

PLANO ESTRATÉGICO

2015
—
2017



Aprovado em Reunião de
Assembleia a:

13/11/2014

Índice

Apresentação	3
1. Enquadramento Institucional.....	4
1.1 Síntese Histórica.....	4
1.2 Síntese Atual.....	4
1.3 Caracterização dos RH.....	6
1.4 Caracterização dos Recursos Materiais.....	7
1.5 Caracterização dos Recursos Financeiros.....	7
1.6 Grandes N°S.....	7
1.7 Resultados/Impactos.....	8
2. Análise estratégica.....	8
2.1 Análise SWOT.....	9
3. Formulação de Estratégia.....	10
3.1 Missão.....	10
3.2 Visão.....	10
3.3 Valores.....	10
3.4 Metodologia de elaboração do Plano Estratégico.....	11
3.5 Eixos estratégicos.....	11
3.6 Objetivos Estratégicos/Objetivos Operacionais.....	11
OE1 Promover a qualidade de vida do cliente.....	11
OE2 Assegurar a qualidade dos serviços prestados.....	12
OE3 Partilhar Boas práticas com instituições de referência.....	12
OE4 Melhorar estruturas e equipamentos.....	12
OE5 Garantir as condições de sustentabilidade da organização.....	12
OE6 Promover respostas inovadoras adaptadas a novas realidades.....	13
OE7 Fortalecer a imagem da instituição.....	13
4. Mapa de indicadores e metas.....	14
4.1 Avaliação/Monitorização.....	18

Apresentação

A qualidade e excelência de um Plano Estratégico é aferida pela sua capacidade em garantir serviços e respostas adequadas às necessidades e expectativas dos clientes e partes interessadas. Na actual conjuntura, de particular exigência e dificuldade, a sustentabilidade das organizações e dos serviços que as suportam constituem-se como metas a prosseguir, com determinação, convicção e confiança, ultrapassando com sucesso o ciclo temporal do Plano Estratégico.

Assim, o Plano Estratégico constitui-se como:

- Uma oportunidade organizacional de análise, reflexão e discussão sobre o passado, o presente e o futuro da organização;
- Um esforço para definir as metas e orientações para o futuro, adequadas e ajustada aos novos tempos;
- Uma fonte de inspiração e mobilização dos colaboradores, clientes e outros envolvidos na vida da instituição;
- Um caminho a percorrer para alcançar o sucesso.

A construção de um plano estratégico é um dos momentos mais importantes da vida de uma organização. É pensar na organização como um todo, com perspectiva de futuro, num trabalho de reflexão e de interiorização sobre o seu funcionamento, sobre as suas práticas e sobre os seus projectos; é reflectir sobre a filosofia de base que a sustenta diariamente - missão, visão e valores.

Os eixos estratégicos definidos neste plano correspondem às grandes linhas de acção da APPC Faro, às componentes em que se têm dividido a gestão da nossa organização. O objecto da reflexão efectuada, induziu-nos à definição das metas a atingir em cada um dos eixos, indicando para cada uma delas objectivos estratégicos, objectivos operacionais, indicadores e respectiva calendarização. Todos estes dados permitirão, seguramente, uma avaliação objectiva e rigorosa deste plano, quer durante a sua vigência quer quando finalizado, e a construção de outro que o substituirá.

1. Enquadramento Institucional

1.1. Síntese Histórica

A **Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Faro (APPC 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 junto de crianças, jovens, adultos e suas famílias 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 com 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 instituição encontra-se sediada em Faro e dá resposta a cerca de 400 pessoas com deficiência ou incapacidade, de todo o distrito. Tem como objectivos gerais: i) sensibilizar a sociedade e as estruturas estatais para a problemática da Paralisia Cerebral, a sua prevenção, reabilitação e inserção social; ii) criar respostas, na região do Algarve, de forma a responder às necessidades específicas das pessoas com paralisia cerebral, situações neurológicas afins e suas famílias; iii) defender e promover a inclusão na sociedade do cidadão com Paralisia Cerebral, através do desenvolvimento máximo das suas potencialidades; iv) 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.

1.2 Síntese Atual

Actualmente, a APPC Faro dispõe de nove respostas sociais, que asseguram a continuidade dos serviços, nomeadamente, Intervenção Precoce na Infância, Reabilitação Funcional, Escola de Educação Especial, Centro de Recursos para a Inclusão, Unidade de Reabilitação Profissional, Centro de Actividades Ocupacionais, Lar Residencial, Residência Autónoma e Centro de Apoio à Vida.

Existe, ainda, uma multiplicidade de serviços que procuram dar resposta às necessidades dos clientes e às expectativas das partes interessadas, a destacar, a Terapia Intensiva Pediasuit, Centro Prescritor de Produtos de Apoio, Snoezelen, Desporto Adaptado, Integração Sensorial, Hidroterapia e Hipoterapia/Equitação Terapêutica.

No passado ano de 2013, a APPC Faro obteve a Certificação Europeia de Qualidade para os Serviços Sociais - EQUASS Excellence.

1.3 Caraterização dos RH

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

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

ÓRGÃO SOCIAIS	COMPETÊNCIAS
Assembleia Geral	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Exercer a fiscalização sobre a escrituração e documentos da instituição sempre que o julgue conveniente.
Direcção	<ul style="list-style-type: none"> - 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	COMPETÊNCIAS
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Representante da Gestão que superintende na administração da Associação orientando e fiscalizando os respectivos serviços.
Directora Executiva	<ul style="list-style-type: none"> - Dirige os serviços assumindo a responsabilidade pela sua organização, planificação, execução, controlo e avaliação.
Coordenadoras das Respostas Sociais	<ul style="list-style-type: none"> - 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:

Funções	N.º
Diretora Executiva	1
Gestor Financeiro (TOC)	1
Médica Fisiatra	1
Enfermeira	1
Docentes	2
Formadores	8
Psicólogas	9
Fisioterapeutas	5
Terapeutas Ocupacionais	6
Terapeutas da Fala	4
Técnicas de Serviço Social	2
Educadora Social	2
TAFE	1
Administrativas	4
Rececionista Geral	1
Telefonista	1
Monitores	3
Auxiliar de Monitor	1
Auxiliares de Ação Educativa	1
Ajudantes de Estabelecimento (CAO)	8
Ajudantes de Estabelecimento (AMB)	2
Ajudante de Ação Direta (LAR_RES)	17
Auxiliar de Serviços Gerais	1
Motoristas	3
Auxiliar de Transportes	2

Frequentemente a organização recebe, sempre que possível, estagiários académicos ou profissionais, voluntários e contratos de emprego e inserção.

1.4 Caracterização dos Recursos Materiais

Equipamentos	Localização	Resposta Sociais	Viaturas
Sede APPC Faro	Faro	IPI; AMB; CAO; EEE; CAV	4 Pesados 3 Ligeiros
Unidade de Reabilitação Profissional	Pontes de Marchil	URP	1 Pesado
Lar Residencial e Residência Autónoma	Montenegro	LA e RA	1 Ligeiro

A APPC Faro para ir de encontro às necessidades dos seus clientes recorre, sempre que possível, a espaços cedidos por outras entidades locais, geralmente, parceiros, como por exemplo, o Centro Hípico Pinetrees e o Centro Náutico da Praia de Faro.

1.5 Caracterização dos Recursos Financeiros

	2011	2012	2013
Receitas	1.258.994,20 €	1.202.443,28 €	1.648.965,82 €
Despesas	1.235.028,45 €	1.273.818,27 €	1.658.241,82 €

1.6 Grandes N.ºS

Pode-se resumir a actividade da APPC Faro nos seguintes números, considerando o ano de 2013 como referência.

Indicadores	Resultados
Orçamento	1.573.317,69
N.º de colaboradores	87
N.º de clientes	404

Indicadores	Resultados
N.º de clientes em lista de espera	50
Taxa de satisfação dos clientes	96,39%
Índice médio de satisfação dos parceiros	84,57%
Taxa total de colaboradores com avaliação positiva	3,63
Taxa de satisfação dos colaboradores	97,13%
Índice médio de satisfação das entidades financiadoras	96,97%
N.º de horas totais de formação	4353
Entidades financiadoras	4
N.º de parceiros	74

Tomando como referência 2013, o último ano de actividade completa da APPC Faro, pode-se obter uma visão transversal, quer da estrutura, quer da dinâmica da organização, de acordo com os indicadores apresentados. Assim, ressaltam-se os resultados alcançados principalmente no que respeita ao foco no cliente e à qualidade da prestação dos serviços.

1.7 Resultados/ Impactos

Com a abertura do Lar Residencial e da Residência Autónoma a instituição veio colmatar uma necessidade identificada pelo Diagnostico Social do Concelho de Faro, permitindo ampliar o público-alvo e a abrangência da intervenção, bem como, aumentar o número de beneficiários. Neste sentido, o impacto da Instituição na comunidade é muito relevante, dado que existem reais necessidades de prestação de serviços no âmbito da deficiência neuromotora.

A instituição assume, ainda, 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.

2. Análise Estratégica

Na formulação da estratégia da organização foi tida em conta a conjuntura política, económica e social particularmente difícil em Portugal e na Europa, com restrições acentuadas no apoio ao terceiro sector. No entanto, a organização assumiu um compromisso, nos últimos anos, em

continuar a apostar num sistema inovador e proactivo que procura alcançar a satisfação das necessidades dos nossos clientes e das partes interessadas.

Assim, da análise e da avaliação efectuada identificamos a linha orientadora para o próximo triénio, que considerámos constituírem factores de êxito para a sustentabilidade da organização, nomeadamente, orientação para o cliente, a qualidade dos serviços prestados, a sustentabilidade organizacional, a aposta na inovação continua e a melhoria da comunicação e imagem da organização.

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

A análise das condicionantes da envolvente social, a avaliação do estado actual e dos potenciais da organização, o cruzamento dessas duas realidades, são indispensáveis para identificar de forma sustentada as metas estratégicas para a instituição.

O quadro apresentado de seguida, numa abordagem estratégica efectuada nos termos da técnica criada por Albert Humphrey – a análise SWOT, contém a sistematização da análise da envolvente interna, identificando as forças e as fraquezas da APPC Faro, bem como, da envolvente externa, identificando as ameaças e oportunidades, fundamentais para a definição da estratégia futura.

POSITIVA		NEGATIVA	
FORÇAS		FRAQUEZAS	
I N T E R N A	Liderança e estabilidade Serviços diferenciados Especialização dos recursos humanos Equipa multidisciplinar Disponibilidade da equipa técnica Intervenção centrada no cliente Satisfação dos clientes Respeito pelos direitos dos clientes Cultura de inovação Certificação EQUASS Excellence		Grande dependência de financiamento Desgaste do equipamento Recursos financeiros limitados Dificuldades ao nível das estratégias de comunicação e marketing Frota automóvel envelhecida
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
E X T E R N A	Recurso a parcerias Novos públicos-alvo Quadro comunitário de apoio 2014-2020 Reconhecimento da instituição Novos mercados a explorar		Conjuntura sócio-económica Constrangimentos ao financiamento Concorrência de outras instituições congéneres Políticas educativas e sociais Barreiras arquitectónicas e acessibilidades

3. Formulação de Estratégia

O presente Plano Estratégico tem na sua origem a necessidade de planear os próximos anos de actuação 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 ao foco no cliente, às questões de sustentabilidade, do trabalho em rede e em parceria, à maximização da comunicação e informação, à optimização dos meios e recursos, à melhoria da nossa eficiência operativa e à inovação das respostas apresentadas.

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 Metodologia de Elaboração do Plano Estratégico

O plano estratégico da APPC Faro constitui-se como o documento chave onde se encontram reunidas as linhas orientadoras das acções da organização para o próximo triénio. Dada a sua

elevada importância, este documento resulta de uma longa reflexão, que teve por base o contributo de todos os intervenientes que assumem responsabilidade na acção da organização.

As metas e os indicadores definidos partiram dos resultados macro da instituição, da análise SWOT e da reflexão rigorosa sobre as necessidades e expectativas identificadas pelas partes interessadas.

3.5 Eixos Estratégicos

A APPC Faro assume um compromisso estratégico assente no desenvolvimento dos eixos estratégicos que se constituem como pilares de futuro da instituição.

Assim, os eixos estratégicos identificados foram os seguintes:

- Clientes
- Qualidade e Competitividade
- Sustentabilidade
- Inovação
- Imagem e Comunicação

3.6 Objectivos Estratégicos/Objectivos Operacionais

OE1- Promover a qualidade de vida dos clientes

No âmbito deste objectivo estratégico definiram-se os seguintes objectivos operacionais:

- Garantir a satisfação das necessidades dos clientes
- Garantir a qualidade de vida dos clientes
- Aumentar as actividades de inclusão social dos clientes
- Aumentar o envolvimento e participação dos clientes
- Promover a autodeterminação e autorrepresentação dos clientes

OE2- Assegurar a Qualidade dos Serviços Prestados

No âmbito deste objectivo estratégico definiram-se os seguintes objectivos operacionais:

- Cumprir o Plano Anual de Actividades
- Promover a formação contínua dos recursos humanos

- Garantir a satisfação dos colaboradores
- Renovar a certificação EQUASS Excellence
- Implementar um plano de acções de melhoria
- Garantir a satisfação dos stakeholders
- Elaborar manuais de boas práticas
- Melhorar o desempenho profissional dos colaboradores
- Aumentar o envolvimento e participação dos colaboradores
- Desenvolver novos serviços.

OE3- Partilhar boas práticas com instituições de referência

No âmbito deste objectivo estratégico definiram-se os seguintes objectivos operacionais:

- Desenvolver acções de benchmarking com instituições a nível nacional (indicadores MACRO).
- Desenvolver acções de benchlearning com instituições a nível nacional (indicadores MICRO).

OE4- Melhorar estruturas e equipamentos

No âmbito deste objectivo estratégico definiram-se os seguintes objectivos operacionais:

- Renovar a frota automóvel.
- Cumprir com o Plano de Manutenção.

OE5- Garantir as condições de sustentabilidade da organização

No âmbito deste objectivo estratégico definiram-se os seguintes objectivos operacionais:

- Fomentar novas parcerias.
- Promover fontes alternativas de financiamento.

OE6- Promover respostas inovadoras adaptadas a novas realidades

No âmbito deste objectivo estratégico definiram-se os seguintes objectivos operacionais:

- Desenvolver novos projetos de inovação.

OE7- Fortalecer a imagem da instituição

No âmbito deste objectivo estratégico definiram-se os seguintes objectivos operacionais:

- Reforçar o sistema de informação/comunicação da organização.

4. Mapa de indicadores e metas

Eixos	Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionais	Indicador	Fórmula		Metas			Responsáveis	Ponderação
						2015	2016	2017		
Clientes	Promover a qualidade de vida dos clientes	Garantir a satisfação das necessidades dos clientes	Taxa de concretização dos objetivos dos PDI's	$\frac{\text{N.º de objetivos concretizados}}{\text{Total de objetivos planeados}} * 100$	≥	87%	88%	89%	GP's	12%
			Índice médio de satisfação dos clientes	Média das pontuações obtidas para todos os clientes	≥	96%	97%	98%	GQ	12%
			N.º de reclamações de clientes	#	≤	5	3	2	GQ	6%
		Garantir a qualidade de vida dos clientes	Índice médio de qualidade de vida	Média das pontuações obtidas para todos os clientes	≥	62%	64%	66%	GP's	20%
		Aumentar as atividades de inclusão social dos clientes	N.º de clientes integrados em atividades de inclusão social	#	≥	2	2	2	GP's: CAO, URP, CRI, RA	10%
			Taxa de integrações em posto de trabalho	$\frac{\text{N.º clientes integrados}}{\text{Total de clientes em condições de integração}} * 100$	≥	2	2	2	GP-URP	10%
		Aumentar o envolvimento e participação dos clientes	Taxa de participação dos clientes nas atividades complementares da instituição	$\frac{\text{N.º clientes que participaram}}{\text{Total de clientes em condições de participar}} * 100$	≥	50%	51%	53%	GP's	10%
		Promover a autodeterminação e autorrepresentação dos clientes	N.º de reuniões de autodeterminação e autorrepresentação	#	≥	25	26	27	GP's: CAO, URP, AMB, RA	12%
			N.º de projetos de autodeterminação e autorrepresentação	#	≥		1	1	GP's: CAO, URP, AMB, RA	8%

Eixos	Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionais	Indicador	Fórmula	Metas			Responsáveis	Ponderação	
					2015	2016	2017			
Qualidade e Competitividade	Assegurar a qualidade dos serviços prestados	Cumprir o PAA	Taxa de concretização do PAA	$\frac{\text{N.º de objetivos concretizados}}{\text{Total de objetivos}} \times 100$	≥	80%	85%	90%	GQ GP's	20%
		Promover a formação contínua dos recursos humanos	Taxa de concretização do Plano Anual de Formação	$\frac{\text{N.º de ações realizadas}}{\text{Total de ações planeadas}} \times 100$	≥	82%	84%	86%	GPRH	20%
		Garantir a satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	Média das pontuações obtidas para todos os colaboradores	≥	97%	98%	98%	GPRH	10%
		Renovar da certificação EQUASS Excellence	Renovação do certificado	S/N	=		S		GQ	5%
		Implementar um plano de ações de melhoria	Taxa de implementação das ações de melhoria	$\frac{\text{N.º de ações de melhoria implementadas}}{\text{Total de ações de melhoria planeadas}} \times 100$	≥	89%	90%	92%	GQ GP's	10%
		Garantir a satisfação dos stakeholders	Índice de satisfação dos stakeholders	Média das pontuações obtidas para todas as partes interessadas	≥	82%	84%	86%	GQ	5%
		Elaborar manuais de boas práticas	N.º de manuais de boas práticas	#	≥	1	1	1	GP's	5%
		Melhorar o desempenho profissional dos colaboradores	Índice médio de avaliação de desempenho	$\frac{\text{Avaliações totais}}{\text{N.º total de colaboradores}} \times 100$	≥	3,6	3,7	3,8	GPRH	10%
		Aumentar o envolvimento e participação dos colaboradores	Percentagem de colaboradores envolvidos nas atividades complementares da instituição	$\frac{\text{N.º de colaboradores que participaram}}{\text{Total de colaboradores}} \times 100$	≥	70%	75%	80%	GP's	10%
		Desenvolver novos serviços	N.º de novos serviços	#	≥	2	2	3	GQ GP's	5%

Eixos	Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionais	Indicador	Fórmula	Metas			Responsáveis	Ponderação	
						2015	2016			2017
Qualidade e Competitividade	Partilhar boas práticas com instituições de referência	Desenvolver ações de benchmarking com instituições a nível nacional (indicadores MACRO)	N.º de ações de benchmarking	#	≥	2	3	5	GQ GP's	50%
		Desenvolver ações de benchlearning com instituições nacionais (indicadores MICRO)	N.º de ações de benchlearning	#	≥		1	1	GQ GP's	25%
			N.º de ações de melhoria introduzidas a partir das ações de benchlearning	#	≥		1	2	GQ GP's	25%
	Melhorar estruturas e equipamentos	Renovar a frota automóvel	N.º de novas viaturas	#	≥	1			GQ	30%
		Cumprir com o plano de manutenção	Taxa de cumprimento do Plano de Manutenção	Nº. de intervenções realizadas/N.º de intervenções previstas*100	#	≥	86%	89%	90%	GPM
Sustentabilidade	Garantir as condições de sustentabilidade da organização	Fomentar novas parcerias	N.º de parcerias	#	≥	76	78	80	GQ	50%
		Promover fontes alternativas de financiamento	Taxa de autofinanciamento	Valor de autofinanciamento/Total de receitas*100	#	≥	11,2%	11,4%	11,6%	GPAF
Inovação	Promover respostas inovadoras e adaptadas a novas realidades	Desenvolver novos projetos de inovação	N.º de novos projetos de inovação	#	≥	2	3	3	GQ	100%

Eixos	Objetivo Estratégico	Objetivos Operacionais	Indicador	Fórmula	Metas			Responsáveis	Ponderação	
					2015	2016	2017			
Imagem e Comunicação	Fortalecer a imagem da instituição	Reforçar o sistema de informação/comunicação da organização	N.º de divulgações nos MEDIA	#	≥	3	3	3	GQ GP's	50%
			N.º de eventos com impacto social	#	≥	4	4	5	GQ GP's	50%

4.1 Avaliação/ Monitorização

O sistema de qualidade da organização apresenta-se, essencialmente, como um processo de mudança, como uma exigência contínua, em constante evolução. A gestão deste sistema, representa um grande desafio.

Assim, foram estabelecidos padrões de desempenho e foram definidos critérios que permitem avaliar o trabalho desenvolvido, com o objectivo de melhorar a qualidade dos serviços.

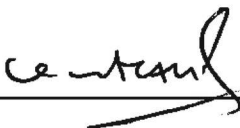
Através da avaliação e monitorização do plano pretende-se maximizar o sucesso na concretização dos compromissos estabelecidos, implementando as medidas necessárias para a correcção dos desvios detectados. Estas actividades são da responsabilidade da Directora Executiva e dos respectivos responsáveis das diferentes respostas sociais, competindo à Direcção validar os processos e resultados finais.

Quadrimestralmente é efectuada a monitorização dos resultados atingidos, que permitirá a verificação e aferição do cumprimento dos objectivos estratégicos definidos no plano, que é objecto de uma avaliação anual, de forma a permitir análise das metas alcançadas e, caso se verifiquem desvios, proceder-se às necessárias adaptações.

Da avaliação final do plano resultará 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, 13 de Novembro de 2014

Elaborado por: Directora Executiva



Aprovado por:

Presidente da Direcção



Presidente da Assembleia

