



Plano Estratégico 2020-2022

Aprovação – Assembleia Geral

Data: 29 de Novembro de 2019

Evidência: Acta Nº 81

A Mesa da Assembleia



Plano Estratégico 2020 - 2022

Índice

I – ENQUADRAMENTO	3
II – ANÁLISE DA ENVOLVENTE EXTERNA	4
II.1 – Análise PEST	4
II.2 – Estratégia Europeia para a Deficiência 2010-2020 – Comissão Europeia	5
II.3 – Dados relevantes dos Diagnósticos e Planos de Acção dos Concelhos de abrangência	6
III – ANÁLISE DA ENVOLVENTE INTERNA.....	8
III.1 – A Organização	8
III.2 – Análise SWOT	9
IV – POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA CERCIAG	12
IV.1 – Princípios de Acção	12
IV.2 – Estratégia Organizacional	13
IV.3 – Objectivos Estratégicos.....	14
V – MAPA ESTRATÉGICO	18
VI – MONITORIZAÇÃO, REVISÃO E AVALIAÇÃO.....	20



Plano Estratégico 2020 - 2022

I – Enquadramento

primeiro as pessoas...

Um dos principais méritos do Plano Estratégico é o de afirmar a ambição de projectar a CERCIAG num futuro de excelência, sem perder de vista aquela que é a sua matriz identitária. Nessa justa medida, o presente documento constitui o arranque de um novo ciclo na vida da Organização, consubstanciado numa prestação de serviços de qualidade, no plano interno como no externo, criando um marco de gestão que facilite o vínculo entre a estratégia e as operações, capaz de contribuir de forma relevante para o desenvolvimento social da nossa comunidade.

O Plano Estratégico tem-se constituído como um instrumento valioso de apoio à gestão e os princípios gerais a que obedeceu a sua elaboração resultam da conjugação de três condições: o diagnóstico efectuado, que procurou compreender o ambiente atual; a estratégia, enquanto desenho da situação futura; e, finalmente, o *roadmap*, no sentido de preparar, planear e acompanhar a implementação das acções.

Julgamos fundamental intervir na procura da resolução das nossas fragilidades, reforçando a coesão interna e dedicando particular atenção à qualificação dos recursos humanos, requisitos essenciais ao cumprimento dos objectivos deste Plano - um planeamento feito a três anos, com objectivos quantificáveis e com metas operacionais de índole quantitativa, mas também qualitativa, imbuído de uma grande preocupação face ao seu impacto na vida das pessoas que apoiamos e naquela que é a nossa visão de futuro.

A consciência destes desafios levou a que definíssemos claramente os vectores estratégicos que consideramos fundamentais e com os quais nos comprometemos. Os objectivos e as estratégias apontam e identificam a maneira como a missão é executada e os indicadores representam uma forma de monitorizar essa mesma execução, permitindo corrigir anualmente trajectos e rever iniciativas.

Os dados estão lançados para o futuro da CERCIAG no médio prazo. Este Plano não representa nem uma ruptura com o passado nem uma transformação total. A continuidade da estratégia seguida nos últimos anos é assim a palavra de ordem, a que acrescem alguns objectivos desenhados à medida, com iniciativas concretas e resultados esperados, que vão garantir de uma forma segura, assim o esperamos, tomadas de decisão e o aumento da eficácia e do crescimento planeado.

Representamos mais de quatro décadas de experiência competitiva local, regional e nacional, na nossa área de actuação. Não abdicaremos desse estatuto. Fica a garantia.

Águeda, 11 de Outubro de 2019

a direcção



Plano Estratégico 2020 - 2022

II – Análise da Envolverte Externa

A análise da **envolverte externa** teve como principal input o Diagnóstico de Necessidades actualizado em Julho de 2019, que inclui:

- ▶ Informação proveniente de documentos de aplicação global, nomeadamente, a Convenção dos Direitos Humanos, mais especificamente os Direitos das Pessoas com Deficiência;
- ▶ Informações provenientes de documentos de orientação, estratégia e suporte, nomeadamente Estratégia Europeia para a Deficiência 2010-2020, Direitos Humanos: Uma realidade para todos – Estratégia para a Deficiência 2017-2023 – Conselho da Europa e Compêndio para a Educação Comunitária e Inclusiva produzido pelo Projecto MINCE;
- ▶ 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 e Planos de Acção das Redes Sociais dos diferentes Concelhos de abrangência, bem como o relatório de actividades da Plataforma Supraconcelhia do Baixo Vouga;
- ▶ Informações e dados estatísticos de entidades públicas.

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 envolvente 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.



Plano Estratégico 2020 - 2022

São factores fundamentais a considerar na definição da estratégia organizacional:



II.2 – Estratégia Europeia para a Deficiência 2010-2020 – Comissão Europeia

O principal objectivo da Estratégia Europeia para a Deficiência é capacitar as pessoas com deficiência para que possam usufruir de todos os seus direitos e beneficiar plenamente da sua participação na sociedade e na economia europeias.

A estratégia assenta por isso em oito grandes áreas de acção:

- ▶ **Acessibilidade** – Garantir às pessoas com deficiência o acesso universal a bens e serviços;
- ▶ **Participação** – Concretizar a plena participação das pessoas com deficiência na sociedade, bem como o exercício, em condições equitativas, dos seus direitos de cidadania;
- ▶ **Igualdade** – Erradicar a discriminação em razão da deficiência na União Europeia, através do apoio e complemento das políticas e programas nacionais de promoção da igualdade;
- ▶ **Emprego** – Capacitar um maior número de pessoas com deficiência e garantir o seu acesso ao mercado de trabalho e o exercício digno de uma profissão para que possam garantir a sua subsistência;



Plano Estratégico 2020 - 2022

- ▶ **Educação e Formação** – Promover o ensino e a aprendizagem ao longo da vida para os alunos e estudantes com deficiência, através da adopção de estratégias e medidas que visem eliminar as barreiras jurídicas e organizacionais;
- ▶ **Protecção Social** – Garantir às pessoas com deficiência condições de vida dignas, através da implementação de medidas e estratégias ao nível da Plataforma Europeia contra a Pobreza, nomeadamente pela avaliação da adequação e sustentabilidade dos sistemas de protecção social e dos apoios ao abrigo do Fundo Social Europeu;
- ▶ **Saúde** – Favorecer a igualdade de acesso das pessoas com deficiência aos serviços de saúde e aos estabelecimentos que os prestam, através da adopção de medidas que visem garantir serviços e estruturas de saúde acessíveis e não discriminatórios;
- ▶ **Acção Externa** – Promover os direitos das pessoas com deficiências no quadro da acção externa da União Europeia, através da adopção de medidas que visem incluir a problemática da deficiência no diálogo com Países terceiros; fomentar compromissos e acordos sobre questões relacionadas com a deficiência no quadro de fóruns internacionais (ONU, Conselho da Europa, OCDE).

II.3 – Dados relevantes dos Diagnósticos e Planos de Acção dos Concelhos de abrangência

O **Plano Acção** 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:

Área	Descritivo	Dados Relevantes
Escolaridade/ Qualificações/ Formação	Abandono escolar	População residente de 15 e mais anos, sem nível de escolaridade:
	Absentismo escolar	Águeda – 10,0%
	População com escolaridade menor ou igual à obrigatória	Albergaria-a-Velha – 9,8%
	Elevado número de casos de alunos portadores de NEE	Anadia – 13,2%
		Oliveira do Bairro – 12,1%
		Sever do Vouga – 11,3%
		NUT3 – 9,7%;
		Portugal – 10,4%



Plano Estratégico 2020 - 2022

Área	Descritivo	Dados Relevantes
Emprego	Baixa qualificação profissional	Desempregados inscritos no Centro de Emprego:
	Inserção sócio-profissional das pessoas, essencialmente as pessoas do sexo feminino e com baixa escolaridade	Águeda – 3,0%
Emprego	Emprego precário (trabalhos sazonais/baixa remuneração)	Albergaria-a-Velha – 3,6%
		Anadia – 3,2%
		Oliveira do Bairro – 3,2%
		Sever do Vouga – 3,2%
		NUT3 – 4,8%
		Portugal – 6,5%
Envelhecimento/ Terceira Idade	Envelhecimento da população	Índice de envelhecimento (idosos por cada 100 jovens):
	Isolamento de pessoas idosas	Águeda – 183,3%
	Insuficiência da resposta social Estrutura Residencial para Idosos (ERPI)	Albergaria-a-Velha – 156,6%
	Inexistência de respostas para a patologia mental/ demências para pessoas idosas	Anadia – 243,2%
	Insuficiência económica nas pessoas idosas, devido a pensões com baixos valores	Oliveira do Bairro – 145,1%
	Apoio/formação insuficiente para os cuidadores informais de pessoas idosas	Sever do Vouga – 235,1%
	Ausência de suporte familiar junto de pessoas idosas	NUT3 – 158,1%
	Portugal – 153,2%	
Saúde	Pessoas com problemas de saúde mental	
	Consumos aditivos (alcoholismo/toxicoddependência), designadamente em jovens	
Sociedade	Taxa de criminalidade	Crimes registados pelas polícias por mil habitantes:
	Percentagem de estrangeiros sobre a população residente (imigração)	Águeda – 26,6%
	IRS per Capita abaixo da média	Albergaria-a-Velha – 28,6%
	Nível de poder de compra (baixos rendimentos)	Anadia – 25,0%
	Escassez/insuficiência da rede de transportes públicos	Oliveira do Bairro – 33,8%
	Escassez de apoios/respostas no âmbito da habitação	Sever do Vouga – 28,8%
	Prostituição	NUT3 – 29,2%
	Portugal – 33,2%	



Plano Estratégico 2020 - 2022

Área	Descritivo	Dados Relevantes
Área Social	Insuficiência de equipamentos sociais, quer para a juventude, quer para a terceira idade	Beneficiários do Rendimento Social de Inserção em % da população residente: Águeda – 1,7% Albergaria-a-Velha – 2,1% Anadia – 1,3%
	Negligência parental	
Famílias e Crianças/Jovens	Famílias desestruturadas (ausência de competências pessoais, sociais e familiares – manutenção de um ciclo geracional)	Oliveira do Bairro – 2,2% Sever do Vouga – 1,6%
	Famílias com baixos recursos económicos	NUT3 – 2,3%
	Famílias/jovens com baixas expectativas/motivação em relação ao percurso escolar	Portugal – 3,2%
	Jovens sem projectos de vida	
	Famílias Monoparentais	
	Escassez de respostas para crianças/jovens com incapacidade/deficiência	
	Aumento da sinalização de casos de violência doméstica	

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.



Plano Estratégico 2020 - 2022

III.2 – Análise SWOT

A **análise SWOT** foi realizada durante 2019 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 Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aposta no voluntariado; • Formação financiada de colaboradores. <p>Parcerias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boa articulação com serviços e estruturas locais, regionais e nacionais; • Aumento do número de parceiros e parcerias; • Diversidade das parcerias. <p>Comunicação e Imagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing social da instituição; • Forte imagem institucional; • Reconhecimento do trabalho desenvolvido (solicitação para participação em palestras, seminários, formações); • Redes sociais (mecanismos de promoção da entidade e de aproximação à comunidade). <p>Recursos Físicos, materiais e Financeiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de realização de candidaturas a programas de financiamento; • Entrada num novo Quadro Comunitário; • Donativos da Sociedade Civil. <p>Qualidade e Inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento Europeu da qualidade dos serviços prestados (Certificação EQUASS Excellence); • Diferenciação e diversificação dos serviços prestados; • Reconhecimento de boas práticas a nível local, nacional e internacional. <p>Áreas de Intervenção:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Novas potenciais áreas de intervenção (saúde mental, novas modalidades de desporto adaptado, terapias, envelhecimento de pessoas com deficiência); • Mudança de paradigma de intervenção (MAVI). <p>Políticas e Orientações Públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorização das energias renováveis; 	<p>Sociais e Económico-financeiras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conjuntura sócia-económica; • Dependência financeira das tutelas e/ou programas Europeus; • Quadro Comunitário de Apoio (atrasos na abertura / análise / adiantamentos / financiamentos de candidaturas); • Insuficiente rede viária de transportes; • Incapacidade dos agregados familiares fazerem face às despesas; • Aumento de mensalidades em dívida; • Aumento dos preços dos bens alimentares; • Cortes no financiamento ao 3º sector; • Diminuição de donativos e acções de responsabilidade social. <p>Políticas e Orientações Públicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oscilações e alterações constantes nas directrizes das tutelas; • Falta de apoio/orientação das tutelas; • Instabilidade da regulamentação específica ao nível da Educação Inclusiva; • Cumprimento dos requisitos legais de funcionamento das respostas; • Falta de reconhecimento do trabalho na área social; • Elevada burocracia exigida pelos Órgãos de Tutela; • Estagnação do processo de Certificação da Qualidade. <p>Concorrenciais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aposta na área da deficiência por parte de organizações sem experiência; • Concorrência de outras entidades sem preocupação na qualidade dos serviços; • Oferta formativa desadequada à necessidade actual do mercado de trabalho.



Plano Estratégico 2020 - 2022

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Abertura de programas de apoio/financiamento para infra-estruturas (requalificação); • Investimento nas medidas de protecção social; • Novos nichos de mercado; • Projectos financiados. 	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualificações e competências; • Equipa multidisciplinar; • Polivalência na execução de tarefas; • Forte know-how e experiência nas áreas de intervenção; • Envolvimento e disponibilidade para projectos e actividades transversais da organização; • Promoção de formação contínua – Qualificação de Activos; • Facilidade de adaptação à mudança; • Autonomia na intervenção técnica; • Acompanhamento multidisciplinar/orientação para o Cliente; • Proximidade ao Cliente e significativos. <p>Recursos Físicos, Materiais e Financeiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Características e capacidades das infra-estruturas e equipamentos; • Recursos de trabalho disponibilizados (viaturas, telemóveis, tablets, computadores...); • Equipamentos adequados à prestação dos serviços. <p>Comunicação e Imagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema interno de comunicação, gestão e monitorização de informação (intranet); • Meios de comunicação internos e externos; • Forte divulgação dos serviços e actividades nas redes sociais da instituição; • Uniformização de Processos e Procedimentos; • Articulação dos serviços com as equipas de suporte (alimentação, transportes, logística, higiene e segurança); • Entidade de referência na comunidade. <p>Parcerias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forte rede de parceiros; • Diversidade das parcerias estabelecidas; • Impacto das parcerias para o desenvolvimento de serviços; • Benchmarking; 	<p>Recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insuficiência de Recursos Humanos atendendo ao tipo de problemáticas; • Envelhecimento dos colaboradores; • Desmotivação por motivos de compensação e desenvolvimento na carreira; • Falta de recursos humanos especializados (para algumas funções); • Insuficiente dinamização de actividades/estratégias de motivação para colaboradores (<i>teambuilding</i>). <p>Recursos Físicos, Materiais e Financeiros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espaços físicos insuficientes ao crescimento institucional; • Degradação das instalações e frota automóvel; • Dificuldade de auto-financiamento e auto-sustentabilidade; • Dependência de financiamento público nacional e europeu; • Elevado custo de manutenção dos recursos físicos e automóveis; • Equipamentos e materiais limitados e desactualizados; • Vasta área de abrangência. <p>Comunicação e Imagem:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento da oferta de serviços e projectos da instituição; • Desconhecimento dos recursos da instituição; • Localização geográfica (zona industrial).



Plano Estratégico 2020 - 2022

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> · Abertura/ envolvimento / forte presença na comunidade. <p>Responsabilidade Social:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Representação em organismos públicos: CPCJ, NLI, Núcleo Executivo da Rede Social, FENACERCI; · Apoios pontuais a situações de emergência; · Participação em Estudos Académicos; · Acolhimento de Estágios Curriculares; · Articulação com entidades diversas da comunidade. <p>Qualidade e Inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Diversidade e qualidade de serviços disponibilizados; · Sistemas de monitorização e melhoria contínua; · Respostas às necessidades e expectativas dos clientes/significativos; · Alargamento da tipologia de serviços e áreas de intervenção; · Proactividade na procura de alternativas de financiamento; · Apresentação de candidaturas a programas de financiamento; · Foco na promoção de oportunidades; · Projectos pioneiros; · Certificação da Qualidade EQUASS Excellence. 	

De acordo com a análise interna e externa acima apresentada, podemos concluir, à semelhança dos anteriores diagnósticos realizados, que os problemas associados às questões financeiras fundamentam grande parte dos aspectos negativos identificados pelos colaboradores da Organização.

Uma das grandes ameaças assenta no modelo de financiamento das organizações, maioritariamente dependente das entidades financiadoras externas. Além disso, as constantes restrições à despesa pública, tornam o actual modelo de financiamento insustentável a médio-longo prazo, obrigando a uma busca incessante por modelos alternativos para a sustentação económico-financeira das organizações.

Finalmente, é importante referir que os colaboradores conseguem identificar pontos fortes e oportunidades em maior número do que os pontos fracos, condição fundamental para a CERCIAG continuar a prestar serviços de qualidade, alargar a sua área de intervenção, superar obstáculos e ser cada vez mais reconhecida pelo trabalho desenvolvido.

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.





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 rede consolidada de parcerias, o envolvimento e motivação dos colaboradores, uma oferta de serviços flexível e abrangente, a sustentabilidade da organização, 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. Os Departamentos e Serviços, 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.

Certos da importância de os alinharmos com estratégias mais globais, nomeadamente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) e a Agenda 2030, adotados pela quase totalidade dos países do mundo, no contexto das Nações Unidas, os quais definem as prioridades e aspirações do desenvolvimento sustentável global para 2030 e procuram mobilizar esforços globais à volta de um conjunto de objetivos e metas comuns, também a construção da nossa estratégia e a sua operacionalização, demonstram a forte orientação e compromisso da CERCIAG com a comunidade e o esforço de enquadrar a sua acção numa estratégia mais global.



IV.3 – Objectivos Estratégicos

Pilar de Missão – Pessoas



Até 2030, garantir que todos os homens e mulheres, particularmente os mais pobres e vulneráveis, tenham direitos iguais no acesso aos recursos económicos, bem como no acesso aos serviços básicos, (...) novas tecnologias e serviços financeiros (...).

Até 2030, aumentar a resiliência dos mais pobres e em situação de maior vulnerabilidade, e reduzir a exposição e a vulnerabilidade destes aos fenómenos extremos relacionados com o clima e outros choques e desastres económicos, sociais e ambientais.

Objectivo Estratégico

- ★ Orientar a actuação e intervenção da organização para as pessoas, consolidando redes e influenciando orientações e políticas, que potenciem e garantam o acesso, educação e formação, participação e protecção social e condições de igualdade e equidade, que permitam às pessoas com deficiência e outros públicos vulneráveis o total exercício dos seus direitos de cidadania.

Objectivos Operacionais

1. Reforçar as estratégias de intervenção garantindo uma prestação de serviços centrada na pessoa, nas suas necessidades e expectativas, garantindo a sua participação activa em todas as fases do seu projecto de vida.
2. Reorientar estratégias de intervenção direccionadas para a promoção de uma vida independente.
3. Promover oportunidades crescentes de integração social e profissional dos nossos clientes contribuindo para a melhoria da sua qualidade de vida.
4. Promover e incentivar de forma mais activa o voluntariado e de responsabilidade social, integrando pessoas que queiram prestar serviço voluntário de apoio à organização e incentivando entidades a colaborarem de forma activa através de medidas de responsabilidade social.
5. Reforçar a participação activa da organização em serviços/estruturas de intervenção social e comunitária, local e nacional.
6. Optimizar o impacto do trabalho desenvolvido pela CERCIAG com as partes interessadas.

Pilar de Missão – Prestação de serviços



Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos.



Plano Estratégico 2020 - 2022



Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, económica e política de todos, independentemente da idade, género, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição económica ou outra.

Objectivo Estratégico

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

Objectivos Operacionais

1. Reforçar a qualidade do atendimento e adequar a prestação dos serviços às oportunidades do mercado, tendo em conta as necessidades objectivas dos clientes e das outras partes interessadas, as condicionantes do sistema de financiamento e as novas linhas legislativas.
2. Criar novos serviços, que possam responder às actuais necessidades identificadas/sinalizadas, de acordo com a evolução social e demográfica.
3. Promover uma prestação de serviços em multi-contextos e multi-parcerias, que contribua para o empoderamento e autonomia dos clientes, e seja promotora de integração e inclusão social.
4. Reforçar a partilha de metodologias, práticas e resultados, com outras entidades, através de exercícios de Benchmarking e Benchlearning.
5. Consolidar a imagem da CERCIAG na comunidade, afirmando a organização como líder na prestação de serviços nos Concelhos de abrangência.
6. Reforçar a identificação e estabelecimento de novas parcerias estratégicas com entidades, numa vertente de reciprocidade de serviços.

Pilar de Organização – Colaboradores



Até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor.



Melhorar a educação, aumentar a consciencialização e a capacidade humana e institucional sobre medidas de mitigação, adaptação, redução de impacto e alerta precoce no que respeita às alterações climáticas.



Plano Estratégico 2020 - 2022

Objectivo Estratégico

- ★ Reforçar a gestão colaborativa e participativa, na qual os colaboradores vejam reconhecidos o seu desempenho, ideias e contributos, reforçando a sua proximidade e sentido de pertença à organização.

Objectivos Operacionais

1. Garantir a permanência dos Recursos Humanos qualificados, reforçando as competências profissionais ajustadas aos desafios definidos.
2. Qualificar Recursos Humanos internos e externos em áreas específicas.
3. Captar novos Recursos Humanos e consolidar estratégias de motivação aos colaboradores.
4. Potenciar a Cultura da Qualidade Organizacional, através do desenvolvimento de acções estratégicas visando reforçar áreas críticas identificadas pelos colaboradores.

Pilar de Organização – Recursos



Até 2030, aumentar substancialmente a participação de energias renováveis na matriz energética global.



Desenvolver infra-estruturas de qualidade, de confiança, sustentáveis e resilientes, incluindo infraestruturas regionais e transfronteiriças, para apoiar o desenvolvimento económico e o bem-estar humano, focando-se no acesso equitativo e a preços acessíveis para todos.

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 infra-estruturas e espaços físicos.
2. Substituir e modernizar materiais e equipamentos.
3. Desenvolver acções de sensibilização e promoção de sustentabilidade ambiental, objectivando a gestão racional dos recursos existentes para a construção de uma comunidade mais saudável e sustentável.
4. Modernizar os sistemas tecnológicos e informáticos, como meio facilitador dos mecanismos de monitorização interna e facilitador de prestação de serviços externa.



Pilar de Organização – Sustentabilidade Financeira



Até 2030, reduzir substancialmente a geração de resíduos por meio da prevenção, redução, reciclagem e reutilização.



Garantir a tomada de decisão responsável, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis.

Objectivo Estratégico

- ★ Reforçar as condições necessárias ao desenvolvimento harmonioso e sustentável da organização e da comunidade em que se insere.

Objectivos Operacionais

1. Aumentar a sustentabilidade nos domínios económico e financeiro, através da procura de fontes alternativas de financiamento.
2. Adequar os processos internos de trabalho e mecanismos de gestão ao contexto externo de qualidade no sector social.
3. Redefinição de mecanismos de articulação com tutelas e consolidação de estratégias internas de gestão dos projectos e serviços com os organismos externos.
4. Sensibilizar e informar a comunidade e organismos públicos locais relativamente aos problemas associados aos processos de desenvolvimento local, designadamente no âmbito dos direitos das pessoas com deficiência.

V – Mapa Estratégico

ODS	OE	Indicadores	2020	2021	2022
-----	----	-------------	------	------	------

Pilar de Missão – Pessoas

OE.01 - Orientar a actuação e intervenção da organização para as pessoas, consolidando redes e influenciando orientações e políticas, que potenciem e garantam o acesso, educação e formação, participação e protecção social e condições de igualdade e equidade, que permitam às pessoas com deficiência e outros públicos vulneráveis o total exercício dos seus direitos de cidadania.

Taxa de Planos Individuais com sucesso	≥80%	≥82%	≥85%
Impactos QoL	≥83%	≥83%	≥83%
Índice de Qualidade de Vida	≥80%	≥80%	≥80%
Taxa de Integrações Socioprofissionais	≥85%	≥85%	≥85%
Índice de Satisfação de Clientes	≥90%	≥90%	≥90%
Acções de promoção da Vida Independente	≥1	≥1	≥1
Eventos com impacto social	≥5	≥5	≥5
Voluntários	≥6	≥8	≥10
Novos Sócios	≥20	≥22	≥25
Acções de responsabilidade social	≥220	≥230	≥250
Acções de sensibilização para a deficiência	≥350	≥380	≥400
Taxa de clientes com actividades de autodeterminação	≥75%	≥77%	≥80%
Representação em entidades externas	≥8	≥8	≥8

Pilar de Missão – Prestação de Serviços

OE.02 - Proporcionar uma oferta de serviços flexível, abrangente e ajustada às necessidades e expectativas dos públicos com que trabalhamos e da comunidade na qual nos inserimos.

Novas áreas de intervenção	--	--	≥1
Projectos de inovação	≥1	≥1	≥1
Novas parcerias	≥120	≥130	≥150
Alargamento/renovação da prestação de serviços	1	1	1
Índice de satisfação dos Stakeholders	≥90%	≥90%	≥90%
Exercícios de benchmarking e benchlearning	≥4	≥4	≥4
Grau de concretização dos objectivos do PI	≥80%	≥82%	≥85%
Renovação de Acreditações / Certificação Europeia da Qualidade	2	--	1

Pilar de Organização – Colaboradores



OE.03 - Reforçar a gestão colaborativa e participativa, na qual os colaboradores vejam reconhecidos o seu desempenho, ideias e contributos, reforçando a sua proximidade e sentido de pertença à organização.

Média de avaliação de desempenho	≥74%	≥74%	≥74%
Iniciativas de motivação e reconhecimento de colaboradores	≥2	≥3	≥3
Certificação de competências profissionais	--	--	≥80%
Índice de satisfação dos colaboradores	≥85%	≥85%	≥85%
Colaboradores envolvidos em acções de capacitação relacionadas com a área de intervenção	≥40%	≥75%	≥95%
Índice Global da Cultura da Qualidade	--	--	≥80%
Acções de benchmarking e benchlearning interno	1	2	2

Pilar de Organização – Recursos



OE.04 - Promover a melhoria sistemática das infra-estruturas e equipamentos, através de uma gestão e utilização responsável dos recursos disponíveis.

Requalificação de infra-estruturas e equipamento	2	1	1
Taxa de implementação de Plano de Sustentabilidade Ambiental	≥40%	≥75%	100%
Renovação de parque automóvel	2	2	2
Inovação dos sistemas de informação e comunicação	≥5	≥7	≥8
Taxa de execução do programa de auditorias	100%	100%	100%

Pilar de Organização – Sustentabilidade Financeira



OE.05 - Reforçar as condições necessárias ao desenvolvimento harmonioso e sustentável da organização e da comunidade em que se insere.

Novos serviços geradores de receitas próprias	1	1	1
Taxa de execução orçamental dos gastos totais	100%	100%	100%
Taxa de execução orçamental dos rendimentos totais	100%	100%	100%
Resultado líquido do exercício	≥0	≥0	≥0
Taxa de transferências para a sociedade	72%	72%	72%
Volume de receitas próprias	≥0	≥0	≥0
Rácio de autonomia financeira	≥65%	≥70%	≥70%
Rácio de endividamento	≤35%	≤30%	≤30%
Novas parcerias com financiamento	≥2	≥2	≥2



Plano Estratégico 2020 - 2022

VI – Monitorização, Revisão e Avaliação

A planificação e gestão estratégica da CERCIAG, é um esforço disciplinado para produzir decisões e acções fundamentais que orientem a organização.

A gestão estratégica apoia-se por isso, num conjunto de ferramentas de gestão, incluindo o Plano Estratégico, Plano de Actividades e Orçamento Anual, Desenvolvimento de Projectos de Inovação, Sistema de Monitorização, Medição e Avaliação, Relatórios de Actividades, 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 delineados para o próximo triénio, derivam directamente da avaliação das necessidades e da política de qualidade da organização.

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 da organização. 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 2020 - 2022.

Constituem resultados da monitorização e acompanhamento do Plano Estratégico 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 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 resultará 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.