



**Plano de Actividades e  
Orçamento 2015**

## Índice

<b>1. Enquadramento</b> .....	<b>3</b>
<b>2. A CERCIAG</b> .....	<b>4</b>
2.1 Oferta de serviços.....	4
<b>3. Princípios de Acção</b> .....	<b>6</b>
3.1 Missão, Visão e Valores .....	6
3.2 Políticas.....	6
<b>4. Orientação para a Excelência</b> .....	<b>9</b>
<b>5. Operacionalização da Estratégia</b> .....	<b>11</b>
5.1 Planeamento Estratégico 2014-2016 .....	11
5.2 Quadro de Responsabilização Organizacional.....	12
<b>6. Objectivos e Metas 2015</b> .....	<b>13</b>
6.1 Direcção.....	13
6.2 Unidade de Gestão Administrativa e Financeira .....	17
6.3 Unidade de Gestão de Clientes .....	19
<b>7. Monitorização, Avaliação e Melhoria</b> .....	<b>31</b>
7.1 Plano de Melhoria 2015 .....	31
7.2 Melhoria Contínua – Gestão do Ciclo PDCA.....	31
7.3 Monitorização e Avaliação .....	32
<b>8. Anexos</b> .....	<b>34</b>
8.1 Caracterização da População Atendida .....	34
8.2 Cronograma de Reuniões.....	36
8.3 Plano de Meios .....	37
8.4 Cronograma de Funcionamento .....	39
<b>9. ORÇAMENTO</b> .....	<b>40</b>
9.1 Conta de Exploração Previsional.....	40
<b>10.Parecer do Conselho Fiscal</b> .....	<b>43</b>

## 1. Enquadramento

### *Primeiro as pessoas...*

A elaboração do Plano de Actividades e o Orçamento para 2015 foi seriamente condicionada pelo elevado grau de imprevisibilidade resultante de um ambiente externo desfavorável, em razão da necessidade de contenção de despesa ditada pela conjuntura nacional e europeia, aliada aos custos projectados do Orçamento de Estado. Por outro lado, a completa ausência de informação daqueles que serão os desenvolvimentos das políticas sociais, e dos respectivos financiamentos no curto prazo, origina sérias dificuldades do ponto de vista do planeamento e, em consequência, a ausência de um quadro de estabilidade e de sustentabilidade que garantam a sua exequibilidade, a que acresce o obstáculo legal à implementação de mecanismos de gestão financeira e patrimoniais mais flexíveis.

Neste cenário, o esforço da Instituição será o de procurar, simultaneamente, minimizar as fragilidades resultantes da conjuntura adversa e garantir a continuidade e estabilidade, focalizando a prioridade nas actividades de natureza regular que decorrem dos grandes objectivos da sua missão, as acções decorrentes dos planos de qualidade, modernização e reorganização da gestão, as que resultam de recomendações das tutelas e as que assumem um carácter estratégico, decorrente dos compromissos e das orientações presentes no Plano Estratégico em vigor.

O recurso a fundos comunitários merecerá particular atenção na medida em que, na próxima década e tendo em linha de conta os objectivos de crescimento plasmados na Estratégia 2020, constituirá a única oportunidade para apostar no investimento, e é indispensável que esta aposta seja coerente, estratégica e determinada pelos interesses organizacionais.

O impacto destas particulares circunstâncias políticas, económicas e sociais, pode influir nos resultados esperados, o que obriga a um reforço do acompanhamento e monitorização permanente da sua operacionalização, permitindo sinalizar atempadamente o surgimento de eventuais desvios e a oportuna adopção de medidas adequadas à sua boa execução, permitindo reduzir a trajectória do erro.

Qualquer planificação que se faça neste contexto estará sempre condicionada pelas oportunidades que forem acontecendo e pela capacidade e competência para as gerir, o que reforça a importância de nos afirmarmos pela identidade e pela coesão. É necessário, portanto, estarmos conscientes que, *para atingir um resultado de excelência, precisamos de adoptar três regras de conduta: trabalhar; trabalhar muito e trabalhar muito e bem.*

Águeda, 12 de Novembro de 2014

a direcção

## 2. A CERCIAG

A CERCIAG é uma Cooperativa de Solidariedade Social de utilidade pública, que tem como missão a defesa incondicional dos direitos de públicos desfavorecidos, designadamente de pessoas com deficiência e/ou Incapacidade, apoiando a sua participação e (re) integração na vida social e profissional, promovendo o exercício pleno da sua cidadania através de um conjunto integrado de acções e serviços personalizados e de valor.

Centra a sua capacidade de intervenção nos domínios do ensino especial, formação e emprego, actividades ocupacionais e socialmente úteis, apoio em residência e no domicílio, através de processos e métodos de intervenção integrados, numa perspectiva holística da pessoa e da sua situação.

Assume-se como organização líder na área da prestação de serviços sociais de interesse geral, orientada para o cliente e para a satisfação plena das suas expectativas, com vista ao desejável reforço da sua competitividade e eficácia e com total respeito pelos princípios da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentado.

Privilegia uma actuação descentralizada, estabelecendo relações de compromisso com parceiros sociais locais, regionais e nacionais, pautando a sua intervenção pela procura e identificação de oportunidades de melhoria em parceria com outras entidades, públicas e privadas, procurando os melhores processos, ideias inovadoras e procedimentos de operação mais eficazes que conduzam a um desempenho superior, enquadrado na sua estratégia de desenvolvimento.

### 2.1 Oferta de serviços

#### Actividades Ocupacionais

As Actividades Ocupacionais destinam-se a pessoas com deficiência grave, com idade igual ou superior a 16 anos, cujas capacidades não permitam, temporária ou permanentemente, o exercício de uma actividade produtiva, realizando-se no Centro ou no domicílio.

São disponibilizadas as áreas de Prestação de Serviços, Montagens, Tecelagem, Bem-Estar e Salas de Cuidados Básicos, ...

#### Actividades Ocupacionais

O Departamento de Formação e Emprego da CERCIAG é uma estrutura vocacionada para o desenvolvimento de Programas de Orientação Profissional, Formação Profissional e Emprego, especialmente destinados a pessoas com deficiência e incapacidades ou outros problemas no domínio da inserção socioprofissional, a partir dos 16 anos.

No Centro de Formação e Emprego são disponibilizados os cursos de Costura, Práticas Administrativas, Cerâmica, Serralharia, Carpintaria, Serviços Gerais, Restauração e Jardinagem.

### Escola de Ensino Especial

Destina-se a alunos com Necessidades Educativas Especiais, dos 6 aos 18 anos e visa a promoção do desenvolvimento integral e harmonioso dos alunos e a sua integração social. Presta apoio individualizado e personalizado, de acordo com as suas capacidades e características específicas, proporcionando experiências diversificadas e enriquecedoras, abrangendo as seguintes áreas de desenvolvimento: Independência Pessoal, Comunicação, Motricidade, Socialização, Académica, Tempos Livres e lazer, Vocacional/Ocupacional.

### Centro de Recursos para a Inclusão

O CRI desenvolve, em colaboração com as Escolas do Ensino Regular, o planeamento, implementação e avaliação de respostas inclusivas às necessidades educativas especiais dos alunos com limitações significativas ao nível da actividade e da participação num ou vários domínios da vida, decorrentes de alterações funcionais e estruturais, de carácter permanente. Destina-se, portanto, a alunos com Necessidades Educativas Especiais, cujas idades se situem entre os 3 e os 18 anos, abrangendo os Agrupamentos dos concelhos de Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Oliveira do Bairro e Sever do Vouga.

### Lar Residencial

Acolhimento/Colocação temporário ou permanente e atendimento da pessoa com deficiência mental ou multideficiência, em situação de risco/exclusão social. Destina-se a portadores de deficiência mental ou multideficiência, com idade igual ou superior a 16 anos, com ausência permanente ou temporária da rede de suporte (por morte, doença e/ou incapacidade dos progenitores, familiares ou outros).

### Apoio Domiciliário

Presta, ao domicílio, cuidados personalizados e individualizados a pessoas que, por motivos de doença, deficiência ou invalidez, temporária ou permanentemente, não possam por si só assegurar as suas necessidades básicas de vida. Destina-se a Pessoas idosas, adultos ou famílias que, por motivo de doença, deficiência ou outros impedimentos, não possam assegurar temporária ou permanentemente a satisfação das suas necessidades básicas e/ou as actividades da vida diária.

Para além das actividades específicas de cada serviço, são ainda disponibilizados um conjunto de serviços transversais, nomeadamente:

**Terapias:** Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Terapia da Fala, Actividade Física Adaptada.

**Desenvolvimento Pessoal e Social:** Actividades Lúdico-Recreativas, Sessões TIC; Saídas de Socialização; Despertar Sensações; Oficina de Malabares; Rancho Folclórico; Grupo de Auto Representantes.

**Actividades em Parceria:** Ballet, Arterapia, ...;

**Projectos:** Fanfarra Zabumbar; Projecto Átomo; NAIF (Núcleo de Apoio e Informação à Família); Gabinete de Psicologia.

### 3. Princípios de Acção

#### 3.1 Missão, Visão e Valores

##### Missão

A missão da CERCIAG consiste em apoiar a participação e (re) integração na vida social e profissional de públicos desfavorecidos, designadamente de pessoas com deficiência e/ou incapacidade, promovendo o exercício pleno da sua cidadania através de um conjunto integrado de acções e serviços personalizados e de valor.

##### Visão

A CERCIAG pretende ser reconhecida como uma organização de referência nacional, inovadora nos mecanismos de gestão e funcionamento, prestadora de serviços de elevada qualidade aos seus clientes, promovendo o seu poder de decisão e de participação, contribuindo para uma sociedade mais aberta e inclusiva.

##### Valores

**Responsabilidade** - As pessoas sempre primeiro, como referência da acção.

**Profissionalismo e Integridade** - A coerência da acção que desenvolvemos na forma como os outros a vêem.

**Compromisso** - Defesa intransigente da Missão da Instituição.

**Solidariedade** - Actuação que conduz à autonomia, à independência e à liberdade criativa e responsável.

**Confidencialidade** - O sigilo e a defesa da intimidade enquanto partes essenciais da ética profissional.

**Independência e Imparcialidade** - Respeito incondicional dos valores da instituição.

##### Claim

*Primeiro as pessoas...*

#### 3.2 Políticas

As Políticas da Organização poderão ser consultadas na íntegra no Manual de Governação, documento que agrega e sintetiza os princípios orientadores e o funcionamento do Sistema de Gestão da CERCIAG compilando, de modo objectivo e sucinto, informação relevante acerca da Organização, sendo apenas apresentadas as suas linhas gerais.

**Política de Liderança** - A liderança na CERCIAG assenta em políticas de sustentabilidade organizacional e de responsabilidade social, no empowerment dos colaboradores, na compatibilização da saúde organizacional com a saúde física e psicológica dos colaboradores e na tomada de decisão tendo em consideração os interesses de todas as partes interessadas.

A liderança é um processo de influência interpessoal e deve procurar o comprometimento da equipa por meio da real possibilidade de participação de seus membros no benefício gerado pelo resultado atingido,

adoptando uma postura de optimismo e entusiasmo, encarando o futuro com forte sentido de responsabilidade e mobilizando o empenho de todos na construção diária do caminho da sustentabilidade por via de uma conduta socialmente responsável.

**Política de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos** - A CERCIAG defende e pratica uma orientação para as pessoas, acreditando firmemente que essa é a via que melhor favorece o desenvolvimento e a sustentabilidade organizacional, permitindo alcançar os objectivos do Sistema de Gestão da Qualidade, assegurando o envolvimento de todos os colaboradores. A importância deste activo fundamental sustenta a preocupação do alinhamento da estratégia global com a Política de Recursos Humanos, desenvolvendo comportamentos e atitudes adequados e congruentes com os valores e a cultura da organização e promovendo o mérito individual.

**Política da Qualidade** - Estabelece o compromisso da Direcção da CERCIAG, em particular, e de todos os colaboradores em geral, com o cumprimento dos Princípios da Qualidade, de acordo com os referenciais aplicáveis. Reafirma a imagem de prestígio e valor da organização e constitui o documento de referência de uso interno e nas relações da CERCIAG com os seus Clientes e outras partes interessadas. A Qualidade é um imperativo transversal que visa a satisfação dos clientes, a capacidade e melhoria contínua, a inovação e a avaliação da performance e aplica-se no planeamento, concepção, organização, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação de todas as actividades de intervenção e apoio da organização.

**Política de Direitos** - A promoção e a defesa dos direitos das suas pessoas – clientes, colaboradores e significativos, são valores considerados fundamentais pela CERCIAG, numa perspectiva de desenvolvimento e melhoria contínua da sua intervenção institucional. A Política de Direitos tem como objectivo informar e promover o exercício dos direitos das pessoas numa tradução acessível e prática das leis e normas instituídas, e em conformidade com o Código de Ética, estabelecendo directrizes e princípios para actuação da CERCIAG no que se refere à protecção, promoção e consciencialização dos Direitos Humanos nos seus projectos e actividades.

**Política de Ética** – A Política de Ética da CERCIAG consubstancia um conjunto de valores e princípios que definem padrões de comportamento, moldam a identidade e imagem da Organização e são uma referência e garantia para todos aqueles que, directa ou indirectamente, contactam com ela, constituindo, portanto, factor de sucesso. Inspira-se nos referenciais políticos que se constituem como marcos fundamentais de defesa e promoção dos direitos das pessoas – “Declaração Universal dos Direitos do Homem”, “Convenção sobre os Direitos das Crianças” e “Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência”, e enquadra os princípios fundamentais de conduta da organização.

**Política de Participação** - Todos os clientes têm o direito de participar na construção do seu projecto de vida, tendo em conta as suas capacidades e possibilidades, projecto que passa pela organização e funcionamento da intervenção, não podendo ser-lhes negado o acesso e participação, por qualquer outra razão que não dependa da sua vontade, capacidade e interesse, ou de quem os representa. Adicionalmente, a forte ligação da CERCIAG à Comunidade e aos agentes activos dos meios sociais, constitui uma rede inesgotável de trabalho em parceria, com elevado valor nas dinâmicas da acção institucional, e um pilar essencial na engenharia de soluções na operacionalização e desenvolvimento das práticas no terreno, com vantagens para as organizações parceiras e para os clientes institucionais.

**Política de Autodeterminação, Cidadania e Emprego** – Para nós, Auto Representantes da CERCIAG, a Autodeterminação é: “sermos donos da nossa palavra, termos o direito de escolher o que é

melhor para as nossas vidas. E se não conseguirmos comunicar as nossas escolhas, devem arranjar-se formas alternativas para entender o que é melhor para nós”. A CERCIAG tem uma política de Autodeterminação e Cidadania porque valorizou a criação e valoriza a dinamização do Grupo de Auto Representantes, na defesa dos nossos direitos individuais e colectivos.

**Política de Abrangência** - Em termos organizativos, o conjunto de serviços e medidas que enquadram a intervenção da CERCIAG têm em conta os problemas específicos dos seus destinatários - pessoas com capacidades reduzidas na dimensão individual, cultural e social, afectadas por deficiências e/ou incapacidade, ou outras formas de condicionamento que as colocam em situação de desvantagem social e económica - pelo agravamento das suas condições de participação e inserção nos quadros normais da vida em sociedade. A CERCIAG realiza uma intervenção integrada e global, representada no projecto individual para cada pessoa, que enquadra o maior número possível de áreas de necessidades identificadas, promovendo activamente a complementaridade entre os diferentes departamentos e serviços e articulando com outras entidades, potenciando os resultados e a satisfação através do aproveitamento de recursos e serviços internos e externos.

**Política de Orientação para o Cliente** - Na CERCIAG o Cliente está sempre em primeiro lugar. Toda a actividade da organização é orientada para servir o cliente. Este é o princípio subjacente a todos os serviços e intervenções promovidos pela organização, no sentido de produzir impactos, parciais ou integrais, na qualidade de vida e no exercício da cidadania dos clientes, em função do nível de abrangência do serviço. A estrutura organizacional da CERCIAG, a sua cultura e valores, o seu sistema de gestão e as competências dos seus colaboradores, visam assegurar a máxima flexibilidade e eficácia dos serviços e soluções, com vista à satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes.

**Política de ambiente, sustentabilidade e orientação para resultados** - Consubstancia um conjunto de princípios e práticas administrativas e operacionais estabelecidas pela CERCIAG, que procura evidenciar o seu compromisso com a saúde e a segurança das pessoas e a protecção do meio ambiente e se traduz na valorização dos seus serviços e marca. De acordo com a legislação em vigor e consciente da necessidade de respeitar este princípio, a CERCIAG compromete-se a efectuar uma gestão eco eficiente para minimizar os impactos ambientais decorrentes das suas actividades e serviços, prevenir a poluição e efectuar uma utilização racional dos recursos naturais.

**Política de Melhoria Contínua** - Consiste numa abordagem sistemática, coordenada e baseada em prioridades e é um instrumento que regula e orienta as dinâmicas da Organização face às necessidades de melhoria dos serviços procurando atingir níveis de desempenho significativos e mais altos. Constituem domínios fundamentais de incidência das acções de melhoria, os serviços prestados, os recursos envolvidos e o sistema de gestão, encarado de uma forma abrangente, com enfoque sobre as vertentes técnica e de intervenção, infra-estruturas e recursos, administrativa e financeira e qualidade.

#### 4. Orientação para a Excelência

Na prossecução dos objectivos e orientações estratégicas e para que a excelência seja uma realidade, esteja embebida na cultura da organização e presente nas mais variadas actividades e iniciativas, é propósito da CERCIAG desenvolver acções em todos os Princípios do referencial EQUASS Excellence, nomeadamente:

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO	ACÇÕES
<b>LIDERANÇA</b>	Requer a “boa governação” da organização, imagem positiva e utilização eficiente de recursos, contribuindo para uma sociedade mais inclusiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de governação</li> <li>• Contactos com poder local e central</li> <li>• Financiamento de projectos</li> <li>• Responsabilidade Social</li> </ul>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Supõe o recrutamento, a liderança e a gestão dos colaboradores e do respectivo desempenho, a sua qualificação e competência, as condições ambientais e de trabalho e o envolvimento com a gestão e a organização em geral, de forma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamentos</li> <li>• Promoções</li> <li>• Mudança de funções</li> <li>• Estágios de observação, curriculares, profissionais</li> </ul>
<b>DIREITOS</b>	Pressupõe o compromisso da organização na defesa dos direitos dos clientes, em termos de igualdade de tratamento, de oportunidades de participação, de liberdade de escolha e de autodeterminação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação em estruturas de representação</li> <li>• Auto-representação</li> <li>• Acções de sensibilização internas e/ou externas</li> <li>• Divulgação do Átomo, Circuito Adaptado</li> </ul>
<b>ÉTICA</b>	Assenta no compromisso da organização no respeito pela dignidade do cliente e significativos, protegendo-os de riscos indevidos, especificando e avaliando competências profissionais, regulando comportamentos e promovendo a justiça social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão de procedimentos e metodologias</li> <li>• Acções de sensibilização internas e/ou externas</li> </ul>
<b>PARCERIAS</b>	Preconiza o trabalho da organização em conjunto com outras entidades no sentido de assegurar os resultados e continuidade ao nível da prestação dos serviços. As parcerias na prestação de serviços devem gerar valor acrescentado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias com impacto nos clientes e/ou comunidade</li> <li>• Acções de sensibilização em parceria</li> </ul>
<b>ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE</b>	Remete para a participação e inclusão dos clientes a todos os níveis da organização. Em colaboração com outras entidades, envolve-se na defesa dos direitos dos clientes, na eliminação das barreiras, na sensibilização da sociedade e na promoção da igualdade de oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas ofertas de serviços e/ou actividades</li> <li>• Participação de clientes em provas desportivas, artísticas,..</li> <li>• Colónia de férias</li> </ul>
<b>PARTICIPAÇÃO</b>	Remete para a necessidade de assegurar os processos de trabalho implementados, orientados pelas necessidades dos clientes, actuais e	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fanfarra Zabumbar</li> <li>• Grupo de Malabares</li> <li>• Rancho Folclórico Saltatio</li> </ul>

PRINCÍPIO	DESCRIÇÃO	ACÇÕES
	potenciais, com o objectivo de promover a sua qualidade de vida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação de clientes em iniciativas diversas com origem na comunidade, parceiros institucionais, organizações congéneres, ...</li> </ul>
<b>ABRANGÊNCIA</b>	Remete para a necessidade de assegurar um contínuo integrado de serviços aos clientes, a adopção de uma visão holística das intervenções e do trabalho em parceria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade de vida</li> <li>• Trabalho multidisciplinar</li> <li>• Novos projectos</li> </ul>
<b>ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS</b>	Relaciona-se com a necessidade de estabelecer objectivos de trabalho percepcionáveis e mensuráveis em termos de execução, significando benefícios efectivos para os clientes e restantes partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campanhas</li> <li>• Pirlampo Mágico</li> <li>• Assembleia Geral</li> </ul>
<b>MELHORIA CONTÍNUA</b>	Relaciona-se com a necessidade de actuar em permanência sobre os factores susceptíveis de gerar um desempenho e resultados mais favoráveis para a organização e todas as partes interessadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projectos de inovação</li> <li>• Benchmarking</li> <li>• Plano de Melhoria</li> </ul>

## 5. Operacionalização da Estratégia

### 5.1 Planeamento Estratégico 2014-2016

Objectivo Estratégico/ Operacional	Indicador	Metas		
		2014	2015	2016
<b>OE.1 Potenciar a competitividade, a qualidade e a diversidade na prestação de serviços.</b>				
<b>OP.1.1</b> Fomento de uma cultura organizacional orientada para os clientes, com foco na eficiência dos processos, na eficácia das actividades e nos resultados.	Índice de satisfação dos Clientes	≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%
	Índice de satisfação das partes interessadas	≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%
	Nível de Impactos QOL	≥ 82%	≥ 83%	≥ 83%
	Taxa de integrações socioprofissionais	≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%
	Taxa de transferências para a sociedade	≥ 70%	≥ 71%	≥ 71%
<b>OP.1.2</b> Reforço do nível de motivação, comprometimento e desempenho dos Recursos Humanos.	Taxa média da avaliação de desempenho	≥ 70%	≥ 71%	≥ 72%
	Índice de satisfação dos colaboradores	≥ 77%	≥ 78%	≥ 78%
<b>OP.1.3</b> Desenvolvimento e consolidação das competências distintivas da CERCIAG.	Renovações de Acreditações/ Certificação	1	1	2
	Exercícios de benchmarking	≥ 6	≥ 6	≥ 6
	Acções de melhoria (Exercícios benchmarking)	≥ 2	≥ 2	≥ 2
<b>OP.1.4</b> Melhoria dos níveis de envolvimento externo, alargando parcerias e representatividade, investindo em acções de inovação e empreendedorismo social.	Índice de satisfação global	≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%
	Novas parcerias	80	82	84
	Índice de satisfação dos Stakeholders	≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%
<b>OE.2 Estabelecer e reforçar as condições de sustentabilidade organizacional.</b>				
<b>OP.2.1</b> Controlo de gastos, assegurando o equilíbrio e sustentabilidade de cada Departamento/ Serviço.	Taxa de redução de gastos médios por centros de responsabilidade	≥ 1%	≥ 1%	≥ 1%
	Taxa de turnover/rotatividade	≤ 3,9	≤ 3,9	≤ 3,9
	Taxa de absentismo	≤ 9%	≤ 8%	≤ 7%
<b>OP.2.2</b> Aumento da capacidade de autofinanciamento e da autonomia financeira.	Taxa de receitas geradas	≥ 0,7%	≥ 1%	≥ 1,2%
	Taxa de autofinanciamento	≥ 13%	≥ 14%	≥ 15%
	Taxa de crescimentos dos resultados líquidos do exercício	≥ €20.000	≥ €10.000	≥ €10.000
<b>OE.3 Desenvolver práticas institucionais socialmente responsáveis, na organização e na comunidade.</b>				
<b>OP.3.1</b> Compromisso com o imperativo da cidadania, promovendo a redução das desigualdades sociais.	Acções de responsabilidade social	≥ 200	≥ 200	≥ 200
	Acções de sensibilização para a deficiência	≥ 200	≥ 200	≥ 200
<b>OE.4 Inovar nas acções e nos meios de informação, comunicação e divulgação.</b>				
<b>OP.4.1</b> Reforço do sistema de informação indispensável à execução da estratégia e da gestão organizacional.	Taxa de execução do Plano de Marketing	100%	100%	100%
	Eventos com impacto social	≥ 4	≥ 5	≥ 5
	Taxa de resposta a solicitações de gestão	100%	100%	100%

## 5.2 Quadro de Responsabilização Organizacional

Objectivo Estratégico/ Operacional	Objectivos e Metas 2015	DIR	QUAL	I&TI	UGAF	UGC	DE	DAO	DFE	DR	DAD
<b>OP.1.1</b> Fomento de uma cultura organizacional orientada para os clientes, com foco na eficiência dos processos, na eficácia das actividades e nos resultados.	Negociação da Residência Travassô	X									
	Numero mínimo de serviços DAD	X				X					X
	Alargamento Acordo de Cooperação DAO	X				X		X			
	Nível Impactos QOL – Qualidade de Vida		X			X		X	X	X	X
	Satisfação Global de Clientes	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Integrações Sócio- profissionais					X	X	X	X		
<b>OP.1.2</b> Reforço do nível de motivação, comprometimento e desempenho dos Recursos Humanos.	Consolidação e Qualificação dos RH	X			X	X					
	Alinhamento e coesão interna dos RH	X			X						
	Satisfação dos Colaboradores	X			X	X					
<b>OP.1.3</b> Desenvolvimento e consolidação das competências distintivas da CERCIAG.	Melhoria do Sistemas da Qualidade	X	X	X							
	Renovação da Certificação de Excelência	X	X	X							
	Projectos de Inovação/Benchmarking	X	X	X	X	X					
	13º Cerciag em Movimento				X	X					
<b>OP.1.4</b> Melhoria dos níveis de envolvimento externo, alargando parcerias e representatividade, investindo em acções de inovação e empreendedorismo social.	Reforço dos níveis de participação e representação	X				X					
	Incremento de Parcerias Estratégicas	X			X	X					
	Índice de satisfação global	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>OP.2.1</b> Controlo de gastos, assegurando o equilíbrio e sustentabilidade de cada Departamento/ Serviço.	Fontes alternativas de financiamento	X			X						
	Adequação das respostas existentes/desenho de novas medidas	X	X		X	X					
	Racionalização dos serviços	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>OP.2.2</b> Aumento da capacidade de autofinanciamento e da autonomia financeira.	Reconversão da Quinta do Brejo	X				X					
	Prestação de serviços / espaços ao exterior	X			X	X					
	Renegociação contratos de fornecimento de serviços externos				X						
	Campanhas de angariação de fundos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>OP.3.1</b> Compromisso com o imperativo da cidadania, promovendo a redução das desigualdades sociais.	Reforço da inclusão e coesão social	X	X		X	X					
	Campanha de angariação de associados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>OP.4.1</b> Reforço do sistema de informação indispensável à execução da estratégia e da gestão organizacional.	Reforço da renovação da imagem interna e externa da organização	X	X	X							
	Novos protocolos de partilha de informação e reforço dos existentes	X	X	X							
	Plano de Marketing	X	X	X							

## 6. Objectivos e Metas 2015

### 6.1 Direcção

#### Principais Acções e Iniciativas

A Direcção está empenhada num conjunto de acções e iniciativas que conduzam à concretização dos objectivos estratégicos e operacionais definidos, que exigirão a mobilização de competências e valores convergentes para aquela que se pretende seja, ao longo do ano, uma cultura de qualidade, inovação e satisfação, com uma visão profundamente centrada na Pessoa e no reforço dos seus níveis de participação e representação.

Num contexto de desafios, com as condicionantes e os recursos que são conhecidos, mantém-se a particular relevância nas tarefas relacionadas com o acompanhamento do cumprimento das metas orçamentais, que se constitui num desafio de alcance decisivo para a organização, assegurando a necessária articulação entre os instrumentos de planeamento, previsão orçamental, reporte e prestação de contas.

O reforço quantitativo e qualitativo das competências dos profissionais, o reconhecimento cumulativo de respectiva capacidade para partilha dos conhecimentos necessários à organização e o seu alinhamento e coesão interna, serão também um dos objectivos de incidência prioritária.

Prioritário será, ainda, a implementação de uma estratégia de marketing institucional e a produção de informação adequada, de âmbito interno e externo, que contribua para um melhor desempenho, melhor comunicação e uma melhor e mais reforçada imagem organizacional, pelo reforço, consolidação e partilha de competências e boas práticas, privilegiando iniciativas de benchmarking interno e externo.

Para além dos objectivos que concorrem directamente para a consecução do Plano Estratégico, outros foram identificados, designadamente os que têm que ver com a exploração de cenários e metodologias que levem a adaptações, orgânicas ou funcionais, que permitam responder às necessidades sinalizadas dos clientes actuais ou potenciais e à resolução de situações que transitam de planos anteriores, designadamente ao nível da resposta residencial e da reconversão da quinta agrícola.

Aprofundar metodologias de diagnóstico que permitam, entre outros, a definição de indicadores de desempenho complementares, de modo a possibilitar um acompanhamento efectivo e a avaliação sistemática e contínua das medidas de política estabelecidas, a renovação do processo de certificação de excelência, no âmbito do modelo de gestão da qualidade, e a consolidação de um trabalho em rede e parceria, constituem um conjunto de acções que concorrem de forma primordial para a prossecução dos restantes objectivos, promovendo a qualificação e a capacitação organizacionais.

Constituem, assim, desafios gerais da acção:

- Garantir a qualidade e diversidade na prestação de serviços aos clientes actuais e potenciais, com elevado nível de satisfação.
- Racionalizar e repensar os serviços existentes tornando-os mais eficientes e ajustados aos recursos disponíveis e às necessidades sinalizadas.
- Melhorar a gestão dos activos financeiros e patrimoniais numa lógica de consolidação orçamental.

- ➔ Consolidar o nível de Excelência e preparar a organização para a renovação da respectiva certificação.

### Sustentabilidade e Diversidade na Prestação de Serviços

- ➔ Prestar serviços continuamente ajustados às necessidades dos clientes e ao contexto socioeconómico, promovendo a medição contínua dos impactos na qualidade de vida.
- ➔ Garantir a continuidade dos serviços prestados, potenciando a rentabilização de recursos e a maximização dos resultados.
- ➔ Prestar serviços de qualidade como factor fundamental de sustentabilidade e crescimento organizacional.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Taxa de integrações socioprofissionais	152	≥ 80%	173	≥80%
Média de avaliação de desempenho	70%	≥70%	74%	≥71%
Novos projectos	--	≥ 2	3	≥ 3
Novas parcerias	78	≥ 80	80	≥ 82
Taxa de execução orçamental dos gastos totais	1.832.530€	100%	1.986.650€	100%
Execução orçamental dos rendimentos totais	1.838.537€	100%	1.992.695€	100%
Crescimento dos resultados líquidos do exercício	-24.664€	≥ 20.000€	--	≥ 10.000€
Taxa de auto-financiamento	230.226€	≥13%	278.977€	≥14%
Taxa de receita gerada com novos serviços	12.731€	≥0,7%	18.188€	≥1%
Taxa de aumento das comparticipações	104.450€	≥8%	115.000€	≥10%
Custo médio de cliente (€)	1.861€	≤1%	1.842€	≤1%
Taxa de diminuição dos gastos médios por centros de responsabilidade	795.200	≥1%	787.248€	≥1%
Taxa de transferência para a sociedade	1.282.770€	≥70%	1.447.800€	≥73%

### Comunicação e Responsabilidade Social

- ➔ Consolidar a política de responsabilidade social, minimizando o comprometimento financeiro das famílias na obtenção dos serviços e apoios necessários e essenciais.
- ➔ Melhorar a comunicação interna e externa.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Taxa de execução do Plano Marketing	--	100%	--	100%
Eventos com impacto social	≥4	100%	≥5	100%
Taxa de resposta às solicitações da Gestão	--	100%	10	100%
Acções de responsabilidade social	≥ 200	100%	≥ 200	100%
Acções de sensibilização para deficiência	≥ 200	100%	≥ 200	100%

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Contributos para a sociedade	≥ 369	100%	≥ 375	100%

### Metas de Desempenho Organizacional

- Garantir que a organização e todos os seus colaboradores trabalham juntos, e num modelo de optimização, no sentido de atingir os resultados desejados.

Objectivo	Meta 2014		Meta 2015	
	Dep.	Org.	Dep.	Org.
Índice de Satisfação Global	≥ 89%		≥ 90%	
Volume de Receitas Próprias (Donativos, eventos, angariação de sócios, campanhas, etc.)	≥ 211.000€		≥ 240.000€	
Índice de Execução dos Gastos Globais	≤ Gastos Totais 2013		≤ Gastos Totais 2014	
Taxa de PI's com Sucesso	≥ 80%		≥ 80%	
Taxa de Execução do Plano de Acção - CRI	100%	97%	100%	97%
Taxa de Execução do Financiamento - DFE	≥95%		≥95%	
Execução Financeira - DAO	≥98%		≥99%	
Execução Financeira - DR	100%		100%	
Execução Financeira - DAD	≥90%		≥91%	

As metas relativas a 2014 correspondem às que foram definidas para os objectivos de desempenho que serão avaliados em sede da respectiva avaliação de desempenho, que ocorrerá em Março de 2015.

## 6.1.1 Qualidade e Controlo de Gestão

### Principais Acções e Iniciativas

Com a certificação de Excelência na prestação de serviços, a Qualidade assume uma particular importância na organização e estrutura de gestão da CERCIAG, com responsabilidades e objectivos concretos no seu sucesso.

Neste sentido, 2015 assume-se como um ano de múltiplos desafios na concretização da estratégia e objectivos definidos pela Direcção, alguns dos quais com reflexos directos na Gestão da Qualidade. Nesse sentido, será um ano de decisão ao nível da renovação da certificação, prevista para 2016, impondo-se uma reflexão estratégica relativa às opções de certificação/ renovação disponíveis no mercado, no sentido de seleccionar aquela que melhor sirva os interesses internos e externos da CERCIAG.

Também ao nível do Sistema da Qualidade existem uma série de melhorias identificadas e cujo desenvolvimento se prevê para 2015, nomeadamente ao nível da redefinição dos processos de auditoria interna e melhoria contínua, bem como a redinamização dos processos de benchmarking.

Ao nível da prestação de serviços prevê-se a consolidação e alargamento, a outras respostas, dos novos instrumentos de monitorização e controlo dos Planos Individuais e medição da Qualidade de Vida, com a consequente revisão dos procedimentos.

Ao nível do controlo de gestão, será dada continuidade ao trabalho que tem vindo a ser desenvolvido ao nível do suporte de planeamento desenvolvido na Intranet, nomeadamente no que se refere às opções de impressão, disponibilização atempada de resultados e identificação de eventuais tendências, contribuindo, desta forma, para uma gestão mais eficaz e eficiente.

### Qualidade na Prestação de Serviços

- ➔ Acrescentar inovação na oferta de serviços, garantindo a sua sustentabilidade e a plena satisfação das necessidades e expectativas de clientes.
- ➔ Potenciar a promoção de dinâmicas de partilha de conhecimento com organizações congéneres.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Índice de satisfação dos clientes	96.04%	≥ 90%	--	≥90%
Índice QOL (Formação Profissional)	≥ 81%	≥ 82%	≥ 83%	≥ 83%
Índice QOL (Actividades Ocupacionais) *	--	--	--	--
Índice QOL (Apoio Domiciliário) *	--	--	--	--
Renovação de Acreditações/ Certificação	1	-	-	1
Exercícios de Benchmarking	6	≥ 6	6	≥ 6
Acções de melhoria (Exercícios de Benchmarking)	--	≥ 2	2	≥ 2

\* Este Indicador só será medido a partir de 2015

### Satisfação de clientes, significativos e outras partes interessadas

- ➔ Manter os níveis e as condições de qualidade e satisfação dos clientes e famílias, colaboradores e outras partes interessadas.
- ➔ Manter a oferta de serviços garantindo a qualidade, continuidade, comprometimento e satisfação.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Índice de satisfação de Clientes	96.04%	≥ 90%	--	≥ 90%
DE	95%	≥ 90%	93%*	≥ 90%
DAO	97%	≥ 90%	--	≥ 90%
DFE	94.3%	≥ 90%	--	≥ 90%
DR	98.1%	≥ 90%	--	≥ 90%
DAD	95.8	≥ 90%	--	≥ 90%
Índice de satisfação de Famílias	89.2%	≥ 92%	--	≥ 92%
DE	91%	≥ 92%	--	≥ 92%
DAO	88.8%	≥ 92%	--	≥ 92%
DFE	82.8%	≥ 92%	--	≥ 92%
DR	97.1%	≥ 92%	--	≥ 92%
Índice de satisfação de Stakeholders	92.6%	≥ 90%	--	≥ 90%

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Índice de satisfação de Colaboradores	79.1%	≥ 77%	85.2%	≥ 78%
Índice médio de satisfação global das partes interessadas	89.4%	≥ 90%	--	≥90%

\*Com excepção dos valores relativos à Satisfação de Clientes de D.E. e ao Índice de Satisfação de Colaboradores, já disponíveis, os restantes valores serão apresentados em sede de Relatório de actividades e contas de 2014.

## 6.2 Unidade de Gestão Administrativa e Financeira

### Principais Acções e Iniciativas

Prevê-se para o ano de 2015, à semelhança de anos anteriores, a revisão de acordos/contratos de fornecimentos externos, numa óptica de minimização de custos e optimização de recursos financeiros, de acordo com as orientações da Contratação Pública.

De forma a dar cumprimento aos objectivos estabelecidos, relacionados com o cumprimento orçamental, a análise de cabimentação orçamental de todas as despesas gerais será um procedimento essencial da Unidade, tendo sempre presente a necessidade de monitorização mensal sobre a evolução das respectivas execuções.

Com a preocupação assente na sustentabilidade financeira da CERCIAG, pretende-se promover novas formas de angariação de cooperantes, nomeadamente através de maior articulação com os diferentes departamentos, no sentido de aliar recursos nas acções de sensibilização previstas, com o propósito de sensibilizar/informar os presentes sobre as condições/procedimentos para se tornarem cooperantes da CERCIAG.

Serão desenvolvidas, em articulação com o I&TI, novas formas de informação, junto da comunidade empresarial, sobre benefícios fiscais previstos na Lei de Mecenato como medida impulsionadora de donativos, através de disponibilização de informação nos meios de comunicação social e redes sociais.

Serão ainda desenvolvidos esforços adicionais na procura de novas fontes de financiamento, quer através de novos projectos, quer através de oferta de cedência de espaços para eventos, numa óptica de rentabilização de recursos (físicos e humanos).

Numa perspectiva de articulação interdepartamental serão definidas as melhores soluções internas para reconversão de espaços de acordo com as necessidades no âmbito da prestação de serviços. Estas acções serão desenvolvidas sob a responsabilidade da Directora Financeira, em articulação com a Unidade de Gestão de Clientes.

Será dada prioridade à consolidação, de forma transversal a toda a organização e envolvendo toda a equipa de Gestão e Coordenação, da valorização do capital humano, tendo por referência a avaliação contínua de desempenho e o foco na competência "Orientação para resultados", numa óptica de melhoria contínua e com base nos resultados obtidos no processo de avaliação de desempenho do ano anterior.

Considerando a garantia da qualidade dos serviços prestados, pretende-se garantir o cumprimento das necessidades de manutenção para salvaguarda dos recursos físicos.

Numa perspectiva mais restrita da Unidade, pretende-se desenvolver uma acção de responsabilidade social a ser assumida pelos colaboradores afectos à mesma. Assim, propõe-se um esforço ao nível da angariação de donativos, que poderão revestir a forma de “apadrinhamento” para colmatar as dificuldades das famílias que se encontrem em situação financeira mais desfavorecida, no pagamento das respectivas participações.

De um modo global, e em estreita colaboração com a Directora de Unidade de Clientes, serão realizados os esforços necessários à promoção de uma cada vez maior articulação entre as Unidades de Gestão da CERCIAG, numa óptica de melhoria contínua e racionalização de recursos.

### Execução Financeira

- ➔ Garantir a sustentabilidade dos serviços.
- ➔ Prosseguir uma política de custo mínimo e de rigoroso cumprimento orçamental.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Eficácia da negociação	10	60%	10	≥70%
Execução orçamental dos fornecimentos e serviços de terceiros	303.690€	100%	306.240€	100%
Novos Acordos de Cooperação (Segurança Social)	10	≥10	9	≥10
Taxa de crescimento de cooperantes	221	≥10%	--	≥20%
Taxa de crescimento dos donativos	40.000€	≥33%	44.000€	≥10%
Novas parcerias com financiamento	4	≥2	5	≥5
Espaços reconvertidos	--	3	3	3
Taxa de receita gerada com novos serviços	12.731€	≥0,7%	18.188€	≥1%
Cedências de espaços	--	2	--	6

### Recursos Humanos

- ➔ Garantir as necessidades de Recursos Humanos e níveis de satisfação e de desempenho elevados.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Total de colaboradores	90	90	97	99
Execução orçamental com gastos com pessoal	1.193.770€	100%	1.353.800€	100%
Índice de contratações	0	<100%	3	100%
Taxa de turnover/ rotatividade	90	3,9%	99	≤3%
Taxa de absentismo	10%	≤9%	--	≤8%
Média da avaliação de desempenho	70%	≥70%	74%	≥71%
Total de colaboradores avaliados	80	75	89	99

**Infra-estruturas, Equipamentos e Viaturas**

- Garantir a eficácia nas manutenções e reparações dos recursos.
- Prosseguir uma política de Custo Mínimo e de rigoroso cumprimento orçamental.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Execução orçamental dos gastos com manutenções e reparações	32.000€	100%	29.000€	100%
Taxa de crescimento dos custos com manutenção de viaturas	1.000€	5%	1.000€	≤5%
Taxa de necessidades de manutenção satisfeitas	115	100%	--	100%

**6.3 Unidade de Gestão de Clientes**

**Principais Acções e Iniciativas**

No ano de 2015, numa lógica da melhoria continua, a Unidade de Gestão de Clientes pretende continuar a assegurar uma resposta eficiente às solicitações das partes interessadas, transformando os actuais constrangimentos em oportunidades.

Assim, pretende continuar a incentivar a co-responsabilização da comunidade na inclusão das pessoas com deficiência e incapacidades promovendo o estabelecimento e o desenvolvimento de parcerias formais e informais, realizando momentos de partilha com entidades empregadoras, parceiros e actores da comunidade, dos diversos concelhos de abrangência da Cerciag.

Com base em necessidades identificadas, pretende a unidade e respectivos departamentos desenvolver e implementar novos projectos e respostas empreendedoras, alargando a área de intervenção a faixas etárias mais novas, potenciando e garantindo a qualidade de vida e desenvolvimento de todos os clientes apoiados. Neste sentido, a UGC compromete-se na gestão e articulação dos recursos necessários ao desenvolvimento dos projectos definidos pelos Departamentos, conforme apresentados nos pontos subsequentes.

Paralelamente a unidade irá dinamizar e participar em acções de informação e sensibilização /iniciativas que promovam a integração das pessoas com deficiência e incapacidades bem como em acções geradoras de receitas. Destacam-se, assim, eventos internos e eventos organizados pela Autarquia/Comunidade, a saber, “Sopas & Aromas, São João, Agitágueda e CERCIAG em Movimento”.

Durante o ano pretende-se criar condições que rentabilizem os conhecimentos da equipa técnica e que fomentem a sua participação e visibilidade proporcionando partilha de conhecimento e contributo para a sustentabilidade da CERCIAG (formação para entidades externas, átomo, seminários e outras acções). Está ainda prevista a realização de exercícios de benchmarking com outros parceiros, promovendo a partilha de informação e de “boas práticas”.

No âmbito da sua actuação, a Unidade de Gestão de Clientes irá potenciar numa maior articulação com a Unidade de Gestão Administrativa e Financeira, assim como será um elemento facilitador de uma maior articulação entre os departamentos e com o responsável da qualidade.

Pretende também, criar as condições necessárias aos departamentos e responsável da qualidade para o desenvolvimento do processo de renovação da certificação da qualidade (Equass Excellence).

Por último, e numa perspectiva da melhoria da eficácia e eficiência dos departamentos e do reforço e implementação de novas áreas de intervenção, será crucial o acompanhamento do novo quadro comunitário, de forma aproveitar todas as oportunidades que daí possam surgir.

### Prestação de Serviços

- Desenvolver e implementar novos serviços/actividades, atraindo novos Clientes e alargando a área de intervenção.
- Garantir a implementação das actividades e o cumprimento dos objectivos estipulados nos Planos Individuais, através da prestação de serviços multidisciplinares.
- Garantir a continuidade e manter a qualidade dos serviços prestados, promovendo assim a satisfação de Clientes, Famílias e Significativos e outras partes interessadas (Stakeholders).
- Reforçar a criação de novas parcerias formais e informais, criando oportunidades de integração da PCDI na comunidade.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Total de clientes	460	≥571	649	≥649
DAO (Centro) – Clientes (Acordos de Cooperação)	67	70	72	75
DAO (Domicilio) – Clientes (Acordos de Cooperação)	10	10	10	10
DR – Clientes (Acordos de Cooperação)	14	14	14	14
DAD – Clientes (Acordos de Cooperação)	20	20	20	20
DFE – Formandos	249	242	237	249
DE – Alunos (CRI)	222	222	280	280
Novos serviços (novas áreas de intervenção)	--	≥2	--	≥3
N.º de Clientes com continuidade interna	399	428	486	486
Candidatos sem resposta interna/ comunidade (inclui listas de espera)	117	≤90	91	≤75
Clientes envolvidos na revisão de programas/serviços prestados	235	≥275	318	≥318
Total de eventos	14	15	16	16
Actuações da Fanfarra Zabumbar	15	≥15	15	≥15
Reclamações/ sugestões	--	≥1	--	≥1
Desenvolvimento de projectos	≥7	≥10	11	≥11

### Auto - Representantes

- Promover condições para a auto-representação e autodeterminação.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Taxa de execução das reuniões	42	42	43	100%
Taxa de execução dos projectos	5	5	6	100%
Taxa de execução dos intercâmbios com outras organizações	1	1	1	100%

### Parcerias

- ➔ Reforçar a criação de novas parcerias formais e informais, criando oportunidades de integração da PCDI na comunidade.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Contactos estabelecidos	121	≥126	132	≥150
Novas parcerias	78	≥80	80	≥82
Parceiros	102	≥104	104	≥110
Parcerias activas	145	≥147	147	≥150
Clientes envolvidos em serviços de parceria (DFE+DAO+CRI)	223	≥477	477	≥485
Participações de clientes em parcerias	1033	≥1255	1255	≥1260

### 6.3.1 Departamento de Educação

#### Principais Acções e Iniciativas

O CRI é uma estrutura que procura constantemente formas inovadoras de intervenção e criação de respostas activas, no acompanhamento de alunos com Necessidades Educativas Especiais (NEE), que necessitem de apoios específicos. Neste sentido, e com base nas necessidades identificadas pela equipa, surge a necessidade de desenvolver e implementar novos projectos que potenciem a acção do CRI e que garantam a qualidade de vida e desenvolvimento dos alunos apoiados.

O projecto “Saber+” surge de uma necessidade identificada pela equipa do CRI e é orientado para a sinalização e intervenção de crianças no ensino pré-escolar, que apresentem dificuldades específicas ao nível do desenvolvimento de competências linguísticas e de literacia. Com vista implementar o projecto, pretende-se recorrer a financiamentos através de candidaturas específicas que surjam ao longo do ano e nas quais o mesmo seja enquadrável. Para a implementação do projecto, pretende-se ainda estabelecer parceria com a Equipa de Intervenção Precoce local.

Sendo o CRI uma equipa especializada na prestação de apoios terapêuticos junto dos Agrupamentos de Escolas, surgiu a necessidade de criar um espaço de intervenção ajustado para a prestação de apoios, que permita o desenvolvimento de actividades de relaxamento/estimulação com alunos que apresentem NEE mais profundas. Com vista a dar resposta a esta necessidade, a equipa do CRI irá desenvolver e apresentar em 2015, um projecto que visa a aquisição de uma carrinha adaptada, que integre o conceito Snoezelen – Snoezelen Mobile. Pretende-se desta forma que o conceito snoezelen chegue a todos os alunos com NEE dos Agrupamentos de Escolas abrangidos pelo CRI. Para implementação e

desenvolvimento do projecto, pretende-se recorrer a financiamentos de candidaturas específicas, nas quais o mesmo seja enquadrável.

Com vista a melhorar as práticas e a desenvolver novas metodologias de intervenção, a equipa de CRI irá dinamizar um exercício de Benchmarking com Organizações que tenham o mesmo serviço. Com esta acção, que está prevista decorrer ao longo de 2015, pretende-se partilhar indicadores relevantes, bem como, ajustar documentos/impressos e diferentes metodologias de trabalho, que são utilizadas pelas equipas de intervenção dos vários CRI's.

### Prestação de Serviços

- Prestar serviços terapêuticos continuamente ajustados às necessidades e potenciais dos alunos e famílias.
- Manter os níveis e as condições de qualidade e satisfação dos alunos, famílias, docentes e Órgãos de Gestão dos Agrupamentos de Escolas.
- Garantir a continuidade dos serviços prestados, através da elaboração dos Planos de Acção para o ano lectivo 2015/2016.
- Acrescentar inovação na oferta de serviços, através do desenvolvimento de novos projectos orientados para a acção e público-alvo do CRI.
- Melhorar os níveis de envolvimento externo, através da realização de reuniões regulares com Agrupamentos de Escolas, famílias e outros parceiros.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Total de clientes(alunos) (1)	222	222	280	280
Satisfação de clientes	95%	≥90%	93% (2)	≥90%
Satisfação de famílias	91%	≥92%	88% (2)	≥92%
Satisfação de Agrupamentos	96,5%	≥90%	93,5% (2)	≥90%
Grau de Implementação dos Planos de Acção	4612	100%	13584	100%
Taxa de execução das actividades do PI(1)	1283,75	100%	14642	100%
Grau de concretização dos objectivos do PI	85,34%	≥80%	84,99%(3)	≥85%
Taxa de PI's com sucesso	176	≥80%	241	≥80%
Grau de concretização dos objectivos PIT	82,49%	≥80%	81,69%(2)	≥80%
Cientes com continuidade interna	222	222	280	280
Fisioterapia – sessões (1)	1030	1030	2020	2020
Fisioterapia – presenças (1)	1030	1030	2314	2314
Psicologia – sessões (1)	2121	2121	2747	2747
Psicologia – presenças (1)	2121	2121	3373	3373
Terapia da Fala – sessões (1)	1322	1322	4106	4106
Terapia da Fala – presenças (1)	1322	1322	4490	4490
Terapia Ocupacional - sessões (1) (4)	--	--	2420	2420

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Terapia Ocupacional - presenças (1) (4)	--	--	3422	3422
PIT – sessões (1)	662	662	1043	1043
PIT – presenças (1)	662	662	1043	1043

<sup>(1)</sup> A planificação de Setembro a Dezembro de 2015, está dependente da aprovação dos Planos de Acção do CRI para o ano lectivo de 2015/2016.

<sup>(2)</sup> O serviço de Terapia Ocupacional foi disponibilizado no CRI para o ano lectivo 2014/2015, por aprovação dos Planos de Acção pelo Ministério da Educação e Ciência.

<sup>(3)</sup> O valor do indicador apresentado em 2014 reflecte os Planos de Acção do ano lectivo 2013/2014; O valor apresentado em 2015, reflecte os Planos de Acção do ano lectivo 2014/2015.

<sup>(4)</sup> O serviço de Terapia Ocupacional foi disponibilizado no CRI para o ano lectivo 2014/2015, por aprovação dos Planos de Acção pelo Ministério da Educação e Ciência.

### 6.3.2 Departamento de Actividades Ocupacionais

#### Principais Acções e Iniciativas

Durante o ano de 2015 o Departamento de Actividades Ocupacionais centrará esforços no sentido de manter a confiança da tutela pelo total cumprimento dos procedimentos exigidos, minimizando falhas e ocorrências, de forma a potenciar o Alargamento dos Acordos de Cooperação do DAO.

Será dado particular destaque ao reforço dos contactos e diligências junto de empresas e outras entidades públicas e privadas que promovam e potenciem Integrações em Experiências Ocupacionais no Exterior e, ainda, para consolidação das novas áreas do DAO e procura de formação específica para colaboradoras nas áreas da Hortofloricultura.

Tendo sempre presente a partilha de conhecimentos e boas práticas, serão promovidas Acções de Benchmarking no âmbito das actividades desenvolvidas em Centro de Actividades Ocupacionais, sinalizando outras eventuais áreas de intervenção.

Serão, ainda, dinamizadas e reforçadas iniciativas e acções para a comunidade através do Átomo e do Circuito Adaptado, procurando responder eficazmente a todas as solicitações no âmbito destas duas iniciativas e sensibilizando a comunidade para estas temáticas, tendo sempre presente a ideia de construção de uma sociedade cada vez mais aberta e inclusiva.

#### Prestação de Serviços

- ➔ Diversificar e consolidar áreas de actividades que respondam às expectativas e potenciais dos clientes de forma a melhorar a sua qualidade de vida e os seus índices de satisfação.
- ➔ Potenciar oportunidades de troca de experiências e aquisição de novas metodologias através de acções de Benchmarking e de formações específicas.
- ➔ Aumentar a rentabilização das diversas áreas ocupacionais.
- ➔ Contribuir para o reforço da imagem interna e externa da organização através de iniciativas na comunidade e da abertura para receber estágios curriculares e visitas.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Total de Clientes	82	85	82	85
Taxa de execução das actividades do PI	88.26%	100%	--	100%
Grau de concretização dos objectivos do PI	88.78%	≥80%	--	≥85%
Taxa de PI's com sucesso	87.01%	≥80%	--	≥80%
Taxa de clientes com Sonho	25	32,46%	30	38,95%
Taxa de clientes que concretiza o Sonho	25	100%	30	100%
Clientes com continuidade interna	77	77	82	82
Candidatos sem resposta interna/ comunidade (Inclui listas de espera)	45	≤31	39	≤30
EOE - Média de clientes nas sessões/actividades	20	100%	20	100%
Terapia da Fala – Sessões	390	390	390	400
Terapia da Fala - Média de Clientes	10	10	10	10
Fisioterapia - Sessões	1550	1604	1604	1611
Fisioterapia – Média de Clientes	37	33	33	33
Terapia Ocupacional - Sessões	832	1038	1038	1760
Terapia Ocupacional - Média de Clientes	92	93	126	126
Actividade Física Adaptada - Sessões	370	427	427	492
Actividade Física Adaptada - Média de Clientes	52	59	66	66
Serviço Social – Acompanhamentos	175	175	175	180
Psicologia – Acompanhamentos	34	34	34	34
Taxa de execução dos Serviços Técnicos e de Reabilitação	4535	100%	5344	100%
Taxa de execução das Actividades Transversais de Inclusão	5865	100%	--	100%
Taxa de execução das Actividades Ocupacionais	1206	100%	--	100%

### 6.3.3 Departamento de Formação e Emprego

#### Principais Acções e Iniciativas

Numa lógica de procura permanente da eficiência e eficácia da prestação dos seus serviços, o Departamento de Formação e Emprego vai privilegiar, no ano de 2015, acções e iniciativas direccionadas para o Emprego de Pessoas com Deficiência e/ou Incapacidade. Para o efeito, propõe-se a realizar um Encontro de Entidades Empregadoras, durante o mês de Abril de 2015. Este encontro pretende reunir entidades empregadoras dos diversos concelhos de abrangência da CERCIAG, assim como representantes do Centro de Emprego de Águeda, com o objectivo de sinalizar novas entidades e sectores de actividade, que se apresentem como soluções de empregabilidade para as PCDI's, assim como divulgar as medidas de apoio à contratação das mesmas.

Em 2015, será ainda realizado o levantamento e organização da legislação existente no âmbito das Empresas de Inserção, potenciando assim a integração profissional da PCDI, assim como a abertura a outras formas de sustentabilidade da Organização. Nesta mesma lógica, procurar-se-á a rentabilização das áreas de formação, sob a responsabilidade da monitora da Cerâmica, com a finalidade de criar produtos de afirmação da imagem da CERCIAG na comunidade.

Relativamente à organização da actividade formativa, no ano de 2015 dar-se-á especial relevância à reestruturação dos percursos de formação inicial C, no sentido de estes responderem às exigências crescentes do Instituto de Emprego e Formação Profissional. Esta reestruturação implica uma revisão dos Referenciais de Formação do Percurso C, assim como a sua submissão a aprovação por parte do IEFP.

No âmbito do Centro de Recursos, pretende-se implementar o Sistema de Atribuição de Produtos de Apoios (SAPA), passando a Cerciag a entidade prescritora destes produtos. Este sistema consiste no apoio financeiro às pessoas com deficiência e incapacidade para a aquisição, adaptação ou reparação de produtos, dispositivos, equipamentos ou sistemas técnicos, que sejam indispensáveis para compensar, atenuar ou neutralizar as limitações da actividade e restrições de participação que prejudiquem, dificultem ou inviabilizem o acesso e frequência de formação profissional ou a obtenção e manutenção do posto de trabalho.

Uma iniciativa de especial importância para formandos e colaboradores do Departamento de Formação e Emprego, e para a CERCIAG em geral, é a realização do Dia do Formando. Esta iniciativa pretende homenagear os formandos pelo esforço desenvolvido ao longo do seu percurso formativo, que culmina com a atribuição dos diplomas dos cursos de formação. Também neste dia são premiados alguns formandos que se destacam dos pares nas categorias de Prémio de Mérito pelo desempenho em Prática em Contexto de Trabalho e Formandos do Ano - 1º e 2º Anos.

### Dados Gerais e Formação Inicial

- ➔ Avaliar a admissibilidade dos candidatos aos serviços do Departamento de Formação e Emprego.
- ➔ Avaliar necessidades, expectativas e potenciais dos Clientes e garantir serviços multidisciplinares que promovam a sua qualidade de vida.
- ➔ Potenciar competências profissionais e académicas ajustadas às condições mais favoráveis do mercado de trabalho, promovendo a inclusão profissional da PCDI.
- ➔ Garantir a prestação de serviços técnicos e de reabilitação.
- ➔ Desenvolver competências pessoais geradoras de autonomia e de capacitação para a participação e cidadania.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Total de Clientes	100	≥ 100	107	≥ 107
Média de Clientes	94	94	94	94
Clientes com continuidade interna	64	64	69	69
Taxa de execução do volume de horas formação	121344	≥92%	121344	≥92%
PCT's	61	≥ 61	64	≥ 64
Taxa de execução das actividades do PI	91,88%	100%	--	100%

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Grau de concretização dos objectivos do PI	95,1%	≥ 80%	--	≥ 85%
Taxa de PI's com sucesso	119 (97,54%)	≥ 80%	--	≥ 80%
Taxa de execução dos Cuidados Técnicos e de Reabilitação	905 (126,22%)	100%	903 (119%)	100%

### IAOQE

- ➔ Avaliar necessidades, expectativas e potenciais dos Clientes, planificando as etapas necessárias à implementação do seu projecto formativo/profissional.
- ➔ Promover o acesso a práticas que evidenciem as aptidões gerais do Cliente, através do contacto com áreas profissionais diversificadas.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Total de Clientes	30	≥30	20	≥20
Clientes com continuidade interna	30	30	20	20
Avaliações para admissão	20	20	35	20
Experiências de orientação vocacional	120	120	80	80
Avaliações na actividade de orientação vocacional	120	120	80	80
Estágios de observação	120	120	80	80
Taxa de execução do volume de horas de estágios de observação	1560	≥92%	1040	≥92%
Taxa de execução do volume de horas de orientação vocacional	14040	≥92%	9360	≥92%

**Nota:** verifica-se uma diminuição nos valores de referência para 2015, por necessidade de ajustamento do volume de serviços ao financiamento disponibilizado.

### Centro de Recursos

- ➔ Promover a inclusão profissional da PCDI.
- ➔ Mediar soluções de emprego, desemprego e reinserção socioprofissional.
- ➔ Acompanhar a evolução empresarial local e identificar nichos de oportunidade para testar e reforçar competências profissionais.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Entradas de candidatos nas listas (Apoio à Colocação)	58	≥50	43	≥46
Candidatos integrados	26	≥25	29	≥23
Taxa de integração	44.83%	≥50%	65.9%	≥50%
Taxa de manutenção	24	≥80%	29	≥80%

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
	(64.87%)		(67.44%)	

Verifica-se uma diminuição do número de candidatos em Apoio à Colocação, pois este indicador calcula-se com base nos candidatos que terminam o curso de formação em Dezembro de 2014 e durante o ano de 2015, e passam a integrar as listas de Apoio à Colocação, e o histórico dos candidatos encaminhados pelo Centro de Emprego de Águeda.

### Formação Contínua

- ➔ Potenciar competências profissionais ajustadas às condições mais favoráveis do mercado de trabalho, promovendo a inclusão profissional da PCDI.
- ➔ Mediar soluções de emprego, desemprego e reinserção socioprofissional.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Total de Clientes	24	24	24	24
Taxa de execução do volume de horas de formação	2800	≥92%	3600	≥92%

### 6.3.4 Departamento de Residências

#### Principais Acções e Iniciativas

É perspectiva deste departamento transitar para uma infra-estrutura mais adequada à especificidade e características dos clientes abrangidos, atendendo ao seu envelhecimento e aumento de incapacidade.

Atendendo à especificidade dos clientes e às alterações inerentes à sua perda de capacidade funcional e cognitiva, torna-se também importante apostar no reforço dos conhecimentos e na especialização da equipa de acção directa. Nesse sentido, foram sinalizadas necessidades específicas junto do Departamento de Formação de Activos, para o planeamento e preparação de acções de formação recorrendo ao apoio das diversas áreas de intervenção (fisioterapia, enfermagem, nutrição e podologia). Na metodologia desta formação será privilegiada a prática em contexto de trabalho directo, decorrendo ao longo do ano em pequenas sessões de trabalho.

Atendendo a que, ao longo do ano de 2014, se verificou uma enorme satisfação dos clientes pelas saídas e actividades concretizadas no exterior, nomeadamente com recurso a um estágio de animação sociocultural, é objectivo deste departamento tentar manter estas actividades em 2015, recorrendo essencialmente ao Banco Local de Voluntariado, para que possa sensibilizar os voluntários inscritos a aderirem a estas iniciativas.

De forma a dar continuidade ao trabalho desenvolvido junto das famílias a equipa pretende manter as actividades de convívio, nomeadamente no período de verão e na época natalícia.

#### Prestação de Serviços

- ➔ Garantir a prestação das actividades e serviços definidos nos Planos Individuais dos clientes.

- ➔ Contribuir para a manutenção da qualidade de vida dos clientes, num ambiente o mais familiar possível.
- ➔ Proporcionar actividades de inclusão e convívio do interesse dos clientes e dos significativos.
- ➔ Disponibilizar recursos e meios para garantir o acesso dos clientes a outras estruturas, nomeadamente de saúde.
- ➔ Garantir a continuidade dos serviços prestados, assegurando a capacidade máxima da resposta.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Total de Clientes	15	15	15	15
Clientes com continuidade interna	15	15	15	15
Taxa de execução das actividades do PI	6174,6	100%	--	100%
Grau de concretização dos objectivos do PI	88.77%	≥90%	--	≥85%
Taxa de PI's com sucesso	13 (86,67%)	≥90%	--	≥85%
Candidatos sem resposta interna/ comunidade (Inclui listas de espera)	67	≤59	46	≤45
AIVQ – Acompanhamentos em serviços ao exterior	84	≥100	60	≥60
Saídas ao exterior	35	≥37	36	≥37
Serviço Social - Acompanhamentos	100	≥100	120	≥120
Saúde - Acompanhamentos	100	≥100	120	≥120

### 6.3.5 Departamento de Apoio Domiciliário

#### Principais Acções e Iniciativas

O Apoio Domiciliário, face à necessidade manifestada pelos Clientes/Famílias de alargar a prestação do serviço ao fim-de-semana, iniciou, em 2014, a prestação do serviço de refeições ao sábado, prevendo o seu alargamento, para o domingo, em 2015. Esta medida, iniciada sem qualquer apoio financeiro da segurança social, e sem qualquer participação extra dos clientes, vem colmatar uma necessidade que terá um grande impacto na qualidade de vida dos mesmos. Para garantir a implementação desta acção será necessário alargar o quadro de pessoal ao nível das ajudantes de acção directa, bem como contar com a colaboração e disponibilidade da restante equipa (DAD e Cozinha).

A proximidade da equipa técnica aos seus clientes levou-a a identificar a necessidade de monitorizar de forma sistemática e contínua a sua saúde, reduzindo episódios de emergência. Por forma a conseguir executar essa medida, a equipa apresentou em 2014 o projecto "In Home", ao programa BPI Seniores, que foi aprovado. A sua implementação está prevista para o 1º trimestre de 2015 e contará com o apoio da equipa do I&TI. O projecto tem como objectivo a diminuição de riscos de isolamento, aumentando as condições de segurança das pessoas mais vulneráveis, através de um contacto directo e permanente com um elemento de referência da equipa de intervenção, pela implementação de um sistema de teleassistência. Ainda no âmbito deste projecto, será também implementado um sistema de monitorização de prestação de serviços em tempo real, que potenciará a organização e rentabilização dos recursos.

A equipa de Apoio Domiciliário pretende, ainda, ajudar a colmatar a solidão e isolamento que alguns dos clientes manifestam, através do recurso a voluntários, cuja função será a de visitar e fazer companhia aos clientes, permitindo uma melhor interacção social.

Para avaliar o impacto que estas acções e os restantes serviços prestados têm junto dos nossos clientes, e à semelhança do que já é feito nos restantes departamentos da organização, o apoio domiciliário passará, a partir de 2015, a avaliar a qualidade de vida dos seus clientes.

### Prestação de Serviços

- Garantir a prestação das actividades e serviços definidos nos Planos Individuais dos Clientes.
- Alargar o apoio domiciliário para os fins-de-semana (Sábado e Domingo) assegurando serviços de higiene pessoal e refeições.
- Cumprir com o número de serviços mínimos exigidos pela tutela e garantir a capacidade máxima da resposta (20 clientes).
- Acrescentar inovação na oferta de serviços, através da implementação da teleassistência, garantindo a sua continuidade e sustentabilidade.
- Monitorizar de forma sistemática e em tempo real a prestação de serviços.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Total de Clientes	25*	20	20	20
Clientes com continuidade interna	25	20	20	20
Candidatos sem resposta interna/ comunidade (inclui listas de espera)	5	0	6	0**
Taxa de execução das actividades do PI	3528,33	100%	--	100%
Grau de concretização dos objectivos do PI	91.45%***	≥90%	--	≥85%***
Taxa de PI's com sucesso	21 (95.45%)	≥80%	--	≥80%
Fisioterapia – Sessões	248	≥266	321	≥266
Fisioterapia – Média de Clientes	6	≥6	7	≥6
Média de serviços obrigatórios	3	≥4	3,5	≥4
Média de serviços complementares	--	≥0,75	0,75	≥1
Visitas domiciliárias	98	≥120	120	≥120
Apoios técnicos	67	≥60	100	≥108
Saúde – Acompanhamentos	64	≥75	78	≥84

\* Por indicações da tutela o departamento deixou de apoiar extranumerários.

\*\* A meta representa o valor desejável para o serviço, com o objectivo de conseguir dar resposta atempada a todos os candidatos, considerando as características do serviço.

\*\*\* Por indicação da Gestão foram mantidas as metas organizacionais para avaliação dos PI's.

### 6.3.6 Departamento de Formação de Activos

#### Principais Acções e Iniciativas

Para o ano 2015, o Departamento de Formação de Activos terá como principal objectivo garantir a implementação do plano de formação, reforçando as competências dos colaboradores, optimizando o seu desempenho e consequentemente aumentar o grau de motivação e eficiência dos mesmos.

#### Formação e Desenvolvimento de Colaboradores

- Desenvolver, comunicar e implementar o Plano Anual de Formação de Activos (PFA).
- Aumentar as qualificações profissionais dos colaboradores, contribuindo para a melhoria do seu desempenho.
- Medir e avaliar a eficácia da formação realizada.
- Cumprir com a legislação aplicável à formação de activos.
- Promover o empowerment das equipas e dos colaboradores.

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Taxa de execução do PFA (Plano de Formação Anual)	14	≥85%	7	100%
Média de horas formação por colaborador	35	≥35	35	≥35
Colaboradores com formação	62	≥65	80	≥60
Eficácia da formação do PFA	--	≥90%	--	≥90%

## 7. Monitorização, Avaliação e Melhoria

### 7.1 Plano de Melhoria 2015

Tendo por base a estratégia organizacional e os objectivos operacionais para 2015, no presente ponto destacam-se, de forma representativa e abrangente, algumas das acções de melhoria a desenvolver ao longo de 2015. Estas acções serão parte integrante do Plano de Melhoria 2015, cuja gestão é da responsabilidade da QCG (Qualidade e Controlo de Gestão).

Acção	Tipo	Responsável	Prazo
Dinamizar Plano de Marketing institucional	Melhoria	Direcção	Anual
Plano de Desenvolvimento da Qualidade para apoio à certificação	Melhoria	QCG	Abril
Plano de Desenvolvimento da Intranet potenciando a sua rentabilização	Melhoria	I&TI	Abril
Desenvolver mecanismo de registo e monitorização de procura de serviços inexistentes na CERCIAG	Melhoria	UGAF	Fevereiro
Conceber e realizar acção de team building para colaboradores, com o duplo objectivo de motivação e responsabilidade social	Inovação	UGCL	Julho
Desenvolvimento de acções de formação/sensibilização para famílias e docentes, nas áreas de intervenção do CRI	Inovação	DE	Ano lectivo 2014/2015
Desenvolver iniciativa de benchmarking com o objectivo de estudar novas soluções de apoio à empregabilidade de PCDI	Melhoria	DFE	Anual
Promover a participação activa de clientes em competições de Desporto Adaptado	Melhoria	DAO	2015
Desenvolver e implementar, em conjunto com a terapia ocupacional, uma metodologia de jogos/ actividades de estimulação cognitiva, sensorial e de motricidade para os clientes de Lar Residencial	Melhoria	DR	Anual
Desenvolver em regime de voluntariado parcerias de combate à solidão e isolamento dos clientes de DAD, através de visitas sociais regulares	Melhoria	DAD	Anual
Desenvolver acções de formação específica em conjunto com os técnicos de reabilitação no sentido de melhorar a prática diária da equipa de intervenção directa do DR	Melhoria	DFA	Anual

### 7.2 Melhoria Contínua – Gestão do Ciclo PDCA

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Reuniões de Gestão e Coordenação	--	≥18	--	≥18
Acções de melhoria desenvolvidas	9	≥17	7*	≥17
Taxa de acções de melhoria encerradas	88,9%	100%	--	100%
Taxa de eficácia das acções de melhoria	88,9%	100%	--	100%

Indicador	2014		2015	
	Referência	Meta	Referência	Meta
Auditorias internas	1	≥20	5*	≥10
Processos auditados	13	≥13	6*	≥13
Processos chave auditados	9	≥9	6*	≥9
Acções de melhoria decorrentes das auditorias internas	12	≥12	5*	≥12
Exercícios de benchmarking	--	≥6	2*	≥6
Parceiros de benchmarking	--	6	6*	≥10
Acções de melhoria decorrentes dos exercícios de benchmarking	--	≥2	1*	≥2
Projectos de inovação	--	≥2	3*	≥2

\* Valores relativos a Junho de 2014 (RIAC)

\*\* O valor referência do ano de 2014 reporta a um ano atípico (2013) resultante da elaboração da Candidatura EQUASS Excellence, no qual apenas foi realizada uma auditoria - teste, por um consultor externo.

### 7.3 Monitorização e Avaliação

O Sistema de Monitorização, Medição e Avaliação, pretende reunir / acompanhar / filtrar e uniformizar a informação necessária à avaliação dos objectivos operacionais e de desempenho organizacional numa perspectiva de melhoria contínua da prestação dos seus serviços aos clientes, bem como a gestão dos seus processos organizativos.

Os instrumentos de medida a utilizar são:

- Quadro de indicadores do Plano Operacional (mensal).
- Quadro de indicadores da Unidade de Gestão de Clientes (mensal).
- Quadros de Indicadores da Gestão Administrativa e Financeira (mensal).
- Quadro de Indicadores por Departamento (mensal).
- Quadro de Indicadores por Departamento (trimestral) e respectiva análise de desvios.
- Auditorias Internas (trimestral).
- Quadro de Indicadores Organizacionais (Semestral/RIAC).
- Reuniões de Coordenação (bimensal) e Direcção (mensal).
- Plano Anual de Melhoria Contínua.
- Análise de Satisfação geral.
- Registos relativos à execução da intervenção junto dos Clientes.
- Avaliação dos Impactos na Qualidade de Vida dos Clientes.

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

- A eficácia dos serviços prestados.

- ➔ 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 perspectiva da intervenção, Infra-estruturas e Recursos, Administrativa e Financeira e Qualidade.

Mantém-se a revisão de contas da responsabilidade da Sociedade de Revisores Oficiais de Contas Jorge Silva& António Neto, Sroc, Lda.

O Plano Anual de Actividades apenas será formalmente revistos nos casos previstos. Caso não seja revisto, a alteração de objectivos/ metas apenas será reflectida no plano do ano seguinte. No caso de as alterações serem a nível operacional, estas revisões serão efectuadas com base no Sistema de Melhoria Contínua.

## 8. Anexos

### 8.1 Caracterização da População Atendida

#### 8.1.1 Por Idade

Idades	Sexo	FI	FC	IAOQE**	CR	CRI	DAO	DAD	DR	Total
3 - 10	H	--	--	--	--	56	--	--	--	56
	M	--	--	--	--	34	--	--	--	34
11 - 15	H	--	--	--	--	94	--	--	--	94
	M	--	--	--	--	57	--	--	--	57
16 - 19	H	33	--	--	3	24	2	--	--	62
	M	21	--	--	4	15	2	--	1	43
20 - 24	H	9	--	--	5	--	5	--	--	19
	M	7	--	--	8	--	1	--	--	16
25 - 34	H	5	--	--	1	--	16	--	1	23
	M	10	--	--	1	--	7	--	--	18
35 - 49	H	3	--	--	3	--	23	1	5	35
	M	3	--	--	1	--	15	1	6	26
50 - 59	H	--	--	--	1	--	4	--	--	5
	M	--	--	--	--	--	4	--	--	4
-60 - 64	H	--	--	--	--	--	--	--	--	--
	M	--	--	--	--	--	2	--	1	3
65 - 69	H	--	--	--	--	--	--	1	--	1
	M	--	--	--	--	--	--	1	--	1
70 - 74	H	--	--	--	--	--	--	1	--	1
	M	--	--	--	--	--	--	--	--	--
75 - 79	H	--	--	--	--	--	--	4	--	4
	M	--	--	--	--	--	--	3	--	3
80 - 84	H	--	--	--	--	--	--	--	--	--
	M	--	--	--	--	--	--	3	--	3
≥ 85	H	--	--	--	--	--	--	4	--	4
	M	--	--	--	--	--	--	1	--	1
≥ 16 (Novos)	----	16	24	20	69	--	4	--	--	133
Subtotal	H	50	--	--	13	174	49	11	7	304
	M	41	--	--	14	106	32	9	8	210
<b>TOTAL</b>		<b>107</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>96</b>	<b>280</b>	<b>85</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>647</b>

**8.1.2 Por Deficiência ou Incapacidade (Predominante, Congénita ou Adquirida)**

Deficiência	Sexo	FI	FC	IAOQE	CR	CRI	DAO	DAD	DR	TOTAL
Motora	H	1	--	--	1	2	--	2	--	6
	M	--	--	--	2	1	--	2	--	5
Visual	H	--	--	--	2	--	--	1	--	3
	M	1	--	--	--	--	--	--	--	1
Auditiva	H	--	--	--	1	--	--	2	--	3
	M	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Mental	H	48	--	--	9	61	37	1	6	162
	M	38	--	--	12	36	23	2	5	116
P. Cerebral	H	--	--	--	--	--	11	--	1	12
	M	1	--	--	--	4	7	--	2	14
Multideficiência	H	--	--	--	--	27	1	--	--	28
	M	--	--	--	--	18	2	--	1	21
Dificuldades Aprendizagem	H	--	--	--	--	4	--	--	--	4
	M	--	--	--	--	4	--	--	--	4
Psicológicas	H	1	--	--	--	6	--	--	--	7
	M	--	--	--	--	4	--	2	--	6
Doenças Degenerativas	H	--	--	--	--	--	--	--	--	--
	M	--	--	--	--	--	--	2	--	2
Outras	H	--	--	--	--	74	--	5	--	79
	M	1	--	--	--	39	--	1	--	41
Novos	--	16	24	20	69	--	4	--	--	133
Subtotal	H	<b>50</b>	--	--	<b>13</b>	<b>174</b>	<b>49</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>304</b>
	M	<b>41</b>	--	--	<b>14</b>	<b>106</b>	<b>32</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>210</b>
<b>TOTAL</b>		<b>107</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>96</b>	<b>280</b>	<b>85</b>	<b>20</b>	<b>15</b>	<b>647</b>

## 8.2 Cronograma de Reuniões

Tipo / Modelo	Hora	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Set	Out	Nov	Dez
Reunião Direcção	18:00h	14	11	18	22	20	17	22	16	14	18	16
Reunião DG/DU's	10:00h	5, 26	9, 23	9, 23	13,27	4,18	8,22	6,27	7,21	5,26	9,23	1,14
Reunião Gestão	16.30	29	-	26	-	21	-	23	-	22	-	17
Reunião DU/Coordenadores	14:30	9,23	6,20	6,20	10,24	8,22	5,19	3,17	11,25	9,23	6,20	4
Reunião Geral de Técnicos	11:00	5	2	2	13	4	1	6	7	5	2	14
Reunião Geral do DFE/SME	17:00	6	3	3	7	5	2	7	8	6	3	1
Reuniões Individualizadas de elaboração/revisão dos PI's com clientes e significativos do DFE	--	--	--	--	--	--	08 a 12	--	--	--	--	09 a 15
Reunião de planeamento funcionamento dos serviços técnicos do CRI e discussão de casos	16:00	30	27	--	24	--	26	18	--	23	20	--
Reunião de planeamento funcionamento dos CRI com os Agrupamentos de Escolas	16:30	--	--	--	--	--	--	--	18	--	--	--
Reunião de avaliação do funcionamento do CRI	16:30	--	--	18	--	20	--	--	--	--	--	9
Reunião de Técnicos de DAO	17h30	7	25	25	22	27	24	29	30	28	25	16
Reunião Geral de DAO	17h30	14	4	4	8	6	3	8	9	7	4	3
Reunião Equipa DAD	17:00	7	4	4	1	6	3	1	2	7	4	2
Reunião Chefe de Equipa DAD	17:00	Sempre que necessário										
Reunião Equipa DR	15:00	6	3	3	7	5	2	7	1	6	3	1
Reunião Chefe de Equipa DR	15:00	Sempre que necessário										
Reunião Geral Unidade G. Financeira	15:00	23	--	--	--	22	--	--	--	18	--	--
Reunião G.A.F		Reuniões informais sempre que necessário										

### 8.3 Plano de Meios

#### 8.3.1 Recursos Humanos

Colaboradores	N.º	Colaboradores	N.º	Outsourcing
Director Geral	1	Auxiliar DAO	10	Revisor O. Contas e Apoio Jurídico
Dir. Unidade a)	2	Ajudante Acção Directa (DAD)	4	Apoio Informático
Coordenador/ Responsável Serviço a)	6	Ajudante Acção Directa (DR)	8	HSST/ HACCP
TOC	1	Administrativo	3	Nutricionista
Psicólogo	7	Ecónomo	1	Transportes (1 autocarro)
Técnico Serviço Social	3	Técnico Informático/Monitor DAO	2	Monitor Fanfarra
Educador Social	1	Motorista	2	Manutenção Piscina Ascensores/ Elevadores Vigilância e Segurança
Fisioterapeuta	2	Cozinheiro	1	
Terapeuta da fala	4	Auxiliar Motorista	3	
Terapeuta Ocupacional	3	Ajudante Cozinha	1	a)Técnicos que acumulam funções
Professor Educação Física	1	Auxiliar Serviços Gerais	5	
TAFE	2	Empregado de Bar/Ref.	1	
Monitor de F,P.	10	Professor F. Base (externo)	2	
Monitor DAO	7			
Auxiliar F.P	3	Emp. Inserção (Ajudante Acção Directa DAD; Ajudante Acção Directa DR, 2 Auxiliar Serviços Gerais)	4	Efectivos – 61 A Termo – 28 C/ legislação especial de emprego – 4 Estágio Emprego - 4 Trabalhadores independentes – 2 Total de colaboradores – 99
Guarda-Livros	1	Estágios (Fisioterapia, Ter. Fala, T. Ocupacional, T. Serv. Social)	4	Voluntários - 2
Enfermeiro	1	Voluntários (DR e DAO)	2	
Técnico Acompanhamento PIT (CRI)	1			

**8.3.2 Recursos Físicos**

Edifícios - 5 Edifícios em utilização permanente (2 propriedade da CERCIAG)					
<b>Edifício do CAO sito em Raso de Paredes</b>	6 Salas de Ocupação 2 Salas de Actividades complementares ou de recurso 1 Arrumo 1 Sala Snozellen 1 Fraldário 1 Gabinete Médico 1 Espaço Internet/Ludoteca 1 Ginásio de Fisioterapia e Terapia Ocupacional 1 Gabinete de Terapias 1 Piscina Coberta 1 Ginásio 2 Balneários 1 Cozinha 1 Refeitório 1 Sala de Convívio 4 Gabinetes de Técnicos WC'S	<b>Edifício do Centro de Formação e Emprego, sito em Raso de Paredes</b>	7 Oficinas de Formação Prática 2 Salas de Formação Teórica 2 Salas de Ocupação (DAO) 1 Ginásio 1 Auditório 1 Sala Polivalente 10 Gabinetes de Técnicos 1 Bar 1 Secretaria 1 Sala de Reuniões 1 Sala de Convívio 2 Arquivos Contabilidade 2 Arrumos de Serviço de Economato WC'S	<b>Edifício da Quinta Casal do Lito (cedida pela Fábrica da Igreja da Diocese de Aveiro)</b>	2 Salas de Formação Teórica 1 Cozinha 3 Vestiários 3 Arrumos 9 Currais 2 Estufas Terreno para Cultivo WC'S
<b>Apartamento da Unidade Residencial sito na Av. 25 de Abril, Águeda</b>	1 Cozinha 1 Sala 3 Quartos 1 Dispensa WC'S	<b>Apartamento da Unidade Residencial Transitória, sito na Av. 25 de Abril, Águeda</b>	1 Cozinha 1 Sala 3 Quartos 1 Dispensa 1 Gabinete WC'S	<b>Edifício em construção para uma Unidade Residencial, sito em Travassô</b>	

Viaturas	
<b>4 Viaturas Pesadas</b>	1 Viatura com 44+3 lugares adaptados 1 Viatura com 15+3 lugares adaptados 1 Viatura com 20 lugares adaptados e com adaptação a 4 cadeiras de rodas 1 Viatura com 28 lugares
<b>11 Viaturas Ligeiras</b>	1 Viatura com 2 lugares (comercial) 2 Viaturas com 7 lugares (caixa aberta) 3 Viaturas com 9 lugares (1 com 7+2 lugares adaptados) 4 Viaturas com 5 lugares 1 Viatura com 3 lugares (adaptada apoio domiciliário)
Edifícios - 5 Edifícios em utilização permanente (2 propriedade da CERCIAG)	

### 8.4 Cronograma de Funcionamento

Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Feriado	1	1	1	Feriado	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	Feriado	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	P	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	TP	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	TP
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	Feriado
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	Feriado	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	15	15	15	15	15	15	Feriado	15	15	15	15
16	TP	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17	F	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	TP
25	25	25	Feriado	FM	25	25	25	25	25	25	Natal
26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
29		29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
30		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
31		31		31		31	31		31		TP
248											

## 9. ORÇAMENTO

### 9.1 Conta de Exploração Previsional

#### Orçamento de Gastos

Contas	RUBRICAS GASTOS	VALOR	TOTAIS
	<b>INVESTIMENTO</b>		<b>24.150,00</b>
4333	Equipamento básico	24.150,00	
4334	Equipamento de transporte		
4335	Equipamento administrativo		
4337	Outros activos fixos tangíveis		
	<b>FUNCIONAMENTO</b>		
<b>61</b>	<b>Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas</b>		<b>132.810,00</b>
611	Mercadorias	9.500,00	9.500,00
612	Matérias-primas, subsidiárias e consumo		123.310,00
6121	Produtos alimentares	90.000,00	
6123	Outras Matérias Consumidas	18.000,00	
6142	Medicamentos e artigos de saúde	950,00	
6144	Material Didáctico	960,00	
6145	Limpeza, higiene e conforto	13.400,00	
<b>62</b>	<b>Fornecimentos e Serviços Externos</b>		<b>306.240,00</b>
622	Serviços especializados		120.700,00
6221	Trabalhos Especializados	60.000,00	
6222	Publicidade e Propaganda	1.000,00	
6223	Vigilância e Segurança	6.500,00	
6224	Honorários	20.700,00	
6226	Conservação e Reparação		
62261	Viaturas	21.000,00	
62262	Equipamentos	7.000,00	
62263	Infra-estruturas	1.000,00	
6227	Segurança e saúde no trabalho	3.500,00	
623	Materiais		13.640,00
6231	Ferramentas e Utensílios	3.000,00	
6233	Material de Escritório	8.000,00	
6234	Artigos para Oferta	1.000,00	
6235	Jornais e Revistas	140,00	
6236	Material de Protecção no Trabalho	500,00	
6238	Outros	1.000,00	
624	Energia e fluidos		101.200,00
6241	Electricidade	33.000,00	
6242	Combustíveis	64.000,00	
6243	Água	4.200,00	
625	Deslocações, estadas e transportes		16.500,00



Contas	RUBRICAS GASTOS	VALOR	TOTAIS
6251	Deslocações e Estadias	16.500,00	
626	Serviços diversos		54.200,00
6261	Rendas e Alugueres	12.200,00	
6262	Comunicação	10.000,00	
6263	Seguros	24.500,00	
6265	Contencioso e Notariado	0	
6266	Despesas de Representação	0	
6268	Outros serviços	7.500,00	
<b>63</b>	<b>Gastos com o pessoal</b>		<b>1.353.800,00</b>
632	Remunerações do pessoal	1.035.000,00	
634	Indemnizações	2.500,00	
635	Encargos sobre Remunerações	223.500,00	
646	Seguro Acidentes Trabalho e Doenças Profissionais	6.800,00	
638	Outros gastos com o pessoal	86.000,00	
<b>64</b>	<b>Gastos de depreciação e amortização</b>		<b>85.000,00</b>
642	Activos fixos tangíveis	85.000,00	
<b>68</b>	<b>Outros gastos e perdas</b>		<b>96.750,00</b>
681	Impostos		50,00
6811	Impostos Indirectos/Taxas	50,00	
688	Outros		2.700,00
6881	Correcções relativas período anteriores	0	
6882	Donativos	0	
6883	Quotizações	2.700,00	
6887	Multas e penalidades	0	
6888	Outros não especificados	0	
689	Custos com apoios financeiros concedidos a utentes	94.000,00	94.000,00
<b>69</b>	<b>Gastos e Perdas Financeiros</b>		<b>12.050,00</b>
691	Juros Suportados		12.050,00
6911	Juros de financiamentos obtidos	12.000,00	
6918	Outros juros	50,00	
	<b>TOTAL DESPESAS FUNCIONAMENTO</b>		<b>1.986.650,00</b>
	<b>Deficit/Excedente orçamental</b>		<b>6.045,56</b>

**Orçamento de Rendimentos**

Conta	RUBRICAS RENDIMENTOS	VALOR	TOTAIS
	<b>COMPARTICIPAÇÕES PARA INVESTIMENTO</b>		<b>24.150,00</b>
28	Diferimentos		
	Orçamento de Estado		
	Outros financiadores/Doações	24.150,00	
	<b>COMPARTICIPAÇÕES PARA EXPLORAÇÃO</b>		
<b>75</b>	<b>Subsídios, doações legados à exploração</b>		<b>1.637.895,56</b>
751	Subsídios Estado e outros e outros entes públicos		
7511	Centro Regional Segurança Social		681.895,56
75111	Invalidez e Reabilitação		
751111	Apoio Ocupacional	403.459,56	
751112	Apoio Ocupacional - Domicílio	58.472,40	
751113	Residências	161.456,40	
751114	Apoio Domiciliário	58.507,20	
7512	Outros	925.000,00	925.000,00
752	Subsídios de outras entidades	31.000,00	31.000,00
	<b>RENDIMENTOS PRÓPRIOS</b>		
<b>71</b>	<b>Vendas</b>		<b>25.000,00</b>
711	Mercadorias	25.000,00	
	<b>72 Prestação de Serviços</b>		<b>136.700,00</b>
721	Quotas dos utilizadores	115.000,00	
722	Quotizações e jóias	3.500,00	
725	Serviços secundários		
7251	Protocolos Cooperação CAO	7.000,00	
7252	Outros Proveitos Operacionais	11.200,00	
	<b>78 Outros rendimentos e ganhos</b>		<b>193.000,00</b>
781	Rendimentos suplementares		40.000,00
7811	Serviços sociais	40.000,00	
787	Rendimentos ganhos em investimento	0	0
788	Outros		153.000,00
7881	Correcções períodos anteriores	15.000,00	
7983	Imputação de subsídios ao investimento	55.000,00	
7886	Donativos	44.000,00	
7887	Consignação de IRS	4.000,00	
7888	Outros não Especificados	35.000,00	
	<b>79 Juros, dividendos e outros rendimentos similares</b>		<b>100,00</b>
791	Juros Obtidos	100,00	
	<b>TOTAL DOS RENDIMENTOS DE FUNCIONAMENTO</b>		<b>1.992.695,56</b>

O Técnico Oficial de Contas

Mat. C. R. Com. De Águeda sob o nº 500 697 833

A Direcção

## 10. Parecer do Conselho Fiscal

Analisados os documentos (Plano de Actividades e Orçamento para o ano de 2015) que nos foram apresentados pela Direcção, verificou este Conselho Fiscal que os mesmos se encontram organizados sob a melhor técnica de execução, quer a nível descritivo quer a nível contabilístico.

Efectuada uma exposição atenta e uma visualização minuciosa do Orçamento, e após as explicações fornecidas quer pela Direcção, quanto ao Plano, quer pelo Revisor Oficial de Contas Dr. Jorge Silva, no que concerne ao Orçamento, concluiu este Conselho Fiscal tratar-se de documentos que apontam para a possibilidade da sua exequibilidade, atentas as metas que se propõe atingir e os recursos afectados. Face ao continuado momento, este Conselho Fiscal não quer deixar de chamar a atenção de todos para a forte monitorização na execução do Plano e Orçamento face à imprevisibilidade do próximo ano.

O Conselho Fiscal congratula-se com a forma inovadora, minuciosa, clara e transparente, como a Direcção apresentou os documentos, onde plasma o Plano e Orçamento para o Ano de 2015.

Decide este Conselho Fiscal dar o Parecer Favorável ao Plano de Actividades e Orçamento para o exercício de 2015, propondo a sua aprovação.

Águeda de 12 de Novembro de 2014

O Conselho Fiscal

Dr. Aníbal Rui de Carvalho Antunes das Neves

Presidente

Arq. Gil Manuel da Costa Abrantes

Relator