



Plano Estratégico 2011-2013

Aprovação – Assembleia Geral

Data: 29 de Novembro de 2010

Evidência: Acta Nº 63

A Mesa da Assembleia

ÍNDICE

I	Enquadramento -----	3
II	Visão, Missão, Valores -----	5
III	Análise da Envolvente -----	7
IV	Diagnóstico das Necessidades -----	9
V	Eixos Estratégicos de Referência -----	11
VI	Estratégia Organizacional 2011-2013 -----	12
VII	Objectivos Estratégicos 2011-2013 -----	13
VIII	Monitorização e Avaliação -----	16

I – ENQUADRAMENTO

“Não basta sabermos para onde queremos ir. É fundamental que saibamos escolher os caminhos e, sobretudo, que façamos a caminhada juntos. Mais do que defender a qualidade como um imperativo de acção, é preciso transformá-la numa ferramenta de sustentabilidade. E isso não implica que questionemos tudo o que fizemos, no sentido de sabermos se o poderemos fazer melhor! É este o objectivo que está por detrás do Plano de Orientação Estratégica”.

FENACERCI/ 2010

A progressiva complexidade dos problemas a que as organizações de intervenção social têm que dar resposta, a emergência de novas problemáticas e as transformações ocorridas, designadamente ao nível de alguns modelos de funcionamento, exigem às organizações uma maior capacidade de adaptação à mudança, tornando-se determinante reflectir, de forma aberta e descomplexada, sobre a essência da sua razão de ser e da coerência da acção que desenvolve, à luz das transformações que vão ocorrendo no seu espaço de intervenção.

O maior desafio que se coloca às organizações tem que ver com a forma como aprofunda e gere o conhecimento e no modo como é capaz de o potenciar como sustentáculo para a qualidade e sustentabilidade da acção desenvolvida.

Na edição para 2011 - 2013 do Plano Estratégico, demos particular atenção às questões da sustentabilidade, da maximização de meios e recursos, da melhoria da eficiência operativa, da dinamização do trabalho em rede e parceria e da optimização da informação e comunicação, considerando que são a componente essencial da estratégia de crescimento que devemos desenvolver, por via de um trabalho inteligente e sistemático. E, sempre, as pessoas porque desempenham um papel fundamental nos resultados e na excelência que a organização se propõe alcançar. Gerir as pessoas de forma a que estas aumentem as suas capacidades num ambiente de trabalho de projecto, de acção em equipa e de flexibilização, que exigem um plano de formação contínua.

Neste contexto, o Plano Estratégico serve, sobretudo, para enfrentar com maiores garantias de êxito as mudanças e desafios que o meio envolvente nos coloca, tendo por base o nosso percurso histórico e as nossas capacidades. Trata-se de um instrumento de gestão orientado para a produção de decisões e acções que guiam o que a organização quer alcançar a partir da formulação do que é, respondendo às questões:

- i. O que é?
- ii. Onde está?
- iii. Para onde pretende ir?
- iv. Como se propõe lá chegar?

Para que isto fosse possível, foi pertinente que a organização identificasse as suas forças e pontos fracos, de forma a otimizar as primeiras e melhorar as segundas, e analisasse a envolvente externa para desta forma poder capitalizar as oportunidades e minorar os efeitos das ameaças/constrangimentos provocados pelas mudanças socioculturais, político-legais, económicas e tecnológicas.

Assim, em termos de modelo, o Plano Estratégico 2011-2013, teve por base a análise das envolventes externa e interna e a definição dos principais vectores que nos próximos anos devem orientar as prioridades estratégicas da Organização, resultado das reuniões de trabalho realizadas pelas estruturas directivas e de gestão da CERCIAG e enquadrados na Missão, na Visão e nos Valores que norteiam a actuação da organização. Relevante, foi, ainda, o contributo do Diagnóstico Social elaborado pela Rede Social de Águeda e os problemas identificados pela Plataforma Supra Concelhia do Baixo Vouga, no Plano de Desenvolvimento Social.

Um planeamento eficaz necessita de identificar as oportunidades, compreender os recursos necessários para as gerir, conhecer a disponibilidade desses recursos e a capacidade de os obter.

Nessa medida, o Plano Estratégico que a seguir se apresenta, foi elaborado para:

1. Analisar e gerir a mudança;
2. Traçar vias de desenvolvimento coerente;
3. Orientar a execução no período 2011-2013;
4. Informar a Organização e gerar responsabilidades;

5. Melhorar os resultados da organização;
6. Incentivar a inovação, a criatividade, e a melhoria contínua;
7. Acompanhar e avaliar o desempenho organizacional, objectivos e metas conseguidas;
8. Analisar os desvios.

Estamos convictos que este Plano Estratégico vai criar condições para planificar e executar outros projectos que envolvam e potenciem os recursos institucionais. Desta forma, a actividade será mais realista e orientada para as reais necessidades da comunidade. Neste caminho, a relação com a comunidade continuará a ser um eixo basilar para o sucesso da nossa intervenção investindo-se na consolidação e formação de novas parcerias estratégicas e de missão, no plano da sociedade e nos meandros da solidariedade social, pautadas por lógicas de não-dependência e de crescente autonomia financeira.

II – 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.

Valores

Responsabilidade	Considerar o sentido da responsabilidade para com os Clientes da Organização como o seu dever central.
Profissionalismo	Assegurar um desempenho profissional competente.
Compromisso	Caminhar em direcção à excelência, numa lógica de parceria e co-responsabilidade
Solidariedade	A essência da actividade que desenvolvemos. Orientação que conduz à autonomia, à independência e à liberdade criativa e responsável.
Humanismo	As pessoas sempre primeiro, como referência da acção.
Confidencialidade	A confidencialidade vale por si própria. O sigilo é parte essencial da ética profissional.
Integridade	A coerência da acção que desenvolvemos, na forma como os outros a vêem
Independência e Imparcialidade	Defesa intransigente da Missão da Instituição.

III – ANÁLISE DA ENVOLVENTE

O Tratado de Lisboa, que entrou formalmente em vigor em 1 de Dezembro de 2009, aponta para a concretização de políticas onde os direitos dos cidadãos saem reforçados: *A União funda-se nos valores do respeito pela dignidade humana, da liberdade, da democracia, da igualdade, do Estado de Direito e do respeito pelos direitos do Homem, incluindo os direitos das pessoas pertencentes a minorias. Estes valores são comuns aos Estados - Membros, numa sociedade caracterizada pelo pluralismo, a não discriminação, a tolerância, a justiça, a solidariedade e a igualdade entre homens e mulheres.*

O Plano Estratégico, pese ter sido elaborado com a exigência e o rigor habituais, foi-o numa conjuntura, política, económica, social e cultural, particularmente difícil, de mudança de paradigmas e de incertezas, por referência a um período de evidente restrição nas lógicas de apoio à economia solidária. Nos últimos anos foram muitas e profundas as alterações ocorridas em sectores onde desenvolvemos a nossa acção. Ainda assim, preferimos apostar na crise como um espaço de oportunidades, como uma conjuntura que põe à prova a nossa capacidade de inovação e criatividade.

Em relação à 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 PCDI, 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 poderemos capitalizar as oportunidades agindo atempadamente e, tendo consciência das ameaças/constrangimentos com que nos podemos deparar, permitindo preparar a organização para as enfrentar minorando os seus efeitos e agindo sobre elas.

Pelo mesmo método foram identificadas as forças e fragilidades da Organização. Nos últimos anos, a CERCIAG aumentou consideravelmente os seus recursos humanos, diversificou a sua área de intervenção e introduziu progressivamente mecanismos de modernização interna. O sucesso deste esforço ficou a dever-se, em muito, à capacidade de assumir mudanças internas na organização, bem como superar rotinas que haviam perdido o sentido. A consciencialização da necessidade da mudança, o compromisso contínuo das pessoas para dirigir e apoiar o processo de transformação e o reforço e reconhecimento dos progressos alcançados face aos programas e metas estabelecidas, são imprescindíveis para aumentar a agilidade da CERCIAG e constituem factores críticos de sucesso da organização.

Contudo, os elementos avaliativos apontam, designadamente, para a necessidade de melhorar o modelo de gestão estratégico, garantir o desenvolvimento sustentado da organização pela criação de serviços diferenciados e de valor acrescentado, assegurar uma gestão dos recursos humanos promotora do

envolvimento e participação dos colaboradores, potenciar a satisfação das necessidades e expectativas individuais dos clientes e promover parcerias com entidades e empresas públicas e privadas com vista à obtenção de mais-valias (técnicas, de investigação e desenvolvimento ou financeiras) para a instituição.

Neste sentido, procuramos situar-nos naquilo que podemos considerar um ponto de partida – a situação actual da CERCIAG:

OPORTUNIDADES (externas)

- Orientação das políticas para Modelos Inclusivos
- Qualificação
- Competitividade
- O Envelhecimento das PCDI - necessidade novas respostas e serviços
- Novos grupos alvo
- Estabelecimento de Parcerias
- Reconhecimento social da CERCIAG

AMEAÇAS (externas)

- Alteração Paradigma Deficiência
- Multiplicidade de Programas e Medidas
- Concorrência s/ regulamentação do sector privado lucrativo
- Indefinição de políticas sociais
- Sustentabilidade

FORÇAS (internas)

- Diversidade e qualidade dos Recursos Humanos
- Multidisciplinaridade dos RH
- Disponibilização de um Conjunto Integrado de Serviços
- Investimento na Qualidade
- Know-how /conhecimento/experiência
- Dinamismo da Equipa e da Organização
- Infra-estruturas e Equipamentos

FRAQUEZAS (internas)

- Escassa orientação estratégica
- Desequilíbrio na oferta/procura de serviços
- Centralização de serviços
- Défice de informação e comunicação
- Indefinição de Funções/Responsabilidades
- Capacidade de auto-financiamento / dependência financeira do Estado

IV - DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES

Da análise e diagnóstico às necessidades contextuais e expectativas dos Clientes e das Partes Interessadas, as conclusões extraídas são as seguintes:

A. Melhoria da estratégia organizacional

1. Promover uma gestão de proximidade, participativa e com critérios de qualidade, aumentando o envolvimento da comunidade;
2. Passar de um modelo de gestão centrado na oferta de serviços para um modelo centrado na procura de serviços;
3. Adequar a prestação dos serviços às necessidades do mercado, tendo em conta as necessidades objectivas dos clientes e das outras partes interessadas, e as condicionantes do sistema de financiamento;
4. Prestar serviços de qualidade e com consumo adequado de recursos;
5. Aperfeiçoar o modelo de gestão da organização, garantindo a sua qualidade e sustentabilidade;
6. Atrair e estabilizar pessoal altamente qualificado e com competências profissionais ajustadas aos desafios definidos;
7. Dotar a organização de mecanismos que possibilitem a melhoria contínua dos processos e da gestão de recursos;
8. Reconverter e requalificar espaços físicos e equipamentos;
9. Inovar a imagem e melhorar a comunicação interna e externa;
10. Procurar fontes alternativas de financiamento

B. Educação Especial e Reabilitação

1. Consolidar o Centro de recursos para a Inclusão;
2. Incentivar modelos pedagógicos alternativos;
3. Melhorar a capacidade de resposta às necessidades referenciadas pelos Agrupamentos de escolas;
4. Projectar intervenções especializadas como fonte de recursos institucional;

C. Actividade de Formação/Emprego

1. Satisfazer as expectativas das famílias e dos empregadores;
2. Solucionar necessidades de competências académicas básicas nos formandos;
3. Desenvolver competências pessoais geradoras de autonomia;

4. Promover competências transversais de capacitação para a participação e cidadania;
5. Potenciar competências profissionais ajustadas às condições mais favoráveis do mercado de emprego;
6. Promover a diversificação da oferta formativa, potenciando o aumento da empregabilidade, nomeadamente com recurso às TIC, formação modular certificadas, entre outras;
7. Acompanhar a evolução empresarial local e identificar nichos de oportunidade para testar e reforçar competências dos formandos;
8. Mediar soluções de emprego, desemprego e reinserção socioprofissional.

D. Actividades Ocupacionais

1. Aumentar a capacidade de atendimento às solicitações das famílias e familiares e melhorar a resposta directa aos clientes;
2. Diversificar o leque de actividades de ocupação;
3. Alargar a rede de parcerias para execução de trabalhos/tarefas com potencial pedagógico e profissionalizante;
4. Potenciar o desenvolvimento de actividades socialmente úteis nos contextos da Comunidade;

E. Apoio no Domicílio

1. Aumentar a capacidade de atendimento às solicitações dos clientes e famílias;
2. Promover a prestação de serviços multidisciplinares, de acordo com as necessidades individuais;
3. Alargar o horário do serviço estendendo a sua prestação ao fim de semana;
4. Potenciar o desenvolvimento de actividades socialmente úteis nos contextos da Comunidade;
5. Alargar as parcerias e as redes de suporte;

6. Serviços de Residência

1. Avaliar necessidades de respostas residenciais;
2. Aumentar a capacidade de atendimento;
3. Desenvolver esforços para implementação sustentada dos serviços de Apoio à Vida Independente;

V – EIXOS ESTRATÉGICOS DE REFERÊNCIA

Vivemos um tempo de ruptura com um passado recente. Esta situação é geradora de incomodidades e incertezas, na medida em que nos questionamos com base no que já fomos e fizemos, perante aquilo que ainda não somos ou gostaríamos de ser. Este é um dilema que só conseguiremos ultrapassar com criatividade e coesão.

Este Plano projecta um tempo que se antecipa de acção mas que terá de ser, simultaneamente, um tempo de reacção, pretendendo-se que traduza um desafio mobilizador numa clara orientação para o futuro e, sobretudo, um compromisso de longo prazo para com os nossos clientes e os nossos colaboradores, suportado no desafio da modernidade, da inovação, da qualidade, da ética, da sustentabilidade e da concorrência.

No Plano anterior, já tínhamos definido algumas linhas de orientação, próximas aliás destas, na perspectiva de preparar a Instituição para as mudanças que se aproximavam. À luz das realidades que já é possível observar, a Direcção, em conjunto com a equipa de Gestão e com o apoio dos restantes colaboradores, avaliou algumas das medidas que constavam no anterior Plano tendo decidido manter e reforçar as principais linhas de orientação estratégica, na convicção de que as mesmas correspondem a necessidades actuais e futuras para a definição e afirmação dos rumos da CERCIAG.

Nesta linha, retomam-se como fundamentais os eixos estratégicos de qualidade da acção, sustentabilidade, reconhecimento e responsabilidade social, inovação e desenvolvimento. Estes eixos, interligados e indissociáveis, resultam da análise que fazemos da situação actual da organização e do conjunto de desafios e potencialidades que podemos incorporar no nosso percurso futuro. Sem sustentabilidade, dificilmente se podem equacionar premissas de qualidade e é por via da inovação e do desenvolvimento que se consolida a importância social da organização, que por sua vez se torna determinante nos processos de negociação e representação.

Em termos de raciocínio estratégico e identificado um conjunto de factores críticos de sucesso, propõem-se as seguintes linhas orientadoras:

- ❖ Melhoria da Qualidade dos serviços a prestar aos clientes
- ❖ Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável
- ❖ Reforço das Parcerias e incremento de parcerias estratégicas
- ❖ Gestão das pessoas
- ❖ Informação, Comunicação e Imagem
- ❖ Eficiência organizacional

- ❖ Orientação e focalização nos resultados
- ❖ Gestão da mudança, aprendizagem e melhoria contínua

VI – ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL 2011 - 2013

1. Rever o modelo de intervenção ajustando-o às tendências da envolvente.
2. Formalizar um quadro de prestação de serviços , reajustando a oferta às necessidades do mercado e às condicionantes do sistema de financiamento numa lógica de Centro de Recursos.
3. Dotar a Organização das competências e dos profissionais ajustando-os aos desafios definidos, incrementando a qualificação escolar e profissional dos recursos humanos e a sua valorização pessoal e profissional
4. Aperfeiçoar o modelo de gestão da Organização, garantindo a Qualidade e Sustentabilidade
5. Aumentar, requalificar e melhorar as infra-estruturas e equipamentos , promovendo uma gestão eficaz e eficiente do património e equipamentos existentes, potenciando a sua optimização/rentabilização
6. Inovar os sistemas de informação e comunicação e promover a notoriedade e imagem da organização junto dos Stakeholders.

VII – OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS 2011 - 2013

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	INDICADORES	METAS	CRONOGRAMA
1.Rever o modelo de intervenção ajustando-o às tendências da envolvente	Actualização do diagnóstico de necessidades Estabilizar o modelo de intervenção	-----	Modelo de intervenção revisto e aprovado	2012
2.Formalizar um quadro de prestação de serviços, reajustando a oferta às necessidades do mercado e às condicionantes do sistema de financiamento numa lógica de Centro de Recursos	Prospecção/Identificação de potenciais serviços Introdução de novos serviços	Novos serviços (novas áreas de intervenção)	≥ 2	2013
	Alargamento de serviços existentes (lotação, tipologia de serviços prestados e horário) Introdução de novas metodologias de intervenção	Número de utilizadores dos serviços	≥ 60	
		Novos serviços (nas áreas de intervenção já existentes)	≥ 2	
		Capacidade de resposta do CAO	Protocolo para ≥ 30 clientes	2012
	Capacidade de resposta residencial	Protocolo para ≥ 20 clientes	2012	
Procurar fontes alternativas de financiamento operacional	Volume de receitas	≥ 10% (≥ 20.000,00€)	2013	

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	INDICADORES	METAS	CRONOGRAMA
3. Dotar a Organização das competências e dos profissionais ajustando-os aos desafios definidos, incrementando a qualificação profissional dos recursos humanos e a sua valorização pessoal e profissional	Cumprir com a legislação aplicável à formação de activos	Grau de conformidade legal	100% dos colaboradores c/ formação	2013
	Estabilizar o novo sistema de Avaliação de Desempenho	Grau de satisfação dos colaboradores Grau do desempenho dos colaboradores	≥80% Bom	2013
	Definir objectivos individuais de desempenho	Grau de concretização dos objectivos individuais de desempenho (a partir de 2012)	100%	
4. Aperfeiçoar o modelo de gestão da Organização, garantindo a Qualidade e Sustentabilidade	Consolidação do Sistema de Gestão da Qualidade	-----	Certificação EQUASS Assurance	2011
	Desenvolvimento de uma gestão de proximidade, participativa e com critérios de qualidade	Grau de satisfação de clientes Grau de satisfação dos significativos	≥80%	2013
	Aumentar as oportunidades de envolvimento da/na comunidade	Grau de satisfação de parceiros		
	Revisão da forma de financiamento dos serviços, numa lógica de sustentabilidade	Liquidez geral	>1%	2013

OBJECTIVO ESTRATÉGICO	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	INDICADORES	METAS	CRONOGRAMA
5. Aumentar, requalificar e melhorar as infra-estruturas e equipamentos, promovendo uma gestão eficaz e eficiente do património e equipamentos existentes, potenciando a sua optimização/rentabilização	Procurar fontes alternativas de investimento Requalificação Quinta do Brejo com criação de um novo serviço de actividades de enriquecimento curricular	-----	Conclusão da obra da UR Travassô	2012
			Construção de Quinta Pedagógica	2011
6. Inovar os sistemas de informação e comunicação e promover a notoriedade e imagem da organização junto dos Stakeholders	Aperfeiçoamento do sistema de controlo de gestão e de informação	Grau de satisfação de Stakeholders Nº de parcerias Eventos abertos à Comunidade Participação no CERCIAG em Movimento - Parceiros - Participantes	≥ 80%	2013
			≥ 5%	
			≥ 10%	
			50 750	2012
	Elaboração de um Plano de Marketing e Comunicação	-----	Aprovação do Plano de Marketing e Comunicação	2012
			Implementação do Plano de Marketing e Comunicação	2013

VIII– MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

Partindo da ideia de que não é possível gerir o que não se pode medir e, se não se pode gerir, não se pode melhorar, foram determinados um conjunto de indicadores considerados essenciais para fornecer informação sobre o cumprimento dos objectivos traçados e definidas metas que permitirão a avaliação sistemática do plano.

O Plano Estratégico concretiza-se no Plano de Actividade e Orçamento Anual que, por sua vez, se desdobra nos Planos de Actividades por Unidade/Serviço, aos quais são alocados os recursos humanos, materiais e financeiros considerados necessários. As acções são o detalhe final de um plano estratégico, sendo na prática o que permite, ou não, a sua realização.

A avaliação da execução do Plano Anual e dos Planos de Actividades por Unidade e Serviço deverão fornecer dados para a avaliação e revisão do Plano Estratégico, no sentido de que ele seja, efectivamente, um instrumento de trabalho, de fundamentação da tomada de decisão e orientador da estratégia a seguir.

O cumprimento e execução dos objectivos e metas previstas no Plano são da responsabilidade de cada Unidade ou Serviço, competindo aos elementos responsáveis das respectivas Unidades (Directores Técnicos e Coordenadores) a implementação das orientações e procedimentos, promovendo o acompanhamento da sua execução.

A monitorização e avaliação são da responsabilidade da Directora Geral e das Directoras de Unidade, competindo à Direcção acompanhar e validar os processos e resultados finais.

O Processo de Monitorização será desenvolvido no final de cada ano com base nos resultados obtidos no ano em curso. Os resultados da monitorização constituem o fio condutor de verificação e aferição do cumprimento dos objectivos inscritos no Plano, devendo, nesta fase, ser assinalados os desvios e necessidades de ajustamento.

O Processo de Avaliação consiste na avaliação do cumprimento global do Plano Estratégico, avaliando a distribuição da execução em cada ano e a justeza e/ou correcções efectuadas.

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.

Assumimos que o presente Plano Estratégico não se esgota em si mesmo. Pode e deve ser aprofundado e melhorado. É uma ferramenta de referência que, obviamente, procuraremos cumprir na íntegra, mas que assume uma dimensão claramente dinâmica, que não deixará por isso de incorporar nas lógicas de



intervenção, oportunidades que surjam e que se constituam como prioridades de acção. Além do mais, deixa-nos uma margem de reflexão e debate que reputamos de fundamental para uma acção cada vez mais coerente e eficaz.