
<i>Terapeutas Ocupacionais</i>	5
<i>Terapeutas da Fala</i>	4
<i>Técnicas de Serviço Social</i>	2
<i>Educadora Social</i>	1
<i>Administrativas</i>	3
<i>Rececionista</i>	1
<i>Telefonista</i>	1
<i>Monitores</i>	3
<i>Formadores</i>	7
<i>TAFE</i>	1
<i>Auxiliares de Acção Educativa</i>	4
<i>Ajudantes de Estabelecimento (CAO)</i>	10
<i>Ajudantes de Estabelecimento (Amb)</i>	2
<i>Auxiliar de Serviços Gerais</i>	1
<i>Auxiliar de Formação</i>	1
<i>Motoristas</i>	4
<i>Auxiliar de transportes</i>	2

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

### 1.4 Caracterização dos Recursos Materiais

Equipamentos	Localização	Respostas Sociais	Viaturas
Sede APPC Faro	Faro	CAO; CAV; IPI; AMB e ESCOLA	4 Pesados 3 Ligeiros
Unidade de Reabilitação Profissional	Pontes de Marchil	URP	1 Pesado

A INSTITUIÇÃO, para assegurar a qualidade na prestação dos serviços, indo ao encontro das necessidades dos seus clientes, recorre também com frequência a espaços cedidos por outras entidades, geralmente parceiros. São exemplo: o centro hípico Pinetrees e o centro náutico da praia de Faro.

### 1.5 Caracterização dos Recursos Financeiros

	2008	2009	2010
<b>Receitas</b>	1.154.076,49	1.180.921,82	1.288.719,59
<b>Despesas</b>	1.155.328,76	1.176.076,39	1.279.631,35

### 1.6 Grandes N<sup>os</sup>

Podemos resumir a actividade da INSTITUIÇÃO nos seguintes números, considerando o último ano de actividade (2010) completa da Instituição:

Indicadores	Resultados (2010)
Orçamento	1.314.205,22 euros
N.º de colaboradores	71
N.º de clientes	298
N.º de clientes em lista de espera	32
Taxa de satisfação dos clientes	91,63%
Índice médio de satisfação dos parceiros	73,60%
Taxa total de colaboradores com avaliação positiva	72,80%
Taxa de satisfação dos colaboradores	94,13%
Índice médio de satisfação das entidades financiadoras	88,89%
N.º de horas totais de formação	2529,50
Entidades Financiadoras	4
N.º de Parceiros	37

Tomando como referência 2010, o último ano de actividade completa da INSTITUIÇÃO, podemos obter uma visão transversal, quer da estrutura, quer da dinâmica, de acordo com os indicadores seleccionados. Assim, escolhemos um grande número relativo aos meios

financeiros e humanos disponíveis, concentrando depois a nossa atenção nos números que revelam os principais serviços e objectivos da INSTITUIÇÃO (foco no cliente e na qualidade da prestação dos serviços). Aí se encontram o n.º de clientes e n.º de parcerias, realçando o significativo grau de satisfação de todas as partes interessadas.

### **1.7 Resultados/ Impactos**

A INSTITUIÇÃO é a única Instituição, a nível distrital que presta um serviço especializado em deficiência neuromotora. Neste sentido o impacto da Instituição na comunidade é muito relevante, dado que existem reais necessidades de prestação de serviços neste âmbito e, ao mesmo tempo, assume um papel preponderante na defesa e promoção dos Direitos das Pessoas com Deficiência, através da participação e desenvolvimento de acções na comunidade, contribuindo para uma sociedade mais justa e inclusiva.

Prevê-se, a médio prazo, um crescimento da Instituição, no n.º de respostas sociais disponíveis, indo desta forma ao encontro das necessidades detectadas na comunidade.

## **2. Análise Estratégica**

O plano estratégico foi traçado numa conjuntura política, económica e social particularmente difícil de mudança de atitudes e paradigmas por referência a um período de evidentes restrições de apoios à economia social ocorridas em sectores onde desenvolvemos a nossa acção. Ainda assim preferimos apostar na dinâmica e proactividade para fazer face ao cumprimento da satisfação das necessidades dos nossos clientes, das partes interessadas e às múltiplas exigências das entidades financiadoras.

Decorrente da avaliação que temos vindo a fazer dos diferentes serviços e apontando para uma conjuntura que põe à prova a nossa capacidade de inovação e criatividade foram identificados caminhos que constituem factores de sucesso para a APPC. São eles: melhorar o modelo de gestão estratégica, garantir o desenvolvimento sustentado da instituição criando serviços diferenciados de valor acrescentado, promover parcerias com entidades e empresas públicas e privadas tendo em vista a obtenção de mais valias para a instituição tanto no plano financeiro como no do desenvolvimento e da investigação, otimizar os recursos humanos e assegurar uma gestão que potencie o envolvimento e a participação dos colaboradores na vida da instituição.

Neste sentido, efectuámos uma análise da envolvente, nos termos da metodologia - Análise Swot - onde identificámos as nossas Forças e Fraquezas e as Oportunidades e Ameaças para a APPC que se descrevem em seguida:

## 2.1 Análise SWOT

### Interna

#### Forças:

- Património;
- Conhecimentos /experiência;
- Multidisciplinariedade;
- Certificação da qualidade Equass - nível I;
- Informalidade (acesso fácil aos serviços);
- Conjunto integrado de serviços;
- Diversidade de equipamentos.

#### Fraquezas:

- Elevadas despesas de manutenção do património;
- Reduzido número de colaboradores nos serviços administrativos;
- Recursos financeiros limitados;
- Fraca divulgação dos serviços prestados;
- Parque automóvel envelhecido.

### Externa

#### Oportunidades:

- Desenvolvimento de novos parceiros;
- Possibilidade de efectuar actividades de férias;
- Necessidade de lares para deficientes na região;
- Novos grupos alvo.

**Ameaças:**

- Dependência financeira das Instituições da tutela;
- Não cumprimento e atrasos nos prazos definidos nos acordos/parcerias;
- Concorrência;
- Constrangimentos financeiros;
- Políticas sociais e educativas indefinidas.

**3. Formulação de Estratégia****3.1 Missão**

Desenvolver respostas de excelência no âmbito da reabilitação/habilitação, da inclusão social e profissional de forma a promover as capacidades e a qualidade de vida dos cidadãos com deficiência e incapacidade enquanto membros de pleno direito da sociedade que integram.

**3.2 Visão**

Ser uma organização de referência na região, ao nível dos serviços que prestamos, apostando na satisfação permanente dos clientes através de respostas inovadoras e adaptadas a novas realidades.

**3.3 Valores**

A Missão está suportada nos seguintes Valores:

- Respeito;
- Confiança;
- Responsabilidade e competência;
- Confidencialidade;
- Igualdade e não discriminação;
- Integridade.

### **3.4 Políticas**

#### **3.4.1 Política da Qualidade**

A obtenção da Qualidade nas actividades desenvolvidas e nos serviços prestados aos clientes pela APPC – Faro é um compromisso assumido e partilhado pela Direcção e por todos os colaboradores da Instituição, mediante a aplicação dos princípios de serviço de solidariedade e os conceitos de trabalho em equipa e dos processos de melhoria contínua.

Através da qualificação, sensibilização e motivação dos nossos colaboradores para a

Excelência do serviço prestado e na orientação da gestão pelos princípios do desenvolvimento sustentável, o nosso objectivo é oferecer aos clientes serviços que satisfaçam as suas necessidades, acrescentando continuamente valor aos padrões globais da qualidade de vida.

O cumprimento dos requisitos do Modelo EQUASS e do Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (elaborado pela Segurança Social) tem em vista a obtenção da Certificação da Qualidade baseada nestes requisitos e resulta de um projecto em que a Instituição acredita.

É nosso propósito consolidar o reconhecimento da Instituição como sendo das que apresentam mais altos indicadores de qualidade de vida do país.

Neste sentido, a nossa Política da Qualidade traduz-se nos seguintes factores chave:

- Oferta de serviços que vão de encontro às necessidades específicas de cada caso;
- Aposta na qualidade dos serviços (material, higiene e alimentação, segurança das instalações, eficiência dos colaboradores, formação de pessoal, etc);
- Fidelizar os actuais clientes através da qualidade dos serviços prestados;
- Estudar as associações de sucesso (benchmarking);
- Incentivar a participação dos colaboradores e clientes na estratégia da instituição;
- Manter e melhorar o relacionamento com os parceiros.

#### **3.4.2 Política de Recrutamento**

A Instituição promove a selecção de profissionais qualificados, de acordo com requisitos técnicos, pessoais e comportamentais com vista à prestação de serviços de qualidade e excelência aos seus clientes e estabelece as directrizes que viabilizem os processos de recrutamento e selecção de pessoal de acordo com a missão e os objectivos estratégicos da

Instituição.

Adopta métodos e critérios de selecção baseados na não discriminação de género, idade, raça, religião, deficiência e orientação sexual, com base na legislação em vigor.

Os períodos de recrutamento são ao longo do ano e consoante a necessidade da Instituição, deverá ser realizado um planeamento do quadro de pessoal que deverá constar nas previsões orçamentais. Por isso não há períodos específicos para recrutamento.

### **3.4.3 Política da Liderança**

Orientação clara para o cumprimento da missão, envolvendo toda a estrutura, através de uma comunicação eficaz, na promoção da Instituição como referência na comunidade;

Realização da Visão, através da procura, com todas as partes interessadas, de projectos inovadores e diversificados para responder às necessidades e expectativas existentes, de forma sustentável;

Melhoria contínua dos serviços prestados, com a aposta na qualificação dos recursos humanos, beneficiação das infra-estruturas e equipamentos, desenvolvimento de parcerias e envolvimento na comunidade.

### **3.4.4 Política para os Colaboradores**

A APPC-FARO considera os seus colaboradores como um vector decisivo para o cumprimento da sua Missão e das suas Metas, adoptando métodos e critérios de selecção expressos na Política de recrutamento.

Assegura participação, qualificação e motivação de todos, valorizando o seu contributo individual e o seu desempenho, de forma a gerar o maior valor acrescentado para a satisfação dos clientes e dos próprios colaboradores.

Promove um ambiente seguro, protegendo os colaboradores de eventuais riscos profissionais.

### **3.4.5 Política dos Direitos**

A APPC-FARO compromete-se a promover a defesa dos direitos das pessoas com deficiência, adoptando a Convenção dos direitos das Pessoas com deficiência.

Pauta a sua actuação pelo respeito da dignidade de todas as pessoas, assegurando igualdade de oportunidades e a não discriminação, respeito pela privacidade e confidencialidade.

Os serviços prestados aos nossos clientes são estabelecidos em função das necessidades de cada um através da sua participação activa e escolha informada.

### **3.4.6 Política da Ética**

A Ética da APPC-FARO resulta, antes de mais, da ética dos seus colaboradores, que devem seguir um conjunto de normas e princípios de conduta, consubstanciando um padrão de comportamento irrepreensível, quer internamente, quer no seu relacionamento com os clientes, parceiros, comunidade e entidades financiadoras.

O Código de Ética é o instrumento que expressa o seu compromisso com os padrões éticos, em linha com a cultura e a boa imagem da Instituição.

### **3.4.7 Política das Parcerias**

A APPC-FARO actua e procura constantemente desenvolver parcerias para responder às necessidades de recursos, aumentar a capacidade de resposta da Instituição, promover a inovação e um contínuo de serviços aos clientes (actuais e futuros)

A APPC-FARO acredita que as parcerias são essenciais para a promoção da inclusão social através da participação dos clientes em diferentes contextos e para o desenvolvimento de uma imagem positiva das pessoas com deficiência.

O trabalho em parceria contribui para uma gestão mais aberta, participativa e transparente.

### **3.4.8 Política da Participação**

A APPC-FARO promove activamente a participação e o envolvimento dos seus clientes na vida da Instituição, mobilizando todos os colaboradores para o reforço das capacidades de decisão e autonomia dos mesmos.

A APPC-FARO fomenta os princípios da sociedade aberta e inclusiva com todas as partes interessadas.

### **3.4.9 Política Orientação para o Cliente**

Considerar o Cliente como fulcral na estratégia da APPC-FARO, através de uma intervenção focalizada na pessoa, necessidades e expectativas, respeitando o seu modelo de qualidade de vida, o seu contributo individual, desde o planeamento das actividades e serviços até à sua

avaliação e revisão.

### **3.4.10 Política da Abrangência**

A APPC-FARO considera, na prestação de serviços, o cliente como um todo, identificando e respeitando todos os aspectos da sua vida.

A APPC-FARO procura responder, a cada momento, a todas estas necessidades, assegurando um contínuo na prestação de serviços, procurando as respostas/ soluções junto das suas partes interessadas (parceiros, comunidade, família).

## **3.5 Eixos Estratégicos/ Planos de Estratégia**

A Direcção em conjunto com a equipa de gestão e o apoio dos outros colaboradores avaliou as medidas que constavam no anterior plano de actividades e foi decido manter as principais linhas de orientação na convicção que as mesmas correspondem às necessidades actuais e futuras para a prossecução e afirmação do rumo da APPC.

Nesta linha foram identificados os seguintes eixos estratégicos:

- Qualidade de Serviços;
- Comunicação e Participação;
- Inovação;
- Estruturas e Equipamentos;
- Desenvolvimento Sustentável da Instituição.

## **4. Metodologia BSC**

O Balanced Scorecard é um modelo de gestão estratégico que traduz a visão e estratégia da organização num conjunto de objectivos interligados, medidos através de indicadores associados aos factores críticos. A filosofia do BSC assenta na abordagem global da estratégia das organizações, apoiada em quatro perspectivas (clientes, processos, aprendizagem e crescimento e perspectiva financeira), para as quais são fixados objectivos que têm que funcionar de um forma integrada (balanceada) estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspectivas.

Apresentamos de seguida fases as principais fases que constituem o BSC:

## **4.1 Objectivos Estratégicos**

### **4.1.1 Perspectiva Clientes**

Segundo esta perspectiva deveremos atender que objectivos devem ser prosseguidos para satisfazermos as necessidades dos clientes, e por essa via, ser conseguida maior fidelização

Os objectivos traçados para esta perspectiva são:

#### **OE1 Garantir a satisfação dos clientes**

No âmbito deste objectivo pretende-se:

- Aumentar o índice médio de satisfação

#### **OE2- Melhorar a qualidade de vida dos clientes**

No âmbito deste objectivo pretende-se:

- Prestar serviços que promovam a qualidade de vida das pessoas com deficiência.

### **4.1.2 Perspectiva dos Processos**

Nesta perspectiva deveremos considerar que os objectivos traçados deverão ter em atenção a eficácia e eficiência dos processos e desse modo conseguirmos otimizar os recursos da instituição e satisfazer as necessidades dos clientes.

Esta perspectiva será assegurada pelos seguintes objectivos estratégicos:

#### **OE3- Assegurar a qualidade dos serviços prestados.**

No âmbito deste objectivo pretende-se:

- Assegurar os padrões de referência definidos nos planos de actividades;
- Desenvolver uma gestão de proximidade, participativa e com critérios de qualidade; Aumentar as oportunidades de envolvimento da comunidade;
- Estabilizar o sistema de avaliação de desempenho com a definição de objectivos individuais para cada colaborador.

**OE4- Aumentar o número de serviços.**

No âmbito deste objectivo pretende-se:

- Concluir a unidade residencial e a residência autónoma;
- Identificar e introduzir novos serviços.

**OE5- Fomentar parcerias com empresas e outras entidades.**

No âmbito deste objectivo pretende-se:

- Envolver as partes interessadas em determinantes áreas funcionais;
- Captar know-how específico;
- Reduzir custos.

**OE6- Aperfeiçoar o modelo de intervenção.**

No âmbito deste objectivo pretende-se:

- Actualizar o diagnóstico de necessidades;
- Melhorar o modelo de intervenção.

**4.1.3 Perspectiva de Aprendizagem e Inovação**

Para esta perspectiva atendemos que os objectivos definidos deverão ser prosseguidos para que seja maximizada a competência e motivação dos colaboradores.

Esta perspectiva será assegurada pelos seguintes objectivos:

**OE7-Garantir a actualização contínua das atribuições de cada resposta social.**

No âmbito deste objectivo pretende-se:

- Assegurar o benchmarking;
- Garantir que os modelos de intervenção estejam em sintonia com os melhores métodos e técnicas dessa área.

**OE8-Assegurar a formação continua dos colaboradores.**

No âmbito deste objectivo pretende-se:

- Assegurar um plano de formação de acordo com as necessidades de cada colaborador;
- Permitir o adequado planeamento do calendário formativo;
- Aumentar a capacitação técnica de cada colaborador;
- Aumentar o nível de envolvimento e motivação em relação aos serviços desenvolvidos pela instituição.

**OE9-Criar Gabinete de Comunicação**

No âmbito deste objectivo pretende-se:

- Inovar os sistemas de informação e comunicação que promovam os serviços junto dos stakeholders;
- Desenvolver/elaborar um plano de comunicação/marketing;
- Atrair públicos específicos com deficiência, famílias em risco e jovens;
- Divulgar os serviços a um número crescente da população;
- Sensibilizar entidades, empresas e cidadãos para a problemática
- Capacitar os profissionais para a condução/coordenação de acções de comunicação;
- Motivar os profissionais para a comunicação da sua actividade.

**OE10-Fortalecer a organização interna.**

No âmbito deste objectivo pretende-se:

- Incentivar a organização a encontrar a excelência mediante a acreditação EQUASS II;
- Garantir a satisfação das partes interessadas.

#### **4.1.4 Perspectiva Financeira**

Nesta perspectiva pretendemos que os objectivos delineados permitam a rentabilização dos recursos financeiros disponíveis e contribuam para um bom nível de serviços prestados.

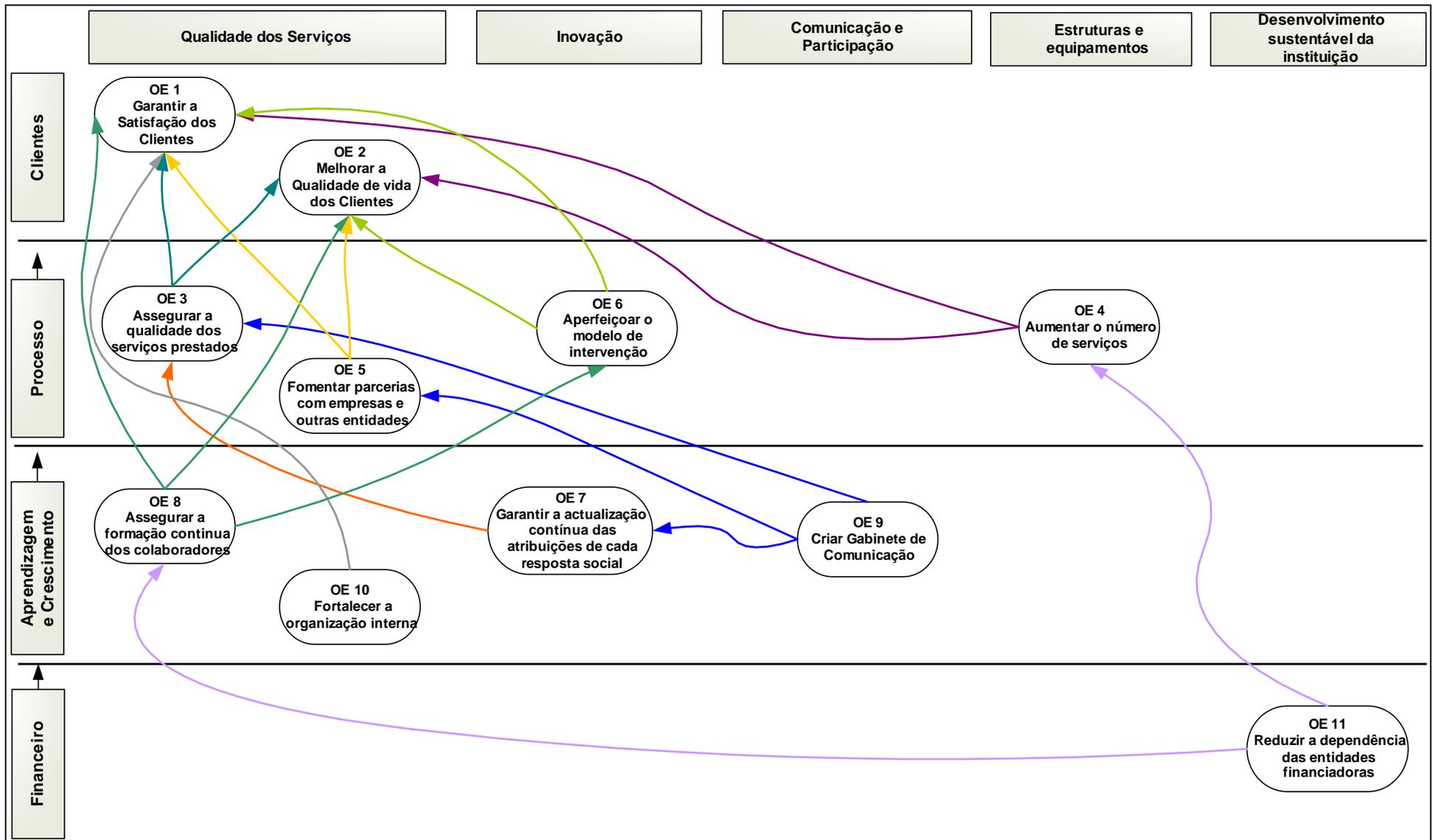
O objectivo delineado para esta perspectiva é:

##### **OE11-Reduzir a dependência das entidades financiadoras.**

No âmbito deste objectivo pretende-se:

- Aumentar receitas;
- Diversificar ofertas;
- Captar parceiros financiadores;
- Procurar fontes alternativas de financiamento.

### 4.2 Mapa Estratégico



## 4.3 Mapa de indicadores e acções

Perspectiva	Processo (Sigla)	Objectivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta			FM	Resp.	Suporte	Programas Estratégicos		Ponderação		
					2012	2013	2014				Acções	Projectos			
Clientes	PGM	Garantir a Satisfação dos Clientes	Índice Médio de satisfação de clientes	Médias das pontuações obtidas para todos os clientes	≥	80%	≥	83%	≥	85%	Anual	GP Resp. Sociais	Relatórios de Avaliação da Satisfação	Apostar na análise de resultados anteriores e acções para melhorar os resultados obtidos	100%
	PGM; PCAO; PCAV; PIP; PURP; PEE; PAMB	Melhorar Qualidade de vida dos Clientes	Percentagem de Objectivos concretizados dos PDI's	(Nº de objectivos Concretizados/Total de objectivos planeados) *100	≥	70%	≥	72%	≥	74%	Semestral	GP Resp. Sociais	PDI's; Lista dos Clientes que atingem os PDI's; Relatórios de Gestão.	Elaboração os planos individuais com base em objectivos/metasp reais Apostar no incentivo aos clientes para a concretização dos mesmos	100%
Processos	PGM	Assegurar a qualidade dos serviços prestados	Nº de Reclamações anuais	#	<	5	<	4	<	3	Mensal	GQ GP's	PACP	Apostar no tratamento eficaz das reclamações	13%
			Taxa de implementação das acções de melhoria	nº de acções implementadas / nº de acções exequíveis apresentadas * 100	≥	60%	≥	62%	≥	65%	Mensal	GQ GP's	Mapa de acompanhamento de acções de melhoria	Sensibilização das partes interessadas para a apresentação de sugestões exequíveis	13%
	PA		% de fornecedores avaliados no nível I	(Nº de fornecedores avaliados no nível 1 / Nº total de fornecedores avaliados) * 100	≥	70%	≥	72%	≥	75%	Anual	GPA	Tabela de Avaliação de Fornecedores	Aposta numa escolha criteriosa dos fornecedores e informá-los sobre os procedimentos internos de avaliação dos mesmos	10%
	PCAO; PCAV; PIP; PURP; PEE; PAMB		Taxa de execução das acções programadas nos PDI's	(Nº de acções realizadas / Nº de acções planeadas)*100	≥	70%	≥	70%	≥	70%	Semestral	GP Resp. Sociais	PDI's; Relatórios de Gestão.	Elaboração dos planos individuais com base em acções concretizáveis	20%

Perspectiva	Processo (Sigla)	Objectivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta			FM	Resp.	Suporte	Programas Estratégicos		Ponderação	
					2012	2013	2014				Ações	Projectos		
Processos	PCAO; PCAV; PIP; PURP; PEE; PAMB	Assegurar a qualidade dos serviços prestados	Taxa de execução das actividades programadas (programação actividades PAA)	(Nº de actividades realizadas / Nº de actividades planeadas)*100	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	Quadrimestral	GP Resp. Sociais	Programação Actividades PAA	Definição de acções concretizáveis e apostar na gestão das mesmas	Projecto Ritmo para Todos II (CAO); Projecto Oficina Secreta II (CAO); Projecto Bem Querer (CAV); Projecto Trata a Sexualidade por Tu (CAV)	20%	
	PRH		Média dos níveis finais da avaliação de desempenho	Avaliações totais / Nº de colaboradores	≥ 3	≥ 3,2	≥ 3,5	Anual	GP RH Avaliadores	Ficha de Avaliação do desempenho	Reforço, junto dos colaboradores, para o cumprimento do procedimento de avaliação de desempenho		14%	
	PM		Taxa de cumprimento dos planos de manutenção (viaturas e instalações e equipamentos)	(nº de intervenções realizadas / nº de intervenções previstas)	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	Quadrimestral	GP M	Plano de Manutenção	Assegurar o cumprimento do plano		10%	
	PGM	Aumentar o número de serviços.	Nº de novos serviços abertos	#	≥ 1	≥ 1	N/A	N/A	Anual	Direcção	Relatório de Gestão	Divulgação da existência do serviço		100%
	PGM PCAO; PCAV; PIP; PURP; PEE; PAMB	Fomentar parcerias com empresas e outras entidades.	Nº de novas parcerias	#	≥ 2	≥ 2	≥ 3	Quadrimestral	GP Resp. Sociais	Tabela de Protocolos e Parcerias	Efectuar uma pesquisa de potenciais parceiros e apostar na divulgação da instituição		100%	

Perspectiva	Processo (Sigla)	Objectivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta			FM	Resp.	Suporte	Programas Estratégicos		Ponderação
					2012	2013	2014				Ações	Projectos	
Processos	PGM; PCAO; PCAV; PIP; PURP; PEE; PAMB	Aperfeiçoar o modelo de intervenção	Nº de Projectos de inovação	#	≥ 2	≥ 1	≥ 1	Quadrimestral	GP Resp. Sociais	Ficha de Projecto Candidaturas	Atender às necessidades e potenciais candidaturas/projectos		100%
	Aprendizagem e Crescimento	PGM; PCAO; PCAV; PIP; PURP; PEE; PAMB	Garantir a actualização contínua das atribuições de cada resposta social.	Nº de acções de benchmarking	#	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Quadrimestral	GP's	Relatório de Gestão	Pesquisar e identificar instituições	
PRH		Assegurar a formação contínua dos colaboradores	Taxa de concretização do Plano anual de Formação	(Nº de acções fechadas / Nº de acções planeadas)*100	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	Quadrimestral	GP RH	Plano Anual de Formação	Identificar acções de formação que possam ser implementadas no período em causa		100%
PGM		Criar Gabinete de Comunicação	Nº de notícias publicadas	#	≥ 2	≥ 2	≥ 2	Quadrimestral	GP Resp. Sociais	Notícias publicadas	Captar a atenção da comunicação social		30%
			Taxa de participação dos colaboradores	nº de colaboradores que participam / nº total de colaboradores *100	≥ 60%	≥ 65%	≥ 70%	Quadrimestral	GP Resp. Sociais	Registo de participação	Sensibilizar todos os colaboradores para dar o seu contributo ao Gabinete		30%
	Taxa de divulgação de actividades com relevo		nº de actividades divulgadas/ nº total de actividades de relevo *100	≥ 70%	≥ 75%	≥ 80%	Quadrimestral	GP Resp. Sociais	Material promocional			40%	

Perspectiva	Processo (Sigla)	Objectivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta 2012		Meta 2013		Meta 2014		FM	Resp.	Suporte	Programas Estratégicos		Ponderação
														Ações	Projectos	
Aprendizagem e Crescimento	PGM	Fortalecer a organização interna.	Prazo para a Certificação EQUASS II	S / N	-	-	<	31-05-2013	-	-	Anual	GQ	Certificado	Implementar o EQUASS II Envolver todas as partes interessadas		70%
			Níveis de satisfação das partes interessadas	Médias das pontuações obtidas para todas as partes interessadas	≥	70%	≥	75%	≥	80%	Anual	GQ GP Resp. Sociais	Relatório de Gestão PGM	Apostar na análise de resultados anteriores e acções para melhorar os resultados obtidos		30%
Financeiro	PAF	Reduzir a dependência das entidades financiadoras	Taxa de auto-financiamento	Valor de autofinanciamento (donativos, venda de produtos, serviços etc.) / total receitas *100	≥	7,5%	≥	8%	≥	8,50%	Anual	Direcção	Relatório de contas	Sensibilizar a comunidade e empresas/organismos Apostar na divulgação		30%
Financeiro		Reduzir a dependência das entidades financiadoras	Nº de acções de angariação de fundos	#	≥	1	≥	1	≥	1	Anual	GP's	Convites Material de divulgação	Envolver as partes interessadas		40%
			Nº de novos sócios	#	≥	10	≥	10	≥	15	Anual	Direcção	Ficha de sócios	Sensibilização dos colaboradores e da comunidade		30%

#### 4.4 Avaliação/ Monitorização

A qualidade é a par da inovação e da capacidade de gestão os factores decisivos para o desenvolvimento das organizações. É consensual, que a qualidade é um processo contínuo de actividades planeadas baseado na revisão de desempenhos e no estabelecimento de metas com o objectivo de melhorar a qualidade efectiva dos serviços prestados. Para a prossecução deste objectivo tem de se implementar uma estratégia de acompanhamento e avaliação que integre todas as respostas sociais da instituição.

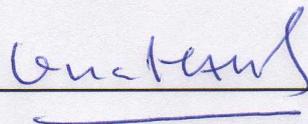
O acompanhamento e monitorização do plano permite tomar as medidas necessárias com vista a corrigir ou aprofundar o processo de implementação, para tal, analisam-se as mudanças que devem ser introduzidas nas acções em execução para assegurar que o processo seja equilibrado e se adapte aos objectivos do plano. A monitorização e a avaliação são da responsabilidade da directora executiva e responsáveis das diferentes respostas sociais competindo à direcção validar os processos e resultados finais.

O processo de monitorização será desenvolvido no final de cada ano com base nos resultados obtidos e estes serão o fio condutor de verificação e aferição no cumprimento dos objectivos definidos no plano e se existirem desvios deverão ser assinalados e proceder-se aos ajustamentos necessários.

Da avaliação final do plano deverá resultar uma reflexão sobre as principais linhas de orientação estratégica para o plano seguinte onde deverão ser incluídas propostas ou medidas a desenvolver pela instituição nas áreas chave de funcionamento.

Faro , 14 de Novembro de 2011

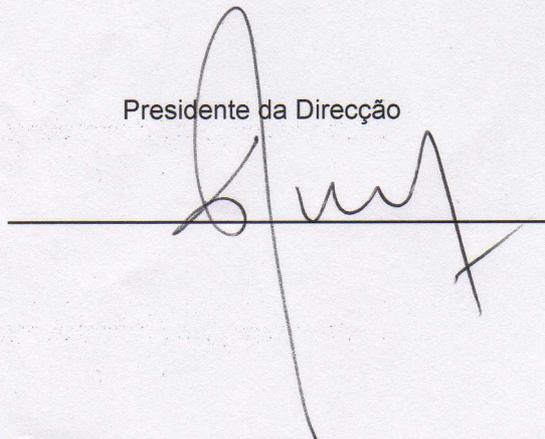
Elaborado por:



---

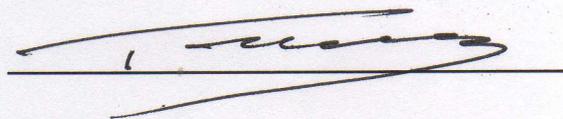
Aprovado por:

Presidente da Direcção



---

Presidente da Assembleia



---