



Plano Estratégico 2017-2019

Aprovação – Assembleia Geral

Data: 24 de Novembro de 2016

Evidência: Acta Nº 75

A Mesa da Assembleia



Plano Estratégico 2017 - 2019

Índice

I – Enquadramento	3
II – Análise da Envoltente Externa	4
II.1 – Análise PEST	4
II.2 – Dados relevantes do Diagnóstico/Plano de Desenvolvimento Social	6
III – Análise da Envoltente Interna	7
III.1 – A Organização	7
III.2 – Análise SWOT	8
IV – Posicionamento Estratégico da CERCIAG	11
IV.1 – Princípios de Acção	11
IV.2 – Estratégia Organizacional	12
IV.3 – Objectivos Estratégicos	13
V – Mapa Estratégico	15
VI – Monitorização, Revisão e Avaliação	19



Plano Estratégico 2017 - 2019

I – Enquadramento

primeiro as pessoas...

Para a CERCIAG o planeamento é a ferramenta de gestão central que garante 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. É uma actividade realizada de forma sistemática e rigorosa, que integra a gestão por objectivos, a orientação para resultados, o acompanhamento e a avaliação e revisão, trabalhando de acordo com o ciclo PDCA.

Para a organização, o melhor valor resulta de um prudente equilíbrio entre os condutores centrais das orientações estratégicas e operacionais – visão, missão, valores corporativos e suas conceptualizações e a prestação de serviços abrangentes e inovadores. Partindo desta premissa, o Plano Estratégico 2017 - 2019 resulta da avaliação global das necessidades actuais e futuras de todas as partes interessadas e dos estrangimentos internos e externos, transversais ao contexto social, económico e político que, em linha com a política da qualidade, funcionam como input para a definição das prioridades e objectivos estratégicos. Anualmente, estes objectivos serão direccionados para objectivos operacionais e metas definidas de forma inteligente, com a identificação das principais actividades a ser desenvolvidas, responsabilidades, indicadores de desempenho e prazos.

Uma estratégia fundamental para alcançar os objetivos e metas, encontra-se no estabelecimento de parcerias com as autoridades nacionais, organizações nacionais e internacionais congéneres e organizações de investigação. Esta estratégia permite alcançar resultados adequados aos vários agentes intervenientes, tendo os clientes sempre em primeiro lugar, com potenciais economias de escala, facilitando o seu desenvolvimento e promovendo uma aprendizagem colaborativa e, ainda, a operacionalização de actividades e a identificação de nichos de oportunidade.

O Planeamento, monitorização e avaliação, e o sistema de melhoria contínua instituem os mecanismos de monitorização e avaliação aplicáveis aos diversos domínios de gestão e de prestação de serviços e actividades, assegurando a obtenção de resultados quantitativos e qualitativos desejados, garantindo feedback relevante a todas as partes interessadas.

Embora a maior parte das barreiras para a continuidade dos serviços tenham a sua origem nas políticas económicas e sociais em vigor, o papel da CERCIAG será o de garantir que estas são sistematicamente identificadas e reportadas aos respectivos dirigentes, fornecendo toda a colaboração e experiência em encontrar novas soluções que levem à sua redução ou eliminação, sempre no superior interesse dos clientes, considerando como sua principal ambição a promoção da qualidade de vida das suas pessoas e o reforço da sua imagem como entidade de referência e de excelência.

Águeda, 14 de Setembro de 2016

a direcção



Plano Estratégico 2017 - 2019

II – Análise da Envoltente Externa

A análise da **envoltente externa** teve como principal input o Diagnóstico de Necessidades actualizado em Julho de 2016, que inclui:

- ▶ Caracterização dos concelhos de abrangência da CERCIAG, a saber, Águeda, Albergaria-a-Velha, Sever do Vouga, Oliveira do Bairro e Anadia;
- ▶ Informações e dados provenientes de Diagnósticos Sociais dos Concelhos de abrangência da CERCIAG;
- ▶ Informações e dados estatísticos de entidades públicas;
- ▶ Plano de Desenvolvimento Social da Região do Baixo Vouga.

II.1 – Análise PEST

A CERCIAG, enquanto Organização da Economia Social, deve identificar as tendências do contexto político, social e tecnológico, perspectivando cenários possíveis de evolução que permitam traçar, em tempo útil e de forma coerente, as melhores opções de desenvolvimento e sustentabilidade organizacional, garantindo a continuidade, qualidade e inovação dos serviços prestados.

A análise PEST é uma ferramenta útil para compreender a dinâmica da envoltente macroeconómica de uma empresa /organização. Esta análise assegura que a actividade da empresa/organização se coaduna com as alterações que estão a afectar o ambiente externo, permitindo ainda evitar acções de risco, por razões que escapam ao controlo da gestão da organização.

São factores fundamentais a considerar na definição da estratégia organizacional:

Factores Políticos:

- ▶ Instabilidade/ crise política na zona euro (e.g. Brexit, refugiados);
- ▶ Instabilidade política nacional;
- ▶ Insuficiente reforma estrutural do Estado;
- ▶ Crescente regulação e exigência das entidades tutelares;
- ▶ **Maior disponibilidade dos parceiros institucionais para o desenvolvimento de trabalho em parceria;**
- ▶ **Maior visibilidade e abertura para o papel das organizações não-governamentais.**



Plano Estratégico 2017 - 2019

Factores Económicos:

- ▶ Profunda crise económico-financeira;
- ▶ Dificuldades generalizadas ao nível da sustentabilidade financeira das organizações;
- ▶ Atraso generalizado e imprevisibilidade nos financiamentos previstos no Portugal 2020;
- ▶ Capacidade de intervenção condicionada por questões/limitações financeiras;
- ▶ Aumento e diversificação das dificuldades e necessidades dos públicos-alvo, em resultado da conjuntura de crise;
- ▶ Crescimento das solicitações e pedidos de apoio na proporção inversa dos meios e recursos disponíveis;
- ▶ Aumento das iniciativas de responsabilidade social das empresas.

Factores Socioculturais:

- ▶ Contínuo aumento das desigualdades sociais;
- ▶ Elevado índice de desemprego;
- ▶ Vulnerabilidade e empobrecimento das famílias;
- ▶ Mudanças de estilos de vida e de padrões de consumo;
- ▶ Alterações da estrutura populacional (v.g. baixa taxa de natalidade e envelhecimento da população);
- ▶ Profunda crise social e de valores (refugiados, migração europeia).

Factores Tecnológicos:

- ▶ Atraso sistemático no lançamento/ validação das plataformas informáticas de suporte ao Portugal 2020;
- ▶ Utilização da internet como meio de acesso a estilos e padrões de vida menos saudáveis (redes criminosas; grupos radicais; tráfico de substâncias ilícitas);
- ▶ Utilização alargada da internet e das redes sociais potenciando uma melhor divulgação de serviços;
- ▶ Aposta na utilização de novas tecnologias como meio de monitorização da saúde de públicos vulneráveis;



Plano Estratégico 2017 - 2019

- ▶ Aposta na utilização de novas tecnologias como meio de prevenção/ combate ao isolamento social;
- ▶ Aposta na capacitação da população para a utilização das TIC.

II.2 – Dados relevantes do Diagnóstico/Plano de Desenvolvimento Social

O **Plano de Desenvolvimento Social** é um instrumento operacional, cujo objectivo é agilizar a intervenção social local e regional, sendo um contributo para a dinamização de Acções, Serviços, Projectos de Sensibilização e Intervenção, Respostas e Equipamentos Sociais prioritários, no ponto de vista Social, na região do Baixo Vouga. Centra-se, para isso, na discussão e concertação produzida em torno dos Diagnósticos Sociais e problemáticas identificadas pelos CLAS que integram a Plataforma Supra-Concelhia da Rede Social do Baixo Vouga.

Dos problemas diagnosticados na Região do Baixo Vouga, destacam-se os seguintes:

Áreas Prioritárias	Problemáticas
Economia local, Qualificação Profissional e Emprego	<ul style="list-style-type: none"> • Desigualdade de género no acesso e manutenção do emprego; • Emprego precário/pouco estímulo à empregabilidade; • Desemprego jovem; • Desemprego prolongado e dificuldades de reingresso no mercado de trabalho.
Equipamentos e Respostas Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de diagnósticos dos interesses, expectativas dos jovens, e inexistência de respostas adequadas à população jovem; • Insuficiente capacidade de respostas de apoio à população deficiente; • Falta de espaços ocupacionais para públicos diferentes, nomeadamente para a saúde mental.
Grupos Vulneráveis	<ul style="list-style-type: none"> • Famílias multi-problemáticas e monoparentais; • Vítimas de Violência Doméstica; • População com Deficiência; • Idosos com baixos rendimentos e isolados socialmente; • Elevado custo dos serviços de apoio social face ao rendimento disponível das famílias.
Saúde e Envelhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da sinalização de novas problemáticas no desenvolvimento infantil; • Insuficiência de Técnicos especializados e inexistência de serviços e equipamentos de apoio à população deficiente, bem como de apoio ao nível da saúde mental; • Aumento de doenças degenerativas; • População idosa em situação de isolamento, dependência e com falta de apoio e suporte familiar, especialmente durante a noite.



Plano Estratégico 2017 - 2019

Áreas Prioritárias	Problemáticas
Cidadania, Participação e Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> • Progressiva fragilidade e disfuncionalidade das redes de suporte familiar; • Necessidade de diagnósticos objectivos face às problemáticas emergentes (Violência Doméstica, Alcoolismo, Toxicodependência); • Inexistência/ insuficiência da resposta para apoio a vítimas de Violência Doméstica; • Baixo nível de participação cívica, envolvimento e co-responsabilidade social, nomeadamente nos grupos mais vulneráveis; • Manutenção da lógica individualista em alguns sectores (cultura de Rede ainda incipiente).
Acessibilidade e Segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Rede de transportes públicos deficitária e insuficiente, sem resposta adequada para a população, nomeadamente com mobilidade reduzida; • Aumento generalizado do sentimento de insegurança das populações; • Sentimento de impunidade e anonimato do crime.

III – Análise da Envoltente Interna

III.1 – 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 da educação 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.2 – Análise SWOT

A **análise SWOT** foi realizada durante os meses de Junho e Julho de 2016 e envolveu todos os Departamentos da CERCIAG, sendo que cada um dos Coordenadores foi responsável por promover a discussão, análise e recolher informação junto da sua equipa. A análise por Departamento e a súmula final abaixo apresentada tiveram como directriz o actual momento político e socioeconómico, as orientações nacionais e europeias relativamente a grupos vulneráveis, nomeadamente pessoas com deficiência e/ou incapacidades, e as ameaças que pendem sobre as organizações para fazer face ao cumprimento e satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes e das partes interessadas.

Oportunidades	Ameaças
<p>Recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quadro comunitário Portugal 2020; • Disponibilidade de fundos europeus para ONG; • Perspectivas de programas de apoio/ financiamento para a requalificação de infra-estruturas; • Mais iniciativas de programas de voluntariado; • Mais iniciativas de responsabilidade social do sector privado. <p>Comunicação e Imagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte imagem institucional; • Marketing social da instituição; • Capacidade de mobilizar a comunidade para as suas causas. <p>Parcerias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boa articulação com serviços e estruturas locais, regionais e nacionais; • Reconhecimento público do trabalho desenvolvido – entidade promotora do CLDS. <p>Qualidade e Inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento Europeu da qualidade dos serviços prestados - Certificação EQUASS Excellence; • Diversificação e diferenciação da oferta de serviços; • Reconhecimento público dos projectos de intervenção – Átomo...; • Novas áreas potenciais de intervenção junto de grupos vulneráveis. 	<p>Socioeconómicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conjuntura actual (nacional e europeia); • Atrasos na operacionalização do financiamento do Portugal 2020; • Possibilidade de suspensão de fundos estruturais; • Elevada dependência de financiamento público/ comunitário; • Aumento das famílias com mensalidades em atraso; • Incerteza no cumprimento dos prazos de pagamento pelas entidades financiadoras; • Aumento dos custos com produtos bancários. <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oscilações e alterações sistemáticas nas directrizes das tutelas; • Perspectiva de novas orientações para o funcionamento das respostas sociais; • Elevada exigência das tutelas ao nível burocrático e de requisitos do edificado. <p>Comunidade Local:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispersão geográfica das famílias; • Insuficiente rede viária de transportes; • Falta de oferta de emprego; • Falta de coesão social.



Plano Estratégico 2017 - 2019

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualificações e competência; • Aumento de ofertas de voluntariado; • Disponibilidade para novos desafios; • Intervenção centrada no cliente. <p>Recursos Físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características e capacidade das infra-estruturas e equipamentos; • Recursos de trabalho disponibilizados - viaturas, telemóveis, tablets, computadores...; <p>Comunicação e Imagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema interno de comunicação e gestão da informação (intranet); • Divulgação dos serviços e actividades através de diversos meios de comunicação. <p>Parcerias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte rede de parceiros; • Diversidade das parcerias estabelecidas; • Impacto das parcerias na oferta de serviços; • Representação em organismos públicos locais: CPCJ, NLI, Núcleo Executivo da Rede Social; • Representação nos órgãos sociais da FENACERCI. <p>Qualidade e Inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certificação Europeia EQUASS Excellence; • Diversificação da oferta de serviços; • Reconhecimento do know-how e experiência nas áreas de intervenção; • Participação em Estudos Académicos; • Envolvimento em dinâmicas de benchmarking; • Pro-actividade na procura de alternativas de financiamento. 	<p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiência de Recursos Humanos face à diversidade e tipo de problemáticas; • Dificuldade na resposta às exigências burocráticas das tutelas. <p>Recursos Físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espaços físicos insuficientes face ao crescimento institucional e procura de serviços; • Dificuldade nas acessibilidades aos espaços de Lar Residencial. <p>Recursos Financeiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de alternativas que potenciem o autofinanciamento; • Elevada dependência financeira das tutelas e dos programas de financiamento; • Elevados custos de manutenção das infra-estruturas e equipamentos; • Dificuldades na sustentabilidade económica da organização.



Plano Estratégico 2017 - 2019

A actual situação que as organizações do 3º Sector vivenciam, nomeadamente as organizações de Solidariedade Social, é alarmante e coloca em causa o futuro das mesmas. Uma das grandes fragilidades assenta no modelo de financiamento das organizações, até agora fortemente dependentes de transferências públicas. As permanentes restrições nas despesas públicas previstas, tornam o actual modelo de financiamento insustentável a prazo e impõem às organizações e à sociedade em geral, o desafio de encontrarem modelos alternativos de sustentação económico-financeira deste sector de vital importância económica e social.

A análise da informação recolhida internamente permite constatar que muitos dos problemas e pontos fracos identificados têm a sua origem em questões financeiras, orientações políticas desajustadas da realidade, normativos legais muito punitivos e pouco orientadores e na necessidade de recuperação de infra-estruturas que possam responder às actuais necessidades da organização.

Os pontos fortes da organização superam no entanto os menos fortes e asseguram o normal funcionamento dos serviços, garantindo a sua qualidade.

Apesar deste quadro conjuntural, as prioridades da organização assentam na satisfação das necessidades e respeito pelas especificidades das pessoas, através da prestação de serviços de qualidade, assumindo assim o trabalho desempenhado um claro e inequívoco significado e expressão.

IV – Posicionamento Estratégico da CERCIAG

IV.1 – Princípios de Acção

- ▶ 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.
- ▶ 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.





Plano Estratégico 2017 - 2019

IV.2 – Estratégia Organizacional

O Plano Estratégico é o documento que define as prioridades de acção e os objectivos estratégicos, destaca o compromisso da CERCIAG com as necessidades e expectativas da sociedade e formaliza o seu compromisso na prestação de serviços individualizados. O uso eficiente de recursos, uma forte rede de parcerias, o aumento do desempenho e da motivação da equipa, a consolidação do modelo de gestão participativo, uma oferta de serviços cada vez melhores e mais abrangentes, a defesa intransigente dos direitos dos seus clientes, e um maior e melhor exercício da sua cidadania, constituem os baluartes da acção da CERCIAG e da construção da sua estratégia.

Enquanto documento estruturante de gestão, a sua construção é da responsabilidade da Direcção, cabendo-lhe também a responsabilidade de providenciar os meios necessários à sua execução. As Unidade, Departamento e Serviço, são responsáveis por garantir a implementação operacional das orientações e acções previstas, contribuindo de forma eficiente e eficaz para o cumprimento das metas e concretização dos objectivos previstos.

O quadro de definição estratégica contempla um conjunto de pilares estratégicos, subdivididos em dois grupos:

Pilares de Missão: relacionam-se de forma directa com a Missão da organização, orientando a acção da CERCIAG para a razão fundamental da sua existência, Pessoas, Prestação de Serviços e Comunidade.

Pilares de Organização: relacionam-se de forma directa com os recursos da organização, funcionando como o suporte à realização da estratégia da CERCIAG. São estes: Colaboradores; Recursos e Sustentabilidade Financeira.

A interacção com o meio envolvente em que a CERCIAG se insere e com o qual tem uma interacção contínua e permanente assume uma importância crucial no planeamento estratégico, até mesmo, porque é aqui que são geradas as oportunidades e ameaças determinantes para o sucesso do planeamento estratégico.



IV.3 – Objectivos Estratégicos

Pilar de Missão – Pessoas

Objectivo Estratégico

- ★ Orientar a actuação e intervenção da organização para as pessoas, para as suas necessidades, expectativas, sonhos e potencialidades, apoiando o desenvolvimento de uma comunidade que perceba a diferença como um factor de enriquecimento pessoal e colectivo.

Objectivos Operacionais

1. Assegurar a colaboração activa dos clientes e dos seus significativos na construção e desenvolvimento do seu projecto de vida.
2. Promover oportunidades crescentes de integração social e profissional dos nossos clientes contribuindo para a melhoria da sua qualidade de vida.
3. Potenciar a imagem da organização no exterior, atraindo e envolvendo a comunidade e outras partes interessadas na nossa acção, estimulando a inclusão dos nossos clientes.
4. Promover o envolvimento activo de todas as partes interessadas, nas actividades desenvolvidas pela organização, incentivando o cooperativismo e voluntariado.
5. Promover a redução das desigualdades sociais e a promoção da igualdade de oportunidades, através do compromisso com o imperativo da cidadania

Pilar de Missão – Prestação de serviços e Comunidade

Objectivo Estratégico

- ★ Proporcionar uma oferta de serviços ajustada às necessidades e expectativas dos públicos com que trabalhamos e da comunidade na qual nos inserimos.

Objectivos Operacionais

1. Acrescentar inovação à oferta de serviços, pelo estudo e desenvolvimento de novas metodologias de intervenção, disponibilização de novos serviços, reforço da rede de parcerias, ou outras vias que potenciem a qualidade da prestação de serviços e a sustentabilidade da organização, no escrupuloso cumprimento da nossa missão.
2. Reforçar a rede de parceiros e promover novas parcerias, com entidades públicas e privadas, numa vertente de reciprocidade de serviços.
3. Reforçar a partilha de boas práticas e resultados, com outras entidades, através de exercícios de Benchmarking e Bench learning.
4. Consolidar a imagem da CERCIAG na comunidade, afirmando a organização como líder na prestação de serviços nos Concelhos de abrangência.



Plano Estratégico 2017 - 2019

Pilar de Organização – Colaboradores

Objectivo Estratégico

- ★ Valorizar os colaboradores, as suas ideias e contributos, reforçando a sua proximidade e sentido de pertença à organização.

Objectivos Operacionais

1. Promover o desenvolvimento e formação dos recursos humanos da organização, adequando os seus conhecimentos aos desafios da organização.
2. Estimular um ambiente de meritocracia e reconhecimento das competências e desempenhos individuais, enquanto principais potenciadores da melhoria da organização e dos seus serviços.
3. Reforçar o nível de motivação, comprometimento, desempenho e formação dos colaboradores.
4. Consolidar a participação activa de colaboradores em serviços/estruturas de intervenção social e comunitária, reforçando o papel e responsabilidade da CERCIAG na comunidade.

Pilar de Organização – Recursos

Objectivo Estratégico

- ★ Promover a melhoria sistemática das infra-estruturas e equipamentos, através de uma gestão e utilização responsável dos recursos disponíveis.

Objectivos Operacionais

1. Reconverter e requalificar espaços físicos e equipamentos, melhorando as condições inerentes à prestação de serviços.
2. Promover uma gestão sustentada e uma utilização racional e económica de recursos.
3. Desenvolver e reforçar as metodologias e práticas do sistema de informação e comunicação.

Pilar de Organização – Sustentabilidade Financeira

Objectivo Estratégico

- ★ Reforçar as condições necessárias ao desenvolvimento sustentável da organização.

Objectivos Operacionais

1. Garantir a execução orçamental, através da monitorização contínua de gastos e receitas.
2. Honrar os compromissos e acordos financeiros celebrados, com financiadores, clientes e fornecedores.
3. Reforçar as estratégias de autofinanciamento e procurar novas fontes de financiamento, reforçando a autonomia financeira e promovendo o equilíbrio e a sustentabilidade da organização.

V – Mapa Estratégico

Objectivo Estratégico/ Operacional	Indicadores	2017	2018	2019	DIR	QUAL	I&TI	UGAF	UGC	DE	DAO	DFE	DR	DAD	CLDS	
OE.1 - PESSOAS	OP.1.1 Assegurar a colaboração activa dos clientes e dos seus significativos na construção e desenvolvimento do seu projecto de vida	Taxa de PI's com sucesso	≥80%	≥80%	≥80%	X			X	X	X	X	X	X		
		Taxa de Clientes que concretiza o sonho	100%	100%	100%	X			X			X		X		
		Taxa de transferências para a sociedade	71	71	71	X			X							
		Nível Impactos QOL	≥83%	≥83%	≥83%		X			X		X	X	X	X	
	OP.1.2 Promover oportunidades crescentes de integração social e profissional dos nossos clientes contribuindo para a melhoria da sua qualidade de vida	Taxa de integrações socioprofissionais	≥85%	≥85%	≥85%					X	X	X	X			
		Clientes em Experiências Ocupacionais no Exterior	≥80%	≥80%	≥80%					X		X		X		
	OP.1.3 Potenciar a imagem da organização no exterior, atraindo e envolvendo a comunidade e outras partes interessadas na nossa acção, estimulando a inclusão dos nossos clientes	Eventos com impacto social	≥5	≥5	≥5	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Referências à CERCIAG na Comunicação Social	≥80	≥85	≥90	X	X	X								
	OP.1.4 Promover o envolvimento activo de todas as partes interessadas, nas actividades desenvolvidas pela organização, incentivando o cooperativismo e voluntariado	Participantes externos em eventos da organização	≥1500	≥1500	≥1500	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Voluntários	≥8	≥10	≥12	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Novos sócios		≥20	≥20	≥20	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
OP.1.5 Promover a redução das desigualdades sociais e a promoção da igualdade de oportunidades, através do compromisso com o imperativo da cidadania	Acções de responsabilidade social	≥200	≥200	≥200	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Acções de sensibilização para a deficiência	≥300	≥300	≥300	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Objectivo Estratégico/ Operacional	Indicadores	2017	2018	2019	DIR	QUAL	I&TI	UGAF	UGC	DE	DAO	DFE	DR	DAD	CLDS	
OE.2 - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E COMUNIDADE	OP.2.1 Acrescentar inovação à oferta de serviços, pelo estudo e desenvolvimento de novas metodologias de intervenção, disponibilização de novos serviços, reforço da rede de parcerias, ou outras vias que potenciem a qualidade da prestação de serviços e a sustentabilidade da organização, no escrupuloso cumprimento da nossa missão	Novos serviços (novas áreas de intervenção)	≥2	≥2	≥2	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X
		Projectos de inovação	≥1	≥1	≥1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Taxa de execução do programa de auditorias	100%	100%	100%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OP.2.2 Reforçar a rede de parceiros e promover novas parcerias, com entidades públicas e privadas, numa vertente de reciprocidade de serviços	Novas parcerias	≥100	≥100	≥100	X	X		X	X						
		Parceiros	≥120	≥120	≥120	X	X		X	X						
		Índice de satisfação dos Stakeholders	≥90%	≥90%	≥90%	X	X		X	X						
	OP.2.3 Reforçar a partilha de boas práticas e resultados, com outras entidades, através de exercícios de Benchmarking e Benchlearning	Exercícios de benchmarking	≥4	≥4	≥4		X	X								
	OP.2.4 Consolidar a imagem da CERCIAG na comunidade, afirmando a organização como líder na prestação de serviços nos Concelhos de abrangência	Taxa de execução do Plano Marketing	100%	100%	100%	X	X	X								
		Renovação de Acreditações / Certificação Europeia da Qualidade	2	--	1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Objectivo Estratégico/ Operacional	Indicadores	2017	2018	2019	DIR	QUAL	I&TI	UGAF	UGC	DE	DAO	DFE	DR	DAD	CLDS
OE.3 - COLABORADORES	OP.3.1 Promover o desenvolvimento e formação dos recursos humanos da organização, adequando os seus conhecimentos aos desafios da organização	Média de avaliação de desempenho	≥72%	≥73%	≥73%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OP.3.2 Estimular um ambiente de meritocracia e reconhecimento das competências e desempenhos individuais, enquanto principais potenciadores da melhoria da organização e dos seus serviços	Ações para colaboradores de motivação e reconhecimento	≥2	≥3	≥3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OP.3.3 Reforçar o nível de motivação, comprometimento, desempenho e formação dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	≥80%	≥80%	≥80%	X			X	X					
		Taxa de absentismo	≤6%	≤6%	≤5%	X			X	X	X	X	X	X	X
	OP.3.4 Consolidar a participação activa de colaboradores em serviços/estruturas de intervenção social e comunitária, reforçando o papel e responsabilidade da CERCIAG na comunidade	Representação em entidades externas	≥7	≥8	≥8	X	X		X	X	X	X	X	X	X
OE.4 - RECURSOS	OP.4.1 Reconverter e requalificar espaços físicos e equipamentos, melhorando as condições inerentes à prestação de serviços	Requalificação de espaços físicos e equipamentos	≥2	≥2	≥2	X	X		X	X					
	OP.4.2 Promover uma gestão sustentada e uma utilização racional e económica de recursos	Resultado líquido do exercício	>0	>0	>0	X			X						

Objectivo Estratégico/ Operacional	Indicadores	2017	2018	2019	DIR	QUAL	I&TI	UGAF	UGC	DE	DAO	DFE	DR	DAD	CLDS
OP.4.3 Desenvolver e reforçar as metodologias e práticas do sistema de informação e comunicação	Acções de inovação dos sistemas de informação e comunicação internos	≥2	≥2	≥2	X	X	X								
OE.5 - SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA	OP.5.1 Garantir a execução orçamental, através da monitorização contínua de gastos e receitas	Taxa de execução orçamental dos gastos totais	100%	100%	100%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Taxa de execução orçamental dos rendimentos totais	100%	100%	100%	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	OP.5.2 Honrar os compromissos e acordos financeiros celebrados, com financiadores, clientes e fornecedores	Prazo médio de pagamentos	≤90	≤90	≤90	X			X						
		Crescimento da liquidez geral	≥0,02	≥0,02	≥0,02	X			X	X					
	OP.5.3 Reforçar as estratégias de autofinanciamento e procurar novas fontes de financiamento, reforçando a autonomia financeira e promovendo o equilíbrio e a sustentabilidade da organização	Autonomia financeira	≥0,78	≥0,78	≥0,79	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Novas parcerias com financiamento	≥2	≥2	≥3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Taxa de autofinanciamento	13%	13%	13%	X			X	X						



Plano Estratégico 2017 - 2019

VI – Monitorização, Revisão e Avaliação

A gestão estratégica da CERCIAG apoia-se num conjunto de ferramentas de gestão centrais, incluindo Plano Estratégico, Plano de Actividades e Orçamento Anual, Desenvolvimento de Projectos de Inovação, Sistema de Monitorização, Medição e Avaliação, Relatórios, Auditorias Internas e Sistema de Melhoria Contínua, que permitem avaliar o desempenho da organização e implementar as acções necessárias que possibilitem o bom funcionamento dos serviços.

Os objectivos estratégicos, que derivam directamente da avaliação das necessidades e da política de qualidade da organização, são incorporados no Plano Estratégico com horizonte temporal a 3 anos. A implementação operacional em objectivos anuais está integrada 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 executadas e a executar – Plano de Acções 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.