

# PLANO ESTRATÉGICO

— 2023 – 2025 —





## Índice

1. Enquadramento .....	5
<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>6</b>
2. Objectivos do Diagnóstico Organizacional.....	6
3. A Organização .....	7
3.1. Área de Abrangência.....	7
3.2. Serviços.....	8
3.3. Trabalhadores/as .....	8
4. Dados Relevantes 2001 / 2011 / 2021 .....	9
5. Análise Interna - SWOT .....	10
6. Análise da Área de Abrangência .....	12
7. Análise Contextual Externa - PESTAL .....	14
8. Análise de Políticas e Estratégias para a Deficiência e Inclusão .....	15
<b>ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL 2023 - 2025.....</b>	<b>16</b>
9. Quadro Estratégico .....	17



## 1. Enquadramento

O planeamento estratégico é um processo dinâmico, sistemático e cíclico, de análise, escolha e implementação de estratégias de médio e longo prazo, que procura garantir a realização dos objectivos da organização, dependendo do ambiente e das suas condições internas e externas. 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, respondendo às questões: Quem somos? Onde estamos? Para onde pretendemos ir? Como nos propomos lá chegar?

Planear tem que ver com parar e pensar e, sobretudo, fazer escolhas. Ter uma Missão, ter Valores e uma identidade organizacional e, a partir daí, criar uma visão de resultado inspiradora e com base competitiva.

Numa abordagem de planeamento tornou-se assim evidente a necessidade de construir um documento com a identificação das acções, orientações estratégicas e desafios respeitantes ao próximo período 2023-2025, que reflecta as prioridades identificadas, os objectivos estratégicos a atingir neste período, bem como os recursos necessários para a sua prossecução.

Foi opção da gestão agregar num documento único o Plano Estratégico e o Diagnóstico de Necessidades que lhe serviu de base, principal elo de ligação entre a etapa da formulação estratégica e a etapa da sua operacionalização e execução, permitindo o alinhamento das necessidades sinalizadas e dos objectivos traçados, com os objectivos efectivamente alcançados.

Este Plano Estratégico procura dar efectiva resposta aos desafios enfrentados pela CERCIAG, pelo que obrigou a um exercício de reflexão integrada, permitindo que a estratégia desenhada possa traduzir mais do que a mera soma das necessidades individuais identificadas. E que, “mais do que uma exigência estatutária ou uma boa prática, seja uma aproximação estruturada de antecipação do futuro e uma oportunidade de mapear o caminho”.

Águeda, 19 de Outubro de 2022

O Conselho de Administração

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### 2. Objectivos do Diagnóstico Organizacional

O sucesso das organizações, essencial à sua sobrevivência, é determinado, em grande parte, pela capacidade de integração e adaptação destas ao meio que as envolve. No entanto, este meio é composto por uma diversidade de contingências, ameaças e oportunidades que devem ser analisadas de forma a compreender melhor o posicionamento e desenhar a estratégia organizacional.

O Diagnóstico de Necessidades tem como objectivo a observação e o estudo das envolventes, internas e externas, permitindo traçar o quadro de medidas capaz de responder às necessidades diagnosticadas e que sustentará a planificação estratégica da Organização para o próximo triénio.

Os dados aqui apresentados têm ainda como objectivo reforçar o conhecimento sobre alguns indicadores de pertinência actuais acerca da realidade socioeconómica local, nacional e europeia, de modo a permitir, com mais profundidade, identificar as necessidades das pessoas apoiadas pela CERCIAG, enquanto principais utilizadores dos seus serviços, bem como das famílias, dos parceiros e da comunidade, numa perspectiva de responsabilidade social e de alinhamento da CERCIAG com a estratégia e crescimento local.

Constituem-se como objectivos específicos deste Diagnóstico de Necessidades:

- Recolher e tratar informação relevante, que permita identificar as necessidades e interesses das pessoas apoiadas, famílias e comunidade em geral;
- Suportar a definição de uma estratégia nessas necessidades, alinhando-as com acções eficazes e capazes de lhe dar resposta;
- Planear eficientemente os recursos e meios necessários para a implementação de uma estratégia que concilie os resultados obtidos pelo Diagnóstico com os objectivos, cultura e sustentabilidade organizacionais.

### 3. A Organização

A **CERCIAG** é uma Cooperativa de Solidariedade Social de utilidade pública, que centra a sua capacidade de intervenção nos domínios da educação inclusiva, formação e emprego, actividades para a capacitação e inclusão, apoio em residência e no domicílio, prevenção e intervenção na violência, cidadania e igualdade, 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 as pessoas que apoia 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.

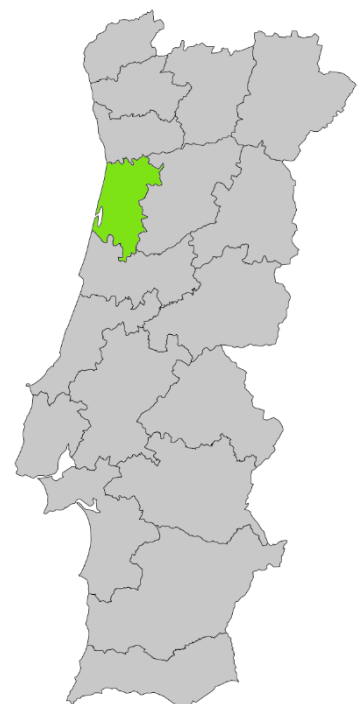
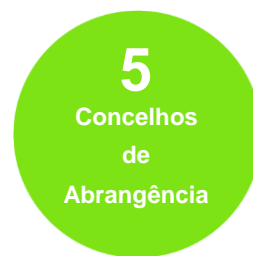
#### Missão

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

#### Visão

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

#### 3.1. Área de Abrangência

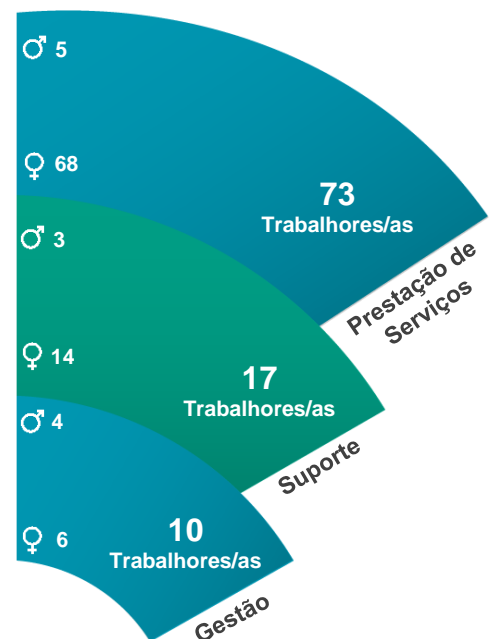


### 3.2. Serviços

A CERCIAG APOIA EM MÉDIA **800** PESSOAS POR ANO NOS SEGUINTE SERVIÇOS:



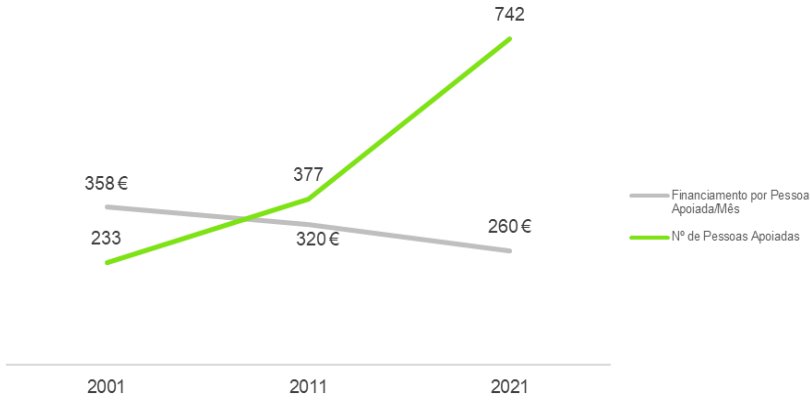
### 3.3. Trabalhadores/as



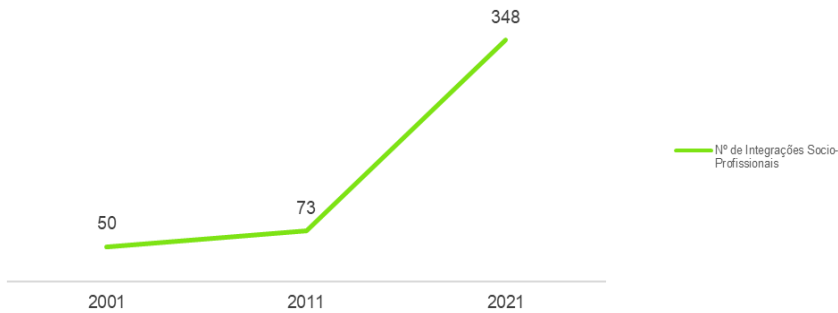


4. Dados Relevantes 2001 / 2011 / 2021

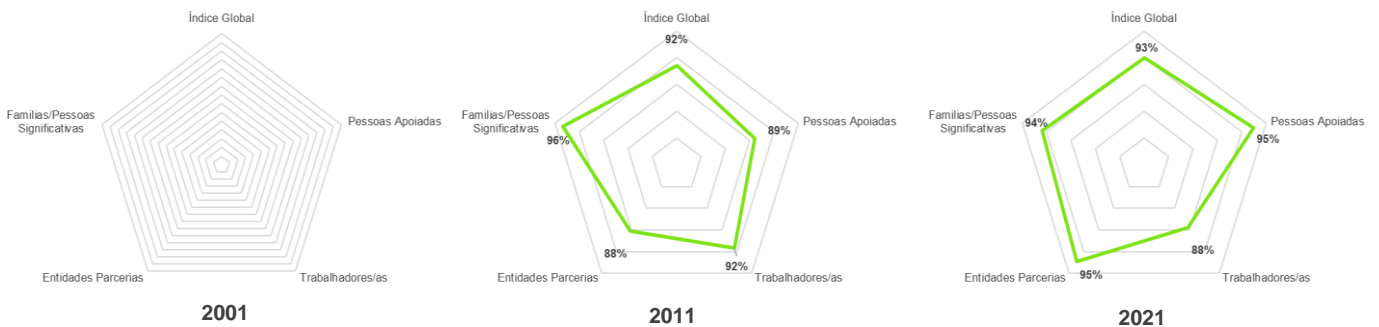
Financiamento/Pessoas Apoiadas



Integrações Socio-Profissionais



Índice de Satisfação



## 5. Análise Interna - SWOT

Num momento de definição da estratégia da entidade para o próximo triénio, os/as trabalhadores/as realizaram a análise **SWOT** da organização, identificando pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, mas, acima de tudo, novas linhas orientadoras da acção, potenciando os seus níveis de competitividade, reforçando assim a imagem da organização no exterior, factor preponderante para a garantia da satisfação das necessidades e expectativas de pessoas apoiadas e todas as outras partes interessadas.



**FORÇAS**

**Princípios estruturantes da CERCIAG** - Missão, Valores, Orientação para o cliente

**Ferramentas e metodologias de gestão** - Sistema interno de gestão da qualidade; Intranet

**Cultura organizacional** - Abertura e envolvimento de e para a comunidade; Disponibilidade da gestão; Capacidade de adaptação e rapidez na resposta a solicitações internas e externas; Reciclagem e outras preocupações ambientais; Tolerância e sensibilidade para a diferença e diversidade

**Posicionamento e imagem da CERCIAG** - Especialização na área da deficiência/ organização de referência; Divulgação dos serviços e actividades; Imagem/impacto da Organização no exterior; Qualidade, abrangência e diversidade dos serviços; Rede de parcerias (quantidade e diversidade)

**Perfil dos RH** - Multidisciplinaridade e know-how das equipas; Inovação, criatividade, proactividade e autonomia na intervenção

**Políticas de RH** - Conciliação da vida pessoal, familiar e profissional; Medidas de promoção de bem-estar, incentivo e motivação; Promoção da formação de trabalhadores/as

**Recursos de trabalho** - Infraestruturas, Equipamentos e Frota Automóvel (quantidade e diversidade)

**Responsabilidade Social** interna e externa; Solidariedade; Esforço colectivo para o cumprimento das iniciativas



**FRAQUEZAS**

**Constrangimentos económico-financeiros** - Fontes alternativas de rendimento; Funcionamento dos transportes (gastos para a organização, quantidade de RH afectos a este serviço, hora de chegada/saída)

**Infraestruturas e equipamentos** - Frota automóvel degradada; Infraestruturas gerais a necessitar de reabilitação; Infraestruturas residenciais a necessitar de novas instalações; Equipamentos desactualizados ou insuficientes, designadamente as ajudas técnicas/ produtos de apoio

**Gestão dos RH** - Desequilíbrio de funções e responsabilidades; Não implementação das estratégias de penalização; Formação de Recursos Humanos maioritariamente em período pós-laboral; Ausência de rotatividade de funções; Envelhecimento e desgaste das equipas/ dos RH; Desmotivação das equipas; Desmotivação salarial; Dificuldade de recrutamento de perfis ajustados ao quadro de competências da organização; Instabilidade/taxa de rotatividade dos Recursos Humanos

**Comunicação interna** - Desalinhamento na aplicação de procedimentos nos Departamentos; Comunicação insuficiente e ineficaz intra e inter Departamentos

**Organização dos processos de trabalho** - Sobrecarga do trabalho burocrático; Extrema dependência da equipa de coordenação; Formação específica para novas necessidades

Condescendência do pouco envolvimento e desresponsabilização das famílias/significativos

Dispersão da zona de intervenção / Zona de intervenção geograficamente muito alargada

O

OPORTUNIDADES

**Políticas** - Mudança das políticas sociais para as pessoas com deficiência; Valorização das energias renováveis

**Social** - Aumento das iniciativas de Responsabilidade Social da Comunidade, para benefício da Organização; Potencialidades dos Fluxos migratórios

**Económicas** - Oportunidades para financiamento, designadamente de projectos (fundos públicos, autarquias e sector privado); Donativos da Sociedade Civil

**Cultural** - Maior sensibilidade e visibilidade para as questões da deficiência; Reconhecimento da comunidade sobre o trabalho da organização; Nova visão sobre a importância da Responsabilidade Social

**Tecnológica** - Plataformas digitais; Evolução tecnológica

**Contextual** - Recursos e estruturas comunitárias ao serviço das Organizações; Carência/ausência de respostas especializadas na comunidade; Abrangência da zona de intervenção; Localização em zona industrial; Rede de Parcerias

**Organizacional** - Diversidade da oferta formativa contínua externa; Intercâmbios Nacionais e Internacionais; Oportunidades de divulgação na Comunicação Social; Benchmarking; Surgimento de nichos de intervenção que não têm resposta por parte do estado/poder local

T

AMEAÇAS

**Políticas** - Implementação de políticas desajustadas às reais necessidades das pessoas e das organizações e pouca flexibilidade das tutelas para ajuste; Desvalorização da área da deficiência; Programas de financiamento burocratizados, incoerentes e com tempos desajustados; Falta de reconhecimento das carreiras dos/as trabalhadores/as da área social

**Social** - Idade da reforma; Efeitos da situação Pandémica; Generalização das más práticas e de maus exemplos de casos pontuais a todas as organizações; Emergência dos discursos extremistas (ideológicos, políticos)

**Económica** - Conjuntura/instabilidade económica, geopolítica e social; Inflação e conseqüente imprevisibilidade; Dependência financeira das tutelas e/ou programas Europeus; Concorrência não regulada; Tabela salarial do sector social;

**Cultural** - Estigma da deficiência; Falta de reconhecimento e desvalorização do trabalho na área social

**Tecnológica** - Ausência de financiamento específico para modernização digital no sector social

**Contextual** - Distância dos centros de poder e influência; Extensão/ dispersão da zona de abrangência; Redes urbanas de transportes públicos deficitárias; Falta de mão obra adequada/ especializada; Falta de sensibilidade para cooperação financeira de autarquias

**Organizacional** - Mau uso/ sensacionalismo da Comunicação Social; Falta de orientação e acompanhamento irregular e escasso por parte das Tutelas; Desorganização/desarticulação das Tutelas

## 6. Análise da Área de Abrangência



População Residente

Concelho de Abrangência	2001	2011	2021
Águeda	49 041	47 729	46 131
Albergaria-a-Velha	24 638	25 252	24 842
Anadia	31 545	29 150	27 535
Oliveira do Bairro	21 164	23 028	23 143
Sever do Vouga	13 186	12 356	11 063

Tabela 1

Como preocupação, regista-se aquela que é transversal a todo o Território Nacional, sendo que 3 dos concelhos de abrangência da CERCIAG têm um índice de envelhecimento muito superior ao da média nacional (182,1), Águeda, Anadia e Sever do Vouga. Em todos os concelhos a população com mais de 65 anos é superior a 20%.

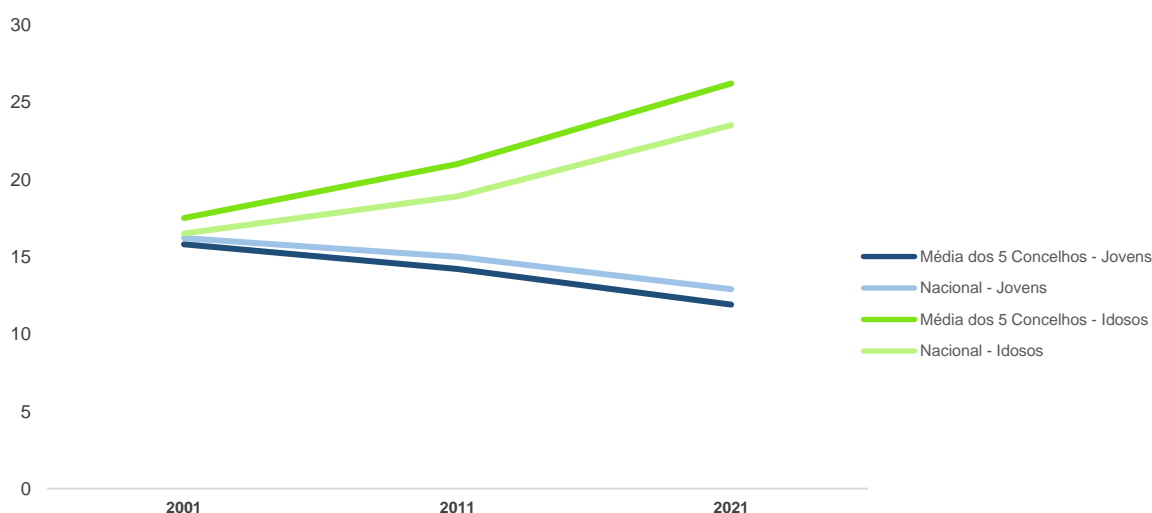
Índice de envelhecimento / População com mais de 65 anos % <sup>1</sup>

Concelho de Abrangência	2001	2011	2021
Águeda	97,3 / 15%	146,6 / 19,6%	213,5 / 25,7%
Albergaria-a-Velha	89,6 / 15,1	117 / 18%	177,5 / 22,8%
Anadia	131,9 / 19,2%	184 / 23,7%	274 / 29,5%
Oliveira do Bairro	118,1 / 18,7%	130,6 / 20,6%	169,2 / 23,6%
Sever do Vouga	121,1 / 18,9%	175,4 / 23,3%	289,9 / 29,5%

<sup>1</sup> Índice de envelhecimento - Relação entre a população idosa e a população jovem (média nacional 182,1) / % População com mais de 65 anos (média nacional - 23,5%)

Tabela 2

% de População Residente por Grupo Etário



## 7. Análise Contextual Externa - PESTAL

A análise **PESTAL** analisa os Factores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais que estão a afectar o ambiente externo, permitindo ainda evitar acções de risco, por razões que escapam ao controlo da gestão da organização.

ÁREAS	FACTORES
 <p>Política</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instabilidade Política Mundial e Guerra na Europa</li> <li>- Maioria absoluta governativa</li> <li>- Alteração do paradigma e da visão sobre a deficiência</li> <li>- Instabilidade e dificuldade na implementação dos fundos comunitários</li> <li>- Políticas de financiamento do sector social</li> <li>- Políticas Fiscais</li> </ul>
 <p>Economia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise financeira mundial</li> <li>- Aumento incontrolável da Taxa de Inflação, Taxas de Juro, Redução e Estagflação</li> <li>- Elevado custo e imprevisibilidade dos preços da energia</li> <li>- Investimento público inadequado</li> <li>- Dificuldades generalizadas ao nível da sustentabilidade financeira das organizações</li> <li>- Excessiva burocratização e complexidade no acesso aos fundos comunitários</li> </ul>
 <p>Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteração da estrutura demográfica</li> <li>- Profunda crise social e de valores – Diminuição do espírito colaborativo e solidariedade</li> <li>- Mudanças de estilos de vida e de padrões de consumo</li> <li>- Mudança de atitudes perante o trabalho, lazer, carreira e reforma</li> <li>- Grupos de pressão e fenómenos de moda</li> <li>- Influência dos meios de comunicação - Deturpação da opinião pública</li> </ul>
 <p>Tecnologia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização das novas tecnologias como meio de acesso a estilos e padrões de vida menos saudáveis (redes criminosas; grupos radicais)</li> <li>- Aumento da insegurança cibernética</li> <li>- Aposta na utilização de novas tecnologias como meio de prevenção/combate ao isolamento social e sistemas de vigilância</li> <li>- Melhoria das infraestruturas (redes, servidores...)</li> </ul>
 <p>Ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alterações Climáticas e impacto na vida das pessoas e das organizações</li> <li>- Complexidade legal ao nível da eficiência energética</li> <li>- Elevados custos na implementação de sistemas de eficiência energética</li> <li>- Investimento em energias renováveis</li> <li>- Investimento na redução da Pegada Ambiental</li> </ul>
 <p>Legal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excessiva burocratização dos serviços do Estado</li> <li>- Crescente regulação e exigência das entidades tutelares</li> <li>- Permanentes alterações das orientações ao funcionamento geral dos serviços</li> <li>- Alteração de legislação diversa relacionada com a deficiência, com profundas alterações no paradigma da intervenção, das respostas e serviços</li> <li>- Legislação favorável ao desenvolvimento das Pessoas com Deficiência (Lei das quotas, ...)</li> </ul>

## 8. Análise de Políticas e Estratégias para a Deficiência e Inclusão

A **Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021-2025** é um documento que define as principais iniciativas e medidas a implementar, com o objectivo de promover a autonomia, participação e autodeterminação das pessoas com deficiência.

EIXOS	OBJECTIVOS	
CIDADANIA, IGUALDADE E NÃO DISCRIMINAÇÃO	<p><b>OG1</b> - Garantir a participação das pessoas com deficiência em condições de igualdade e equidade com as demais</p> <p><b>OG2</b> - Promover a inclusão, igualdade e a prevenção da violência nas organizações e na comunidade</p>	
PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE INCLUSIVO	<p><b>OG1</b> - Promover ambientes físicos e de informação e comunicação acessíveis e resilientes</p> <p><b>OG2</b> - Promover sinergias entre domínios sectoriais</p>	
EDUCAÇÃO E QUALIFICAÇÃO	<p><b>OG1</b> - Reforçar os mecanismos de apoio à aprendizagem e à consolidação do actual sistema de educação inclusiva</p> <p><b>OG2</b> - Promover a qualificação de nível superior para PCDI</p>	⚠
TRABALHO, EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL	<p><b>OG1</b> - Dinamizar o sistema de apoio à inserção profissional das PCDI</p> <p><b>OG2</b> - Criar condições de contexto promotoras da empregabilidade das PCDI</p> <p><b>OG3</b> - Desenvolver o empreendedorismo e o autoemprego das pessoas com deficiência</p>	⚠ ⚠ ⚠
PROMOÇÃO DA AUTONOMIA E VIDA INDEPENDENTE	<p><b>OG1</b> - Criar condições junto de pessoas e famílias para a autonomização e vida independente de PCDI</p> <p><b>OG2</b> - Capacitar instituições e comunidades para a autonomização e vida independente de PCDI</p> <p><b>OG3</b> - Consolidar o Modelo de Apoio à Vida independente para PCDI e a política de não institucionalização em Portugal</p>	⚠ ⚠ ⚠
MEDIDAS, SERVIÇOS E APOIOS SOCIAIS	<p><b>OG1</b> - Promover, alargar e incrementar uma rede inovadora de serviços, equipamentos e apoios sociais, adequada às características dos territórios e ao perfil das necessidades das PCDI e famílias</p> <p><b>OG2</b> - Inovação em actividades de contexto</p> <p><b>OG3</b> - Reforçar, modernizar e simplificar as prestações sociais de apoio às PCDI</p>	⚠ ⚠



## ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL 2023 - 2025

Não podemos adivinhar o futuro, mas podemos preparar-nos para aqueles que são os cenários mais prováveis. Nesse pressuposto, o Plano Estratégico 2023-2025 define as prioridades da CERCIAG até 2025, reflecte aquela que é a sua Visão e os seus Valores e perspectiva uma acção eficaz da sua Missão, procurando promover uma relação de grande proximidade com as pessoas que apoia.

Valioso instrumento de gestão, de marketing e de política, que promove a comunicação e legitima a acção, este Plano Estratégico destaca o compromisso da CERCIAG com as necessidades e expectativas da sociedade e reflecte o propósito de a reforçar como organização socialmente responsável, assente nos princípios da confiança, da qualidade e da flexibilidade dos serviços que oferece, priorizando os recursos humanos como um elemento estratégico para atingir os objectivos definidos, através do investimento na formação e desenvolvimento em todos os níveis da organização, fomentando a gestão do talento e impulsionando uma cultura expedita, que permita dar resposta ao ambiente cada vez mais complexo e em rápida transformação do sector social.

O Plano Estratégico da CERCIAG para 2023-2025 vai ser implementado, previsivelmente, num contexto de desaceleração do crescimento económico em Portugal, num cenário macroeconómico condicionado por um ambiente de incerteza anormalmente elevada. Neste contexto, por gestão de prioridades e de oportunidades, e porque as exigências do momento e a necessidade de maximização de recursos o determinam, não obstante ter havido a preocupação de reflectir todas as necessidades identificadas, manifestamente impossíveis de operacionalizar na sua totalidade, o foco incidiu nas áreas consideradas mais críticas e mais representativas - Sustentabilidade, Infraestruturas e Equipamentos e Recursos Humanos. Áreas que, numa perspectiva abrangente, permitam criar um diferencial competitivo contribuindo para a perenidade da organização e o seu crescimento sustentado. Além dessas, manter-se-ão as acções de continuidade, planeadas, como habitualmente, em sede de Plano Operacional, designadamente:

- Incentivar a criação de condições para o pleno exercício de direitos e cidadania das pessoas com deficiência, a nível organizacional, local, concelhio e nacional;
- Proporcionar uma oferta de serviços flexível, abrangente e ajustada às necessidades e expectativas dos públicos com que trabalha e da comunidade na qual se insere;
- Promover mecanismos de comunicação interna e externa que credibilizem a organização;
- Garantir uma gestão eficaz, eficiente, transparente e credível, suportada em referenciais de qualidade para os quais se procurará a sua certificação.

Os resultados e a análise da execução do Plano Estratégico serão divulgados em sede dos Relatórios Anuais de Actividades e Contas do Conselho de Administração, permitindo leituras intermédias dos objectivos que foram definidos, de modo a sinalizar atempadamente o surgimento de eventuais desvios e a oportuna adopção de medidas adequadas à sua boa execução, permitindo reduzir a trajectória do erro.

O impacto das particulares circunstâncias políticas, económicas e sociais, pode influir nos resultados esperados. Convém, pois, manter o sentido de perspectiva e é fundamental garantir uma trajectória de crescimento assente num modelo de desenvolvimento sustentável, mais competitivo e resiliente, que assegurem a força e a vontade e, por conseguinte, nos permitam que em cada dia, apesar das dificuldades e do contexto, cheguemos cada vez mais perto do futuro que desenhamos para a CERCIAG.



## 9. Quadro Estratégico

Eixo	Área	Problema	Acções	2023	2024	2025	Avaliação da Execução	Avaliação de Impacto
SUSTENTABILIDADE	Autonomia Financeira	Elevada dependência financeira do estado	Criar novos serviços que gerem rendimento	•	•	•	Nº de candidaturas/iniciativas apresentadas	Nº de serviços/áreas Rácio de Autonomia Financeira
		Rendimentos insuficientes para assegurar o funcionamento da organização	Criar linha de venda de produtos e serviços internos		•	•	Nº de acções/iniciativas planeamento/produção	Nº de produtos/serviços disponíveis em portfólio Resultado líquido de vendas
		Dificuldade de gestão dos projectos e iniciativas de divulgação, imagem e captação de recursos	Criar área de Marketing Criar cartão de associado	•			Aprovação do Estágio Profissional Nº de entidades parceiras contactadas	Elaboração e Implementação do Plano de Marketing Nº de benefícios associados ao cartão
	Transportes	Envelhecimento das viaturas/ tempo útil de vida/ Elevado custo com manutenções	Substituir Frota	•	•	•	Nº de candidaturas/iniciativas apresentadas	Nº de viaturas substituídas Custo com manutenções
		Incapacidade de assegurar os serviços de transporte/Elevada quantidade de Km realizados diariamente	Reorganizar os serviços de transporte de pessoas apoiadas	•			Nº de acções/contactos /reuniões com famílias, entidades parceiras ou outros	Nº médio de Km realizados por mês
	RECURSOS HUMANOS	Organograma	Desgaste e envelhecimento dos Recursos Humanos	Associação à Federação no âmbito da negociação de reconhecimento da actividade como profissão de risco e de desgaste rápido	•	•	•	Nº de participações em acções/ iniciativas
Aumento, diversificação e intensificação das necessidades dos serviços e respostas/ Desgaste físico e emocional das equipas			Avaliar rotatividade de Recursos Humanos entre serviços	•	•	•	Nº de postos de trabalho avaliados	Nº de situações de rotatividade concretizadas
Respostas e serviços em evolução para um regime rotineiro e automático/diminuição dos níveis de inovação			Reorganizar áreas de responsabilidade	•			--	Implementação da alteração do organograma

Eixo	Área	Problema	Acções	2023	2024	2025	Avaliação da Execução	Avaliação de Impacto
RECURSOS HUMANOS	Formação e Desenvolvimento	Existência de novas necessidades para as quais os Recursos Humanos não estão capacitados e especializados	Organizar formação interna em áreas de especialização - novos perfis das pessoas apoiadas, Igualdade de Género e Conciliação	•	•	•	Nº de acções realizadas	Média de resultados obtidos na Avaliação do Desempenho
						Nº de trabalhadores/as abrangidos/as		
			Implementar Acção de Capacitação Interna, aquando da admissão		•		Nº de acções realizadas	Elaboração e implementação do referencial de formação
						Nº de trabalhador/as abrangidos/as		
	Novas realidades de intervenção e de posicionamento na organização	Implementar a figura de "Trabalhador/a/ tutor/a"			•	Nº de trabalhadores/as/ tutores/as	Média de resultados obtidos na 1ª Avaliação do Desempenho	
	Envolvimento e Compromisso	Diminuição dos níveis de motivação e envolvimento dos trabalhadores/as	Criar uma Equipa de Projectos e outras equipas de trabalho em áreas específicas de actuação	•	•		Nº de equipas criadas	Nº de trabalhadores/as envolvidos nas equipas
			Criar grupo de consultoria interna sobre Igualdade e Conciliação	•			Nº de acções/ reuniões realizadas pelo grupo	Nº de propostas/ acções/ iniciativas decorrentes do grupo
		Mudança nas interações pessoais e sociais entre trabalhadores/as, em contexto laboral	Realizar acções internas de promoção da motivação dos/as trabalhadores/as	•	•	•		Taxa de satisfação de trabalhadores/as
			Implementar uma actividade de Sunset (28 de Junho)	•	•	•	Nº de acções realizadas	Índice da taxa de motivação
		Diminuição do sentido de pertença e responsabilidade de todos sobre a organização	Implementar uma actividade anual de responsabilidade social	•	•	•		Taxa de participação de trabalhadores em iniciativas da CERCIAG
			Realizar uma reunião anual de trabalhadores/as com o Conselho de Administração	•	•	•	Nº de trabalhadores/as abrangidos/as	Taxa de rotatividade
	Aumento da taxa de rotatividade de trabalhadores/as							

Eixo	Área	Problema	Acções	2023	2024	2025	Avaliação da Execução	Avaliação de Impacto
INFRAESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS	Manutenção de Edifícios	Edifícios do complexo da sede com necessidade de manutenções estruturais dispendiosas	Candidaturas ao investimento/ Plano de Recuperação e Resiliência	•	•	•	Nº de candidaturas/iniciativas apresentadas	Nº de intervenções realizadas
			Outras Candidaturas	•	•	•		
		Edifício principal da sede com necessidade de intervenção na cobertura, paredes e vedação	Criar Plano de Manutenções	•			--	Elaboração e implementação do Plano de Manutenções
	Ausência de certificação energética							
		Espaço de cozinha desactualizado (certificação)						
	Instalações dos Lares	Necessidade de mudar as respostas residenciais para instalações que respondam às necessidades das pessoas apoiadas e aos requisitos legais	Procurar novas instalações	•			Nº de acções/ contactos/ iniciativas	Mudança efectuada
	Equipamentos	Envelhecimento e mudança de necessidades das pessoas apoiadas/ alteração da visão sobre a intervenção	Reequipar e renovar o CACI	•	•	•	Nº de candidaturas apresentadas/ iniciativas	Nº de equipamentos obtidos
								Nº de espaços convertidos
		Desgaste, desactualização e insuficiência dos equipamentos informáticos/ Poucos postos nas equipas directas	Aumentar/ substituir equipamentos informáticos e servidores		•	•	Nº de candidaturas apresentadas/ iniciativas	Nº de equipamentos obtidos
								Taxa de cobertura de equipamentos informáticos nos trabalhadores/as
		Edifícios não preparados para as alterações climáticas	Melhorar a eficiência e sustentabilidade energética dos edifícios	•	•	•	Nº de intervenções de melhoria à eficiência energética	Classificação do Certificado Energético
			Aumento descontrolado dos custos energéticos	Estudar as condições de aquecimento/ arrefecimento e iluminação dos espaços	•	•		•
	Alteração da legislação	Elaborar Plano de investimento	•			--	Elaboração e implementação do Plano de investimento	