



Plano Estratégico 2014-2016

Aprovação – Assembleia Geral

Data: 26 de Novembro de 2013

Evidência: Acta Nº 69

A Mesa da Assembleia



Plano Estratégico 2014 - 2016

Índice

I – ENQUADRAMENTO.....	3
II – A ORGANIZAÇÃO	5
III – VISÃO, MISSÃO E VALORES.....	5
IV – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	8
V – ANÁLISE DOS CONTEXTOS	10
VI – FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO	14
VII – OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS PARA O TRIÉNIO 2014 - 2016.....	16
VIII – INDICADORES GLOBAIS.....	18
IX – MONITORIZAÇÃO, REVISÃO E AVALIAÇÃO	20



Plano Estratégico 2014 - 2016

I – Enquadramento

primeiro as pessoas...

O planeamento estratégico é um processo dinâmico, sistemático e cíclico de análise, escolha e implementação de estratégias de médio e longo prazo, que procura garantir a realização dos objectivos da organização, dependendo do ambiente e das suas condições internas e externas. É a ferramenta de gestão central, porque somente através dele é possível garantir a eficácia na prestação de serviços, a eficiência no uso de recursos, a criação de valor para todas as partes interessadas e a sustentabilidade contínua da organização.

O actual contexto político, económico e social e a instabilidade e indefinição que tem vindo a produzir impactos de natureza imprevisível na vida das pessoas e, por maioria de razão, na vida e na base competitiva das organizações, exige, da parte das organizações, uma resposta adequada, fundada na clarificação das opções que devem nortear a política organizacional e tendo por base os novos desafios que se colocam. Esse é o ponto de partida para o presente documento.

Como nos restantes sectores da actividade económica, também o mundo da economia social sente os efeitos da intensa crise económica, financeira e social, afectando o desempenho dos prestadores de serviços. Importa ter presente, antes de se traçarem perspectivas, que o facto de estarmos a viver a pior crise económica das últimas décadas, não deixará de ter impacto no comportamento que, quer as entidades de tutela, quer as próprias organizações, assumirão nos tempos mais próximos. É necessário estarmos todos conscientes de que seremos certamente convocados a tomar decisões que não serão fáceis, mas serão determinantes do ponto de vista estratégico. E, sobretudo, é crucial responder à crise com verdade, porque só com seriedade se constrói a cumplicidade e a confiança que é imprescindível para vencermos as dificuldades.

No que respeita às condicionantes, para além das de natureza política, económica e social, há um conjunto de factores de mudança que não podem ser ignorados: a qualificação dos recursos humanos; a qualificação e credibilização da Imagem com reforço da capacidade participativa; a concorrência que permita que nos constituamos numa alternativa na nossa área de intervenção; a qualidade, avaliando objectivamente aquilo que fazemos, sobretudo ao nível da qualificação da gestão e do marketing social; as parcerias de desenvolvimento potenciadoras de sinergias e de economia de recursos cada vez mais escassos e as lógicas de mainstreaming. E, sempre, a sustentabilidade organizacional e o seu desenvolvimento sustentável.



Plano Estratégico 2014 - 2016

Partindo de tais premissas, e na esteira das suas incumbências estatutárias expressas na sua Visão, Missão e Valores, é preocupação da CERCIAG perseguir objectivos estratégicos determinados, num enquadramento legal e financeiro claramente difícil, procurando antecipar e gerir, em tempo e oportunidade, recursos e prioridades, apontando metas e traçando objectivos, capacitando a gestão para lidar com as mudanças e contingências do ambiente, preparando a organização para um período em que, garantidamente, nada ficará igual.

Prepararmo-nos por antecipação é, nos tempos actuais, um acto de gestão indispensável para quem pretende continuar a prestar serviços no nosso âmbito de actuação. A inclusão como imperativo e a qualidade de vida como desiderato, vão alargar o quadro de responsabilidades não só do Estado, mas também das organizações, das empresas e empregadores, dos cidadãos, das famílias e de outros actores sociais.

Este Plano apresenta a visão estratégica da Direcção da CERCIAG para o triénio 2014-2016, tendo em conta o contexto passado/presente e os novos desafios que se colocam às entidades prestadoras de serviços sociais de interesse geral, bem como as acções estratégicas daí decorrentes. Esperamos que possa reflectir, muito para lá da crise, os fundamentos da CERCIAG presentes nos seus estatutos, a sua missão, visão, valores e políticas, que definem as linhas orientadoras basilares da sua actividade, estruturando a construção da sua identidade e o reforço da sua cultura organizacional, considerando a pessoa humana como o primeiro e o mais elevado de todos os valores, prevalecentes sobre todos os demais interesses, permitindo alcançar níveis mais eficazes de impacto dos serviços, contribuindo para uma sociedade mais aberta e inclusiva.

Águeda, Novembro de 2013

a direcção



Plano Estratégico 2014 - 2016

II – A Organização

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.

III – Visão, Missão e Valores

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.

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.



Plano Estratégico 2014 - 2016

VALORES

Responsabilidade

As pessoas sempre primeiro, como referência da acção.

- ▶ Reconhecimento da igualdade de oportunidades, do mérito individual e da necessidade de respeitar e valorizar a dignidade da pessoa humana nas relações profissionais.
- ▶ Respeitar e incentivar os valores da CERCIAG, promovendo a cooperação e a responsabilidade institucional.
- ▶ Prestar serviços de elevada qualidade, adequados às necessidades e expectativas dos seus clientes, promovendo a sua qualidade de vida.
- ▶ Adoptar uma conduta criteriosa que os prestigie a si próprios e à CERCIAG, usar de reserva e discrição e prevenir quaisquer acções susceptíveis de desprestigiar ou comprometer a CERCIAG.
- ▶ Cumprir as suas obrigações de forma responsável e zelosa, procurando a excelência do desempenho, contribuindo para uma utilização eficiente dos recursos disponíveis.

Profissionalismo e Integridade

A coerência da acção que desenvolvemos, na forma como os outros a vêem.

- ▶ A qualidade dos serviços que a CERCIAG presta e a eficiência no desempenho das suas funções é um dos objectivos principais dos seus colaboradores, pelo que estes devem adoptar, em todas as circunstâncias, um comportamento competente, correcto e de elevado profissionalismo.
- ▶ Demonstrar capacidade de se ajustar à mudança e a novos desafios profissionais, bem como procurar um contínuo desenvolvimento profissional e actualização técnica, cumprindo com rigor as suas responsabilidades para com os clientes, as equipas e a organização.
- ▶ Pautar o desenvolvimento da sua actividade profissional por critérios de honestidade pessoal e integridade de carácter abstendo-se de, por quaisquer formas, receber de terceiros qualquer espécie de pagamentos ou favores susceptíveis de criarem, a quem os presta, expectativas de favorecimento nas suas relações com a Instituição.

Compromisso

Defesa intransigente da Missão da Instituição.

- ▶ Orientar a prestação de serviços segundo as necessidades dos clientes, envolvendo-os activamente em todas as fases do seu percurso.



Plano Estratégico 2014 - 2016

- ▶ Garantir um atendimento personalizado, individualizando percursos e metodologias, no sentido de promover o livre e pleno exercício da sua cidadania.
- ▶ Manter e aprofundar uma relação de empatia e de colaboração contínua com a comunidade local, que promova oportunidades de participação e cooperação e contribua para uma sociedade mais aberta e inclusiva.
- ▶ Promover o exercício dos direitos dos clientes, a igualdade de participação, a não discriminação e a equidade.

Solidariedade

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

- ▶ Desenvolver um projecto contínuo de intervenção, capaz de potenciar a sustentabilidade da comunidade local, promovendo a mudança qualitativa na vida das pessoas em situação de risco social.
- ▶ Estabelecer pontos de articulação entre as áreas de intervenção e os problemas sociais de maior proximidade na comunidade local.
- ▶ Construir soluções possíveis de intervenção na realidade local, a partir dos principais problemas sociais.
- ▶ Captar parcerias institucionais nas áreas de intervenção priorizadas pela organização.

Confidencialidade e Privacidade

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

- ▶ Guardar absoluto sigilo de todos os factos e informações relativos à vida da Instituição, designadamente as que respeitem ao direito à privacidade das pessoas, de que tenham conhecimento no exercício das suas funções ou por causa delas.
- ▶ Cumprir com rigor as normas legais e as orientações das entidades competentes em matéria de protecção de dados pessoais, nomeadamente no respeito pelos mais elevados padrões de sigilo profissional no acesso, gestão e processamento da informação.
- ▶ O relacionamento da CERCIAG com os seus Clientes deve pautar-se pela observância de uma estrita confidencialidade e pelo cumprimento dos deveres que sobre os colaboradores pendem, designadamente, o dever de não revelar ou utilizar informações sobre factos e pessoas, a não ser nos casos previstos na lei.



Plano Estratégico 2014 - 2016

- ▶ Nos contactos com clientes e outras partes interessadas e sem prejuízo do dever de sigilo, os colaboradores estão adstritos à máxima discrição e particular cautela, tanto na forma e conteúdo, como nos meios utilizados para a transmissão das informações.
- ▶ É abusiva a utilização de qualquer informação que invada a privacidade de um Cliente.

Independência e Imparcialidade

Respeito incondicional dos valores da instituição.

- ▶ Os interesses da CERCIAG devem ser os únicos a ser tomados em conta nas relações com terceiros devendo, tais relações, reger-se por critérios de transparência, seriedade e imparcialidade, ser independente de interesses políticos, económicos ou religiosos e respeitar os princípios da neutralidade e da igualdade.
- ▶ Considerar as necessidades dos clientes dos serviços que a CERCIAG disponibiliza, acima dos seus próprios interesses.

O nosso compromisso com os clientes na prestação de serviços:

- ▶ Primeiro as Pessoas
- ▶ Soluções oportunas e integradas
- ▶ Serviços personalizados e adaptados
- ▶ Não-discriminação e igualdade
- ▶ Profissionalismo e empatia
- ▶ Responsabilidade e integridade
- ▶ Independência e imparcialidade
- ▶ Ética e compromisso

IV – Estratégia Organizacional

O Plano Estratégico define as prioridades e os respectivos objectivos estratégicos, destaca o compromisso da CERCIAG com as necessidades e expectativas da sociedade e formaliza o seu compromisso na prestação de serviços, visando serviços melhores e mais abrangentes, uso eficiente de recursos, uma forte rede de parcerias, aumento das habilidades da equipa e da motivação e consolidação do modelo de gestão



Plano Estratégico 2014 - 2016

participativo, baseado na interação contínua e crescente com todas as partes interessadas, a fim de satisfazer as suas necessidades e expectativas.

O Plano Estratégico para o triénio 2014-2016 teve os seguintes inputs:

- ▶ Diagnóstico de Necessidades actualizado em Outubro de 2013, Política da Qualidade e informação relativa ao desenvolvimento das Políticas Sociais em Portugal.
- ▶ Análise PEST (análise política, económica, social e tecnológica) e Análise Swot (análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) por Departamento/Serviço.
- ▶ Informação sobre a envolvente externa e interna proveniente de diferentes origens: informação recolhida nas reuniões de equipa; análise interna e relativa às entidades financiadoras; levantamento de necessidades internas referentes aos clientes actuais e potenciais; dados de serviços para os quais não existe oferta; diagnósticos sociais; inquéritos de avaliação de ex-formandos; sugestões e reclamações; informação e sugestões dos clientes e colaboradores, acrescido da análise dos resultados dos inquéritos de satisfação.

Tendo em conta a informação do ambiente interno, com utilização da análise PEST e da envolvente externa, pelo método de análise SWOT, foram identificadas as oportunidades disponíveis, tendo em conta o quadro das novas políticas nacionais e internacionais destinadas às Pessoas com Deficiência e/ou Incapacidade, e as ameaças que pendem sobre as organizações para fazer face ao cumprimento e satisfação das necessidades dos seus clientes e das partes interessadas, bem como as dificuldades para fazer face às múltiplas exigências das entidades reguladoras e financiadoras. Deste modo a organização poderá capitalizar as oportunidades agindo atempadamente e, tendo consciência das ameaças/constrangimentos com que se pode deparar, preparar-se para as enfrentar minorando os seus efeitos e agindo sobre elas.

Com base na informação analisada, devidamente alinhada com a Missão e Visão da organização, foram definidas as prioridades estratégicas, os indicadores e respectivas metas por ano e o plano de acção para cada objectivo, acautelando as condições de exequibilidade dos objectivos estratégicos definidos com as condições políticas, sociais e económicas previstas para o período em causa.

O Plano Estratégico é da responsabilidade da Direcção e tem um alcance temporal de três anos. O cumprimento e execução dos objectivos e metas previstas são da responsabilidade de cada Unidade/Departamento/Serviço, cabendo aos respectivos responsáveis a implementação de orientações e o acompanhamento eficiente da sua execução.

Sendo um instrumento fundamental de gestão, o Plano Estratégico foi elaborado no sentido de:



Plano Estratégico 2014 - 2016

1. Orientar a acção no período compreendido entre 2014 e 2016, estabelecendo as prioridades operacionais anuais.
2. Prestar serviços de qualidade, promovendo a criatividade, a inovação e a melhoria contínua.
3. Promover a eficiência e eficácia na utilização dos recursos, perspectivando os resultados a obter e potenciando a sustentabilidade organizacional.
4. Traçar vias de desenvolvimento coerente.
5. Melhorar a comunicação e a imagem e gerar responsabilidades.
6. Acompanhar e avaliar o desempenho organizacional e a satisfação de todas as partes interessadas.

V – Análise dos Contextos

A - Envoltente Externa

Como condição fundamental do sucesso organizacional, importa identificar as tendências do contexto político, social e tecnológico, perspectivando cenários possíveis de evolução que permitam traçar, em tempo, as melhores opções de desenvolvimento.

São factores fundamentais a considerar na definição da estratégia organizacional:

Plano Político

- ▶ Consolidação dos direitos das pessoas com deficiência, resultante da progressiva politização das questões da deficiência.
- ▶ Efectivação de um novo paradigma de intervenção baseado nos modelos da Qualidade de Vida, com o conseqüente abandono dos modelos assistencialistas.
- ▶ Progressiva abertura da comunidade para a problemática, para a inserção e para as novas necessidades das pessoas com deficiência.
- ▶ Maior disponibilidade dos parceiros institucionais para o trabalho em parceria.
- ▶ Crescente regulação e exigência das entidades financiadoras e reguladoras.
- ▶ Constrangimentos financeiros progressivos, não completamente previsíveis.



Plano Estratégico 2014 - 2016

Plano Social

- ▶ Aumento e diversificação das dificuldades e necessidades dos clientes, em resultado da conjuntura de crise.
- ▶ Alteração do paradigma da organização entendida como recurso para atendimento específico e especializado, para recurso a que a comunidade recorre para superar diferentes tipos de dificuldades.
- ▶ Crescimento das solicitações e pedidos de apoio na proporção inversa dos meios e recursos disponíveis.
- ▶ Progressiva exigência das pessoas e das organizações representativas, ao nível das políticas, dos programas e de mais e melhores serviços de reabilitação.

Plano Tecnológico

- ▶ Os impactos das tecnologias da informação e da comunicação ao nível das estratégias da formação e desenvolvimento e das oportunidades de inserção social e profissional na prestação dos serviços e na gestão organizacional.
- ▶ A progressiva redução das oportunidades, com limitação na oferta de emprego e o aumento da competitividade no acesso ao emprego.

As tendências assinaladas configuram um conjunto de ameaças e de oportunidades no quadro contextual das novas exigências e necessidades das PCDI e dos potenciais mercados de prestação de serviços.

Ameaças

- ▶ Financiamento
 - Conjuntura socioeconómica.
 - Redução, constrangimentos e restrições ao financiamento.
 - Limitações Legislativas ao autofinanciamento.
- ▶ Barreiras
 - Indefinição de políticas /Falta de regulamentação específica.
 - A situação do terceiro sector em geral e da intervenção social em particular.
 - Crescente regulação e exigência das entidades financiadoras e reguladoras.
- ▶ Concorrência
 - Concorrência de empresas e instituições congéneres.



Plano Estratégico 2014 - 2016

Oportunidades

- ▶ Público-alvo
 - Aumento da esperança média de vida / Novas necessidades das PCDI.
- ▶ Conjuntura económica e social
 - Tendências de aumento do desemprego e exclusão (exigindo mais capacidade de intervenção das organizações para atender às vulnerabilidades das PCDI).
 - Alargamento da escolaridade obrigatória (18 anos ou 12º ano).
- ▶ Recursos Externos
 - Recurso a Parcerias e às sinergias dos Parceiros.
 - Credibilidade e confiança das tutelas e dos financiadores, geradoras de competitividade no acesso aos recursos financeiros.
 - Quadro Comunitário de Apoio 2014-2020.
- ▶ Novos Paradigmas de Serviço
 - Apoio Domiciliário às PCDI.
 - Novos Grupos Alvo (Duplo Diagnóstico e Saúde Mental).
 - Serviços geradores de emprego e de apoio à Comunidade (Formação, Desporto e Lazer, Terapias, Espaços, Outros Serviços...).

B - Contexto Interno

Pontos Fortes

- ▶ Instituição
 - Imagem na comunidade.
 - Liderança e Estabilidade.
 - Dinâmica e polivalência das equipas.
 - Forte investimento na inovação e melhoria contínua.
 - Cumprimento atempado dos compromissos financeiros.
- ▶ Qualidade Organizacional
 - Reconhecimento/ Certificação da Qualidade dos Serviços e da Organização.
 - Orientação para a Satisfação das Necessidades dos Clientes.
 - Serviços diferenciados e visão holística na prestação de serviços.
 - Experiência/Especialização/Conhecimento/Maturidade.
 - Estabilidade (Directiva e Técnica).



Plano Estratégico 2014 - 2016

- ▶ Recursos Humanos
 - Competência, qualidade e multidisciplinaridade.
 - Envolvimento e sentimento de pertença.
 - Nível de satisfação.
 - Autonomia de intervenção técnica.
 - Trabalho em equipa.
- ▶ Recursos Físicos e Materiais
 - Qualidade de infra-estruturas e equipamentos.
 - Disponibilização de meios e recursos de trabalho.
- ▶ Ligação à Comunidade
 - Forte inserção na comunidade.
 - Parcerias de valor acrescentado (estratégicas e operacionais).
 - Reconhecimento Social da Organização.
 - Responsabilidade Social.
 - Benchmarking de boas práticas e de resultados.

Pontos Fracos

- ▶ Gestão Organizativa
 - Condicionamento das definições estratégicas, às orientações públicas e respectivas estratégias.
 - Desequilíbrio na relação oferta/procura de Serviços.
 - Forte dependência de financiamentos públicos e dos respectivos mecanismos de regulação.
- ▶ Recursos
 - Dificuldade de autofinanciamento.
 - Menor estabilidade em alguns grupos funcionais por necessidade de recurso a legislação especial de emprego.
 - Desajustamento de competências no actual quadro de desenvolvimento da formação profissional.
 - Condicionamento de espaços comuns.
 - Desgaste e envelhecimento de equipamentos, designadamente da frota automóvel.
- ▶ Organização de Serviços
 - Dificuldades na sistematização do diagnóstico e caracterização do mercado e das necessidades dos clientes.



Plano Estratégico 2014 - 2016

- Escassez de tempo disponibilizado para trabalho com famílias e reuniões com os parceiros.
- Dificuldades na comunicação e na gestão das actividades interdepartamentais.
- Número de Clientes em lista de espera.
- ▶ Comunicação e Imagem
 - Insuficiências ao nível das estratégias de comunicação externa e de marketing.
 - Dificuldades de gestão das actividades de inovação e desenvolvimento.

VI – Factores Críticos de Sucesso

Da análise e diagnóstico às necessidades contextuais e expectativas dos Clientes e das Partes Interessadas e tendo em conta as conclusões extraídas, devem ser tidas em consideração duas linhas fundamentais de orientação na prestação de serviços:

1. Manter a quantidade dos serviços prestados sem descuidar a qualidade, garantindo a continuidade dos serviços e o comprometimento com os acordos celebrados.
2. Acrescentar inovação na oferta de serviços, seja pela via de novas propostas de intervenção, novas formas de disponibilizar serviços, ou novos serviços destinados aos clientes, tendo como base fundamental a sustentação dos serviços e a satisfação das suas necessidades e expectativas.

As tendências assinaladas e as necessidades sinalizadas configuram um conjunto de desafios que se colocam a diferentes níveis da organização e que devem servir de referência às Equipas das Unidades e Departamentos/Serviços:

Gestão Organizacional

1. Garantir a continuidade dos serviços prestados nas Unidades/Departamentos e Serviços, potenciando os recursos no sentido da sua máxima rentabilização, com o maior alcance de pessoas abrangidas e da melhoria contínua dos resultados.
2. Prestar os serviços mais ajustados às necessidades objectivas e às expectativas dos clientes tendo em conta as condicionantes do contexto económico, político e social e do sistema de financiamento, medindo de forma continuada os impactos na qualidade de vida.
3. Manter os níveis e as condições de qualidade e satisfação dos clientes, famílias/significativos colaboradores, empregadores, parceiros e entidades financiadoras e reguladoras.



Plano Estratégico 2014 - 2016

4. Gerir a CERCIAG e as suas actividades com a máxima eficácia e eficiência, avaliando continuamente os desvios entre custos e proveitos, adequando a execução física e financeira às condicionantes de sustentabilidade e procurando fontes alternativas de financiamento.
5. Organizar a prestação dos serviços (actuais e potenciais) em moldes inovadores, potenciar o trabalho em rede e em parceria e manter e aprofundar os níveis de qualidade da organização e a cultura da excelência.
6. Consolidar a política de responsabilidade social, atendendo, designadamente, aos impactos da crise sobre as famílias, minimizando a sua capacidade de comprometimento financeiro para obter serviços necessários e essenciais.
7. Melhorar a comunicação interna e externa, inovar a imagem e promover medidas de marketing social.

Educação/ Centro de Recursos para a Inclusão

1. Acompanhar as intervenções do Centro de Recursos para a Inclusão (CRI) junto das Escolas e Agrupamentos, mantendo a eficácia e qualidade.
2. Avaliar o impacto das intervenções nos resultados e na qualidade de vida dos alunos.
3. Incentivar modelos pedagógicos alternativos.
4. Projectar intervenções especializadas como fonte de recursos institucional.

Actividades Ocupacionais (centro e domicilio)

1. Diligenciar no sentido do aumento de atendimento com comparticipação por parte da Segurança Social.
2. Alargar a rede de parcerias em interacção e cooperação com outros actores sociais locais, promovendo uma crescente desinstitucionalização da prestação de serviços numa lógica de centro de recursos especializado.
3. Potenciar o desenvolvimento de actividades socialmente úteis nos contextos da Comunidade.
4. Rever comparticipações das Famílias tendo em conta a sua capitação e capacidade de suporte familiar.

Formação e Emprego

1. Promover competências transversais de capacitação para a participação e cidadania, desenvolvendo competências pessoais geradoras de autonomia.



Plano Estratégico 2014 - 2016

2. Potenciar competências profissionais ajustadas às condições mais favoráveis do mercado de emprego.
3. Identificar áreas/cursos/acções de formação necessárias, com potencial para novas saídas profissionais.
4. Sinalizar novas empresas, sectores e actividades, com condições para experimentação de projectos e soluções de empregabilidade das PCDI.
5. Reforçar a prestação de serviços na área do apoio à empregabilidade e ao Emprego.

Apoio no Domicilio

1. Diversificar a prestação de serviços multidisciplinares, de acordo com as necessidades individuais.
2. Alargar o horário do serviço estendendo a sua prestação ao fim de semana.
3. Potenciar o desenvolvimento de actividades socialmente úteis nos contextos da Comunidade.
4. Alargar as parcerias e as redes de suporte.

Residências

1. Concluir as obras de construção da residência e aumentar a capacidade de atendimento.
2. Desenvolver esforços para implementação sustentada de um modelo os serviços de apoio à vida independente.
3. Reforçar a especialização da equipa e as metodologias adequadas ao atendimento personalizado e qualificado, proporcionando um cada vez maior cuidado e atenção às necessidades individuais e colectivas.
4. Potenciar o desenvolvimento de actividades socialmente úteis nos contextos da comunidade, alargando as parcerias e as redes de suporte.

VII – Objectivos Estratégicos para o Triénio 2014 - 2016

Em função da estratégia definida pela Direcção para o triénio 2014-2016 e face à Missão da organização, considera-se que a CERCIAG, deverá orientar a sua actuação de acordo com os seguintes eixos fundamentais:



Plano Estratégico 2014 - 2016

Área Chave 1 - Qualidade e Inovação

Objectivo Estratégico

- ▶ Potenciar a competitividade, a qualidade, a diversidade e a inovação na prestação de serviços.

Objectivos Operacionais

1. Fomento de uma cultura organizacional orientada para os clientes, com foco na eficiência dos processos, na eficácia das actividades e nos resultados.
2. Reforço do nível de motivação, comprometimento e desempenho dos Recursos Humanos.
3. Desenvolvimento e consolidação das competências distintas da CERCIAG.
4. Melhoria dos níveis de envolvimento externo, alargando parcerias e representatividade, investindo em acções de inovação e empreendedorismo social.

Área Chave 2 - Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável

Objectivo Estratégico

- ▶ Estabelecer e reforçar as condições de sustentabilidade organizacional.

Objectivos Operacionais

1. Controlo de gastos, assegurando o equilíbrio e sustentabilidade de cada Departamento/Serviço;
2. Aumento da capacidade de autofinanciamento e da autonomia financeira.

Área Chave 3 - Reconhecimento e Responsabilidade Social

Objectivo Estratégico

- ▶ Desenvolver práticas institucionais socialmente responsáveis, na organização e na comunidade.

Objectivos Operacionais

1. Compromisso com o imperativo da cidadania, promovendo a redução das desigualdades sociais.

Área Chave 4 - Comunicação e Imagem

Objectivo Estratégico

- ▶ Inovar as acções e os meios de informação, comunicação e divulgação.

Objectivos Operacionais

1. Reforço do sistema de informação indispensável à execução da estratégia e da gestão organizacional.

VIII – Indicadores Globais

Objectivos Estratégicos	Objectivos Operacionais	Medidas	Indicadores	Metas		
				2014	2015	2016
Potenciar a competitividade, a qualidade e a diversidade na prestação de serviços	Fomento de uma cultura organizacional orientada para os clientes, com foco na eficiência dos processos, na eficácia das actividades e nos resultados	Alinhar os modelos de intervenção e metodologias com os referenciais e com a evolução das necessidades sinalizadas	Índice de satisfação dos Clientes	≥90%	≥90%	≥90%
			Índice médio de satisfação das partes interessadas	≥90%	≥90%	≥90%
			Nível Impactos QOL	≥82%	≥83%	≥83%
			Taxa de integrações socioprofissionais	≥80%	≥80%	≥80%
			Taxa de transferências para a sociedade	≥ 70%	≥ 71%	≥ 71%
	Reforço do nível de motivação, comprometimento e desempenho dos Recursos Humanos	Consolidar a valorização do capital humano, promovendo o empowerment das equipas e dos colaboradores	Média de avaliação de desempenho	≥70%	≥71%	≥72%
			Índice de satisfação dos colaboradores	≥77%	≥78%	≥78%
			Renovação de Acreditações / Certificação Europeia da Qualidade	1	1	2
	Desenvolvimento e consolidação das competências distintivas da CERCIAG	Consolidar o nível de Excelência e obter marca europeia de certificação	Nº de exercícios de benchmarking	≥ 6	≥ 6	≥ 6
			Nº de acções de melhoria decorrentes de exercícios de Benchmarking	≥ 2	≥ 2	≥ 2
	Melhoria dos níveis de envolvimento externo, alargando parcerias e representatividade, investindo em acções de inovação e empreendedorismo social	Reforçar e incrementar as Parcerias Estratégicas e de Desenvolvimento	Índice de satisfação global	≥90%	≥90%	≥90%
			Nº de novas parcerias	80	82	84
			Índice de satisfação dos Stakeholders	≥90%	≥90%	≥90%

Objectivos Estratégicos	Objectivos Operacionais	Medidas	Indicadores	Metas		
				2014	2015	2016
Estabelecer e reforçar as condições de sustentabilidade organizacional	Controlo de gastos, assegurando o equilíbrio e sustentabilidade de cada Departamento/ Serviço	Consolidar a gestão por centros de responsabilidade e a minimização de custos	Reduzir gastos médios por centros de responsabilidade	≥1%	≥1%	≥1%
		Ajustar o quadro de pessoal à evolução das necessidades organizacionais	Taxa de turnover/rotatividade	≤3,9	≤3,9	≤3,9
			Taxa de absentismo	≤9	≤8	≤7
	Aumento da capacidade de autofinanciamento e da autonomia financeira	Reconverter espaços físicos e equipamentos	Taxa receitas gerada	≥0,7%	≥1%	≥1,2%
		Dinamizar a oferta de serviços				
		Promover fontes alternativas de financiamento	Taxa de autofinanciamento	≥13%	≥14%	≥15%
		Rever os acordos de fornecimentos de serviços externos, potenciando a redução de custos	Aumentar os resultados líquidos do exercício	≥€20.000	≥€10.000	≥€10.000
	Desenvolver práticas institucionais socialmente responsáveis, na organização e na comunidade	Compromisso com o imperativo da cidadania, promovendo a redução das desigualdades sociais	Procurar responder às solicitações de clientes, famílias, colaboradores e comunidade, na satisfação de necessidades básicas, garantindo o equilíbrio e a sustentabilidade organizacional	Nº de acções de responsabilidade social	≥200	≥200
Promoção de uma nova atitude social face à deficiência e Incapacidade			Nº de acções de sensibilização para a deficiência (disability awareness)	≥200	≥200	≥200
Inovar nas acções e nos meios de informação, comunicação e divulgação	Reforço do sistema de informação indispensável à execução da estratégia e da gestão organizacional	Implementar Plano de Comunicação e Marketing	Taxa de execução do Plano Marketing	100%	100%	100%
		Modernizar a imagem institucional (a trabalhar em 2015)	Nº de eventos com impacto social	≥4	≥5	≥5
		Dinamizar os sistemas de informação e de apoio à gestão	Taxa de resposta às solicitações de Gestão	100%	100%	100%



IX – Monitorização, Revisão e Avaliação

A gestão estratégica da CERCIAG é baseada numa bateria de ferramentas de gestão centrais, incluindo Plano Estratégico, Plano de Acção Anual e Orçamento, Desenvolvimento de Projectos de Inovação, Sistema de Monitorização, Medição e Avaliação, Relatórios, Auditorias Internas e Sistema de Melhoria Contínua.

Os objectivos estratégicos, que derivam directamente da avaliação das necessidades e da política de qualidade, são incorporados no Plano Estratégico com horizonte temporal a 3 anos. A implementação operacional em objectivos anuais está incorporada no Plano de Actividades e Orçamento Anual, que é dividido em Planos Departamentais, envolvendo todos os colaboradores e reflectindo as necessidades internas e externas. O modelo de gestão estratégica inclui a definição de um conjunto de metodologias e instrumentos que implicam a participação e/ou o uso de informações relevantes das partes interessadas na definição de objectivos e metas.

Os objectivos estratégicos definidos são monitorizados/ medidos em sede dos Relatório Anuais de Actividades e Contas, sendo efectuada uma avaliação final ao Plano Estratégico no final do triénio.

Constituem resultados da monitorização os seguintes instrumentos:

1. Relatório Anual de Actividades e Contas – onde é reportado o acompanhamento do Plano Estratégico;
2. Listagens das acções tomadas e a tomar – Plano de Melhoria - em função dos respectivos resultados, medidos anualmente;
3. Actualizações do plano e cronograma iniciais, como reflexo do progresso entretanto verificado;
4. Custos reais e previstos das medidas adoptadas.

A Direcção pode rever o Plano Estratégico com fundamento associado a alterações significativas ao nível político, económico, normativo ou interno, que imponham a alteração dos objectivos estratégicos definidos, submetendo a eventual revisão à aprovação da Assembleia Geral, nos termos estatutários.

Da avaliação final do Plano deverá resultar uma reflexão sobre as principais linhas de orientação estratégica para o Plano seguinte, nelas incluindo propostas e/ou medidas a desenvolver pela organização ou áreas-chave da organização.