



Cooperativa de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas de Águeda, CRL

# PROJECTO DE INTERVENÇÃO

**2008 - 2010**

# PROJECTO DE INTERVENÇÃO

## APRESENTAÇÃO

O grande desafio que se coloca hoje às organizações está associado às condições objectivas que conseguem reunir para corporizar, nas práticas que protagonizam, os dois eixos fundamentais do desenvolvimento organizacional: qualidade e sustentabilidade.

Nas últimas décadas o 3º Sector tem apresentado um crescimento significativo, o que permitiu uma maior visibilidade das actividades e serviços por ele prestados. Perante este factor surge o interesse neste conjunto de organizações, onde se englobam associações de desenvolvimento local, instituições particulares de solidariedade social, cooperativas, associações mutualistas, misericórdias, fundações e outras associações sem fins lucrativos. Utiliza-se, portanto, o conceito de 3º Sector para fazer a distinção entre o chamado Primeiro Sector - o Estado, com uma lógica proteccionista e providencial e o Segundo - o Mercado, que funciona na lógica da oferta e da procura.

O 3º Sector, não tendo como objectivo último o lucro, baseia a sua actuação na satisfação de necessidades através da auto-organização dos próprios interessados ou da mobilização dos cidadãos, numa lógica associativa e solidária. Estas organizações destacam-se pelo facto de prestarem serviços na perspectiva de satisfazer necessidades que o Estado e o Mercado não contemplam.

Relativamente ao contributo do 3º Sector para a economia e emprego, na Europa os dados demonstram o dinamismo da sociedade civil, a nível da participação cívica no âmbito do associativismo. Em Portugal o 3º Sector é, desde logo, um contribuinte considerável para o rendimento e despesa nacionais: em 2002 as organizações da sociedade civil tiveram despesas de mais de € 5,4 mil milhões de euros, o que equivale a 4,2% do PIB. É também um empregador significativo: são cerca de 230 000 as pessoas equivalentes a trabalhadores a tempo inteiro, das quais 70% são trabalhadores remunerados e cerca de 30% são voluntários; significando isto que as organizações da sociedade civil representam 4,2% da população economicamente activa.

É sabido, no entanto, que há problemas que reduzem a eficiência e afectam a qualidade dos serviços prestados pelas organizações do 3º Sector, a nível europeu e em Portugal. Existe um conjunto de problemas ligados à sua gestão e ao funcionamento interno das organizações que o compõem, que reduz a eficiência e a prestação de serviços de qualidade.

Esta situação, no futuro, em cenários de maior competitividade, pode colocar em causa a sobrevivência de muitas destas organizações, pois algumas das suas vantagens comparativas não podem ser assumidas como garantidas. O facto de muitas delas funcionarem em mercados relativamente cativos, isto é, onde a concorrência é baixa, talvez explique a menor prioridade que tem sido atribuída à melhoria do seu funcionamento e dos produtos e serviços que oferecem.

Significa isto, que é necessário criar metodologias de intervenção adaptadas às organizações do 3º Sector, capazes de contribuir eficazmente para a sua melhoria, para a melhoria da qualidade das suas prestações e para a sua sustentabilidade actuando, designadamente, sobre as formas de organização e gestão, a cadeia de valor dos serviços, a integração das TIC e os modelos de cooperação interinstitucional, desenvolvendo em simultâneo competências internas, actuando sobre a formação e o desenvolvimento estratégico dos dirigentes e a formação específica dos colaboradores, em suma, desenvolvendo a Qualidade nas e das Organizações.

O presente documento resulta das discussões internas e da reflexão realizada ao nível das estruturas de gestão conducentes à definição e reorientação do Projecto de Intervenção da CERCIAG.

A finalidade do documento tem a ver com as necessidades de melhoria contínua das intervenções, nas diferentes Unidades e Serviços, tendo por referência o Diagnóstico do Contexto Social e os objectivos estratégicos definidos pela Organização para os anos 2008-2010.

Partindo da auscultação e reflexão de cada uma das Unidades e Serviços sobre as actividades propostas, este documento introduz uma definição e orientação mais ampla das acções institucionais a realizar, pondo enfoque sobre as prioridades de planeamento

e calendarização, de modo a acompanhar e avaliar a execução das acções e os impactes, em sintonia com as deliberações e decisões estratégicas tomadas. Finalmente, o documento põe em evidência os planos, os indicadores de medição de resultados e as metas a atingir temporalmente.

Tal alteração não surge por acaso. Os trabalhos e conclusões resultantes, designadamente, dos Planos de Acção Trimestrais e Anuais e dos respectivos Relatórios de Execução, mostram a necessidade de preparar a CERCIAG para novos desafios organizativos, dotando a sua estrutura hierárquica e técnica de condições mais aptas para responder às diferentes exigências de operacionalização e gestão aos diversos níveis. As incertezas e exigências do futuro são determinantes e obrigam a pôr em prática medidas de prospectiva e previsão para antecipar os factores de risco organizacionais e para fazer frente às crescentes necessidades de qualidade de vida dos nossos Clientes, Colaboradores, Parceiros e Cooperantes.

Neste contexto, o ano de 2008 e seguintes configuram um novo ciclo para a CERCIAG, que deve ser caracterizado pela definição e implementação de um Modelo de Gestão da Qualidade, por via de um processo de Certificação de toda a Organização, pela Avaliação do Grau de Satisfação, utilizada já em 2007 e que passará a gozar de periodicidade anual, de todos os Clientes internos e externos e pela Avaliação de Desempenho, que se pretende aplicar já em 2007 ainda que a título meramente experimental. Tais objectivos colocam grandes desafios à capacidade e competência da Instituição e da sua força organizativa, para fazer ainda mais e, sobretudo, fazer sempre melhor.

Em termos operacionais, a CERCIAG não pode, não deve e não quer afastar-se da missão e dos valores fundamentais, de humanismo e de solidariedade, que têm pautado a sua acção desde sempre – a visão holística da pessoa com deficiência – e uma intervenção centrada na promoção e defesa das suas potencialidades e na reabilitação das suas vulnerabilidades. Tomando porém consciência crítica das responsabilidades actuais e futuras, que se colocam às Organizações do Sector Social, e em especial às Cooperativas do ramo da Solidariedade Social, os caminhos de reajustamento e de melhoria que têm sido apanágio da Instituição, serão agora mais exigentes e envolventes. Temos de ser capazes, agora mais do que alguma vez, de tomar as decisões mais acertadas, de planear estrategicamente os nossos objectivos, de programar as acções para atingir os resultados, de criar indicadores de avaliação pertinentes sobre o nosso trabalho para,

enfim, podermos avaliar os resultados e os impactes da intervenção institucional sobre o conjunto dos intervenientes, mas também para identificar os desvios e os aspectos mais significativos relativamente às actividades desenvolvidas.

De modo implícito, e significativo da sua importância, as áreas e actividades de Formação Profissional e Emprego deverão continuar a exigir uma atenção privilegiada, tanto ao nível das metodologias e instrumentos como também deverão ser capazes de acentuar a exigência ao nível do desenvolvimento dos processos formativos, quer numa óptica de aprendizagem educativa, cívica e comportamental (formação pessoal) como nas vertentes comuns da formação tecnológica e prática (formação profissional e formação no posto de trabalho). Revela-se também necessário observar e otimizar as medidas de controlo e gestão do Dossier Técnico-Pedagógico. Em ambos os casos, há aspectos reveladores de elevado grau de desempenho e qualidade, mas também indícios de persistência das tendências tradicionais da acção (informalidade) que comprometem a melhoria dos níveis de controlo e monitorização dos resultados, assim como o cumprimento das regras e normas regulamentares.

Diferentes indicadores internos e externos mostram que a CERCIAG tem conseguido desempenhar capazmente a missão para a qual foi criada mas não pode deixar de evoluir no sentido da adaptação a uma sociedade em permanente mudança e a um quadro de exigências e solicitações que não se compadece com desempenhos confortáveis. Por isso, as nossas "boas práticas" terão de ser consolidadas com inovação, os nossos pontos fracos terão de ser identificados e corrigidos.

Perseguimos um desenvolvimento sustentável, uma sistematização, formalização e maior rigor na selecção criteriosa dos candidatos/clientes, garantindo o seu enquadramento na resposta e a definição de respostas específicas que vão ao encontro das necessidades diferenciáveis e identificáveis da pessoa com deficiência, um aumento da qualidade dos serviços prestados aos nossos clientes, um investimento na formação dos Recursos Humanos, e uma maior participação de todos na concepção e nas tomadas de decisão, tendo como horizonte o aumento da eficiência e eficácia organizacional, num inequívoco aprofundamento dos referenciais de ética e responsabilidade.

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. Internamente, importa aperfeiçoar o modelo de organização e gestão, ajustando regras, procedimentos e orientações de funcionamento, promovendo um esforço colectivo de adaptação aos novos processos de trabalho e balanceamento dos resultados.

Nas suas grandes linhas, o Projecto de Intervenção

- o Identifica as medidas de investimento e acções a desenvolver nos próximos anos (2008-2010), para reforço dos objectivos essenciais;
- o Clarifica as linhas de orientação estratégica para uma melhoria da informação e articulação, entre os vários níveis de responsabilidade – funcional e hierárquica – para melhorar a eficácia do desempenho individual e reforçar a eficiência organizacional;
- o Incentiva a inovação e a criatividade como eixos basilares da qualidade, dando enfoque à melhoria contínua das qualificações e competências profissionais;
- o Acentua a necessidade de desenvolver e aprofundar a cultura de princípios e valores, mas também de participação e partilha de todos os intervenientes, no cumprimento e respeito pelas normas éticas e cívicas, de higiene e saúde, segurança e satisfação no trabalho.

Águeda, Setembro de 2007

A Direcção

## ESTRATÉGIA DA CERCIAG

A CERCIAG visa promover a qualidade e sustentabilidade das respostas que disponibiliza e, por esta via, a promoção dos direitos das pessoas por estas apoiadas, através de processos de representação e formação sustentadas em lógicas de reconhecimento, validação e acreditação, na comunidade e junto dos interlocutores institucionais, num quadro de intervenção social protagonizado por uma organização cidadã, moderna nos mecanismos de gestão e funcionamento, apostada na inovação e qualidade e promotora do poder de decisão e participação activa dos clientes, nas decisões sobre todos os processos que lhe digam, directa ou indirectamente, respeito.

Sem pretensões de contrariar o que está expresso nos Estatutos e em outros documentos doutrinários profusamente produzidos no âmbito da Organização, talvez seja importante consensualizarmos previamente os conceitos de Missão e Visão que politicamente defendemos para a CERCIAG:

### **I – Missão**

A missão da CERCIAG consiste em apoiar a participação e (re) integração na vida social e profissional das pessoas com deficiência, através de um conjunto integrado de acções e serviços de elevada qualidade e valor.

Enquanto centro de recursos, a CERCIAG presta serviços às pessoas com deficiência e disponibiliza apoio às famílias, às empresas e instituições, procurando responder aos desafios do presente e do futuro com estratégias de inovação e de competitividade permanentes.

A subscrição destes conceitos tem, implícito, um conjunto de valores, princípios e pressupostos que os suportam e justificam:

#### ➤ **Valores**

- **Solidariedade:** tem a ver com a essência da actividade que desenvolvemos e deve ter um reflexo claro na forma como lidamos com pessoas e organizações

- Autenticidade: obriga-nos a uma reflexão permanente que garanta a genuinidade das posições e decisões que tomamos.
- Credibilidade: fundamenta-se na coerência da acção que desenvolvemos, na forma como os outros a vêem.
- Responsabilidade: reporta-se à ponderação que na leva a tomar e defender as posições estrategicamente mais adequadas.
- Humanismo: as pessoas sempre primeiro, como referência da acção.
- Cooperação: a dimensão de partilha assumida como factor de desenvolvimento e força.

### ➤ **Princípios**

- Princípio da hierarquização das Necessidades: As prioridades da acção são determinadas pelos clientes
- Princípio da objectividade da acção: A CERCIAG tem que ter um Plano Estratégico de Acção
- Princípio da visibilidade da acção: A construção de uma imagem forte e credível da CERCIAG é uma prioridade
- Princípio da finalidade da acção: Os direitos das pessoas apoiadas são referências incontornáveis da acção
- Princípio da partilha de informação: Partilhar a informação para os Colaboradores, Associados e para a Comunidade, de forma eficiente e eficaz
- Princípio da responsabilização entre actores sociais: Toda a acção partilhada corresponde a responsabilidades partilhadas, que têm que ser prévia e devidamente identificadas.
- Princípio da participação: Os clientes têm uma participação activa nos processos de decisão.
- Princípio da Cooperação: Alargar o espaço de aprofundamento e consolidação do conhecimento pela via da inter cooperação.

O conjunto de valores e princípios enunciados, não podem continuar a ser entendidos como meros elementos referenciadores da acção: têm que ser constituídos como o eixo central das tomadas de decisão e da avaliação dos impactos que lhe são subsequentes.



➤ **Pressupostos:**

**Política da Qualidade**

Atingir um dimensionamento adequado e obter níveis de rentabilidade elevados na utilização de recursos

Satisfazer as expectativas dos clientes quanto aos serviços prestados e quanto a um nível organizacional interno que garanta elevada produtividade e qualidade

Criar um atendimento personalizado, individualizando percursos e metodologias, no sentido de ir o mais longe possível na formação para a cidadania

Proporcionar a melhoria contínua das condições de trabalho e de motivação aos seus colaboradores

Estabelecer com as organizações públicas e privadas convergentes na realização da missão, relações de parceria que possibilitem o mais eficaz impacto dos serviços prestados

**Política do Ambiente**

Prosseguir objectivos de qualidade ambiental em todos os programas e serviços

Avaliar e rever periodicamente os programas e serviços, de forma a proporcionar a melhoria contínua do desempenho ambiental

Estabelecer com fornecedores, clientes e instituições, relações que privilegiem a defesa do ambiente

**Política de Saúde e Segurança**

Atingir níveis elevados de segurança e de bem-estar para os seus colaboradores e clientes

Planear, implementar e avaliar de modo sistemático medidas de segurança e saúde, bem como a utilização de meios de protecção colectivos e individuais

## II – Objectivos Estratégicos

Dois factos influenciam a definição das linhas de orientação estratégica para o triénio 2008/2010.

O primeiro, por corresponder ao último ano de mandato dos actuais Órgãos Sociais, cuja duração é de dois anos e que teve início em Março de 2007, e ao início de um novo ciclo pós eleitoral que conduzirá os destinos da Instituição até 2010. O segundo porque o ano de 2008 corresponde ao primeiro ano do QREN – Quadro de Referência Estratégica Nacional, cujo impacto na nossa Instituição, pese não obstante o seu desconhecimento neste momento, será por demais evidente.

No ano 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 Coordenação e com o apoio dos restantes Órgãos Sociais, 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 objectivos estratégicos já enunciados em sede de recentes Planos de Actividades, e propõem-se as seguintes linhas orientadoras de curto e médio prazo:

1. Melhoria da Qualidade dos serviços a prestar aos clientes.
2. Investimento na Formação dos Recursos Humanos, na perspectiva da melhoria contínua e da inovação.
3. Investimento em estruturas físicas e equipamentos.
4. Informação, Comunicação e Imagem.
5. Reforço das Parcerias e incremento de parcerias estratégicas.
6. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.
7. Acções de Melhoria Contínua.

### **III – Concretização**

De acordo com a Missão postulada, para o triénio 2008/2010, a CERCIAG deverá orientar a sua actuação nomeadamente na definição de metodologias e metas, visando cumprir os objectivos operacionais definidos para cada um dos anos, bem como criar condições de acompanhamento e monitorização das actividades a realizar como forma de as avaliar e comparar os resultados previstos e os alcançados.

Ao nível do funcionamento interno, os elementos avaliativos apontam para a necessidade de um maior rigor, controlo e produtividade, na execução do trabalho das Unidades e Serviços, tendo em conta metas e resultados numa óptica de optimização dos meios técnicos e financeiros disponíveis, ou seja, fazer melhor com menos dinheiro.

Sendo a Qualidade uma meta a perseguir permanentemente, importa intuir que sem Qualidade não existe qualquer hipótese de futuro, independentemente da organização que possamos ter em mente. Por vezes fica-se com a sensação que o tipo de Organizações a que pertencemos está imune a grandes alterações estruturais. Os tempos que se aproximam implicam esforço, dedicação, competência, empenhamento, formação e disponibilidade para a mudança. Só assim será possível responder com Qualidade aos desafios que nos esperam.

## **PLANO DE INTERVENÇÃO**

Em função da estratégia definida e de acordo com a Missão postulada, para o ano 2008 a CERCIAG deverá orientar a sua actuação no cumprimento das directrizes aprovadas em Assembleia Geral, com o conseqüente envolvimento dos responsáveis das Unidades e Serviços, nomeadamente para a definição de objectivos e metas.

Ao nível do funcionamento, as diversas equipas de trabalho deverão implementar e planificar a execução das actividades e acções, tendo em conta metas e resultados, numa perspectiva de optimização dos meios técnicos e financeiros.

Sendo a Qualidade um macro objectivo da Organização, ela tem de ser transversalmente visível em todos os níveis (horizontais e verticais) interna e externamente.

A participação dos clientes e o envolvimento de todos os colaboradores, deverá ser a tónica essencial para a concretização dos objectivos centrais da organização.

## **I – Objectivos operacionais**

Tomando por referência os pressupostos enunciados, os eixos fundamentais em que devem assentar a intervenção e realização das intervenções, exprimem-se através dos objectivos operacionais seguintes:

### **Objectivo 1**

#### **Afirmação da Qualidade do Desempenho**

Um dos objectivos fundamentais de actuação da CERCIAG para 2008 continuará a ser a procura contínua da qualidade dos serviços que presta.

#### **Estratégias**

Como grandes orientações metodológicas para a prossecução deste objectivo contemplamos um conjunto de dinâmicas envolventes, internas e externas, centradas ao nível de desempenho, com reforço dos mecanismos de acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos junto do nosso público alvo, dos interlocutores institucionais, das parcerias, dos cooperadores e da comunidade, entendida no seu sentido mais lato. Para isso, torna-se necessário:

- Continuar a dispor uma Equipa de trabalho, motivada e motivadora de acções que potenciem o sucesso das metodologias e processos a implementar;
- Centrar a Organização na linha das necessidades e expectativas dos clientes;
- Definir metas e resultados a atingir no final do ano.

Estando criadas as condições, a CERCIAG avançou, já em 2007, para o Processo de Certificação, com base no Sistema de Gestão da Qualidade.

## **Execução das Acções**

A afirmação e o reforço da qualidade do desempenho da Organização serão concretizados através:

- Da implementação de mecanismos e meios de auscultação, diagnóstico, análise e avaliação dos indicadores críticos;
- Da criação de instrumentos que conduzam à melhoria do desempenho organizacional e à obtenção de indicadores e graus de Qualidade;
- Da melhoria e reforço das condições de participação e interacção com os clientes;
- Do aprofundamento da Missão Organizacional, ao nível ético e deontológico;
- Da promoção e divulgação da qualidade dos serviços prestados pela CERCIAG;
- Da avaliação dos resultados e dos impactes sociais.

## **Identificação dos Produtos/Resultados**

→ Constituição da CERCIAG num Modelo de Gestão da Qualidade do Sistema de Reabilitação Profissional de Pessoas com Deficiência. As linhas fundamentais deste Modelo visam parametrizar toda a Organização nas seguintes dimensões:

- a) Técnico-Pedagógica;
- b) Financeira;
- c) Organizacional.

→ Optimização dos recursos disponíveis, numa óptica de melhoria contínua, conduzindo ao aperfeiçoamento e à inovação das metodologias, instrumentos e processos, geradores de eficácia e qualidade do desempenho, ajustados e adequados à cultura e valores da estratégia organizacional.

## **Objectivo 2**

### **Melhorar as capacidades de intervenção técnica e incentivar a formação ao longo da vida**

A concretização deste objectivo tem por base o princípio de que os encargos financeiros com a formação não constituem um custo, mas sim um investimento nas pessoas com proveitos para a Organização.

### **Estratégias**

- Formação de Recursos Humanos;
- Valorização da formação e a aquisição de novas competências.

### **Execução das Acções**

Elaboração de um Programa de Formação contínua, ajustando-o aos interesses e motivações dos colaboradores da CERCIAG.

### **Identificação dos Produtos/Resultados**

- Supressão das necessidades detectadas;
- Melhoria do desempenho dos serviços e individuais;
- Fomento de maior polivalência;
- Promoção de evoluções profissionais (integrações, promoções, mobilidade interna, etc.);
- Promoção da evolução das qualificações.

## **Objectivo 3**

### **Melhorar as condições de trabalho, conforto, higiene e segurança**

#### **Estratégias**

Investimento em estruturas físicas e equipamentos.

#### **Execução das Acções**

- Promoção de intervenções técnicas visando a conservação e manutenção dos edifícios da CERCIAG;
- Apresentação de novos projectos para a construção de infra-estruturas;
- Continuação da renovação do parque automóvel;
- Aquisição de novos equipamentos informáticos;
- Reforço os mecanismos de comunicação e informação interna.

### **Identificação dos Produtos/Resultados**

- Aumento da cobertura de resposta;
- Promoção do acesso à informação de forma mais célere;
- Aumento da coesão das equipas de trabalho e fomentar tomadas de decisão concertadas;
- Aferição das acções de forma rigorosa, lógica e coerente, diminuindo o enviesamento da informação;
- Incremento da dinâmica de intervenção e dos seus actores;
- Aumento do bem-estar e satisfação dos intervenientes.

## **Objectivo 4**

### **Consolidação da imagem e Cooperação**

Pretende-se com este objectivo projectar a CERCIAG na comunidade.

#### **Estratégias**

Afirmação da imagem da CERCIAG e desenvolvimento da Cooperação com as diversas entidades, públicas e privadas.

#### **Execução das Acções**

- Promoção de momentos de disseminação de produtos e resultados decorrentes da nossa actividade;
- Actualização periódica do Site da CERCIAG;
- Modernização do logótipo da Organização;
- Produção e edição de informação sobre a Instituição;
- Participação nos eventos realizados por outras Organizações;
- Cooperação com as estruturas de outras organizações;
- Partilha de experiências e resultados.

### **Identificação dos Produtos/Resultados**

- Aumento do número de clientes e associados;

- Aumento do número de projectos de parceria;
- Aumento do nível de intervenção social e do papel activo na comunidade;
- Incremento das acções de Mecenato dirigidas à CERCIAG;
- Aumento do conhecimento do trabalho que a CERCIAG desenvolve por parte dos *stakeholders*;
- Aumento do número de apoios às acções realizadas.

## **Objectivo 5:**

### **Gerar um maior envolvimento com os parceiros operacionais e aprofundar a relação com os parceiros estratégicos e de investimento.**

Objectivo que pressupõe que as parcerias se constituem como uma estratégia fundamental da acção organizacional.

#### **Estratégias**

- Reforço das parcerias existentes e envolver novos protagonistas sociais;
- Optimização e rentabilização das parcerias;
- Valorização e rentabilização de potencialidades para a melhoria contínua de soluções;
- Criação de cadeia de valor.

#### **Execução das Acções**

- Participação nas reuniões de grupos de trabalho em áreas distintas;
- Promoção de eventos na comunidade;
- Envolvimento dos parceiros na dinâmica institucional;
- Divulgação de informação sobre a CERCIAG através dos diferentes canais de comunicação.

#### **Identificação dos Produtos/Resultados**

- Aumentar o trabalho em rede;
- Aumentar e diversificar respostas às necessidades da comunidade;



- Optimizar os recursos;
- Diminuir as despesas;
- Aumentar o conhecimento do contexto social onde estamos inseridos.

## **Objectivo 6**

### **Constituir medidas de salvaguarda da sustentabilidade**

Face à conjuntura actual, a questão da Sustentabilidade adverte-nos para a definição de prioridades e rigor nas opções a tomar. Porém, as responsabilidades de acautelamento do futuro mas também o agenciamento de medidas inovadoras, podem e devem orientar-nos para constituir medidas de salvaguarda da sustentabilidade.

### **Estratégias**

- Criação de mecanismos de monitorização e de apoio à gestão;
- Criação de meios de autonomia financeira;
- Avaliação sistematicamente da relação custo/benefício.

### **Execução das Acções**

Enquanto organização credível e responsável, a abordagem das condições de sustentabilidade da CERCIAG será feita por meio de:

- Utilização de instrumento de apoio à gestão ("*Balanced Scorecard*") para delineação de estratégias globais de actuação;
- Levantamento e análise das condições de funcionamento e dos custos delas decorrentes, com introdução de metodologias de controlo e racionalização de custos e reformulação dos encargos fixos;
- Conhecimento sempre actualizado dos Programas Operacionais, Quadros de Referência, potenciais parceiros e candidaturas;
- Aferição das regras de funcionamento;
- Reforço da capacidade negocial com os interlocutores institucionais;
- Monitorização, controlo e balanceamento dos resultados.

### **Identificação dos Produtos/Resultados**

- Diversificação das fontes de financiamento;

- Aumento do número de cooperadores e de associados;
- Concretização e reforço de parcerias financeiras;
- Aumento da autonomia financeira /auto-financiamento;
- Fomento do retorno do investimento.

## CONCLUSÃO

A opção por um Plano Estratégico de curto e médio prazo, propõe uma nova tomada de consciência estratégica sobre o trabalho organizacional a desenvolver e, sobretudo, uma nova forma de planeamento e balanceamento dos resultados.

É certo que algumas opções não carecem somente da vontade dos dirigentes e dos responsáveis, uma vez que algumas realizações estão dependentes do financiamento externo necessário à execução de alguns projectos. Mas carecem essencialmente da participação activa e da vontade de todos, para levar por diante os desafios e as tarefas que se esperam de nós.

São muito variadas as actividades que a CERCIAG se propõe realizar em 2008, umas em continuidade de funcionamento, outras numa linha de desenvolvimento, outras ainda assumidas como actividades inovadoras e numa perspectiva de melhoria contínua. Não sendo nenhuma novidade, o objectivo macro a conseguir prende-se com a Qualidade e com a Gestão da Qualidade. Tal medida pressupõe: melhor planeamento e programação; melhoria nas metodologias e suportes de informação; melhoria na análise, acompanhamento e controlo dos resultados.

Estamos certos que o aumento da participação dos clientes será um passo significativo para a melhoria dos serviços que prestamos e possibilitará imprimir algumas mudanças de real alcance em termos organizativos. As sugestões dos colaboradores e o seu empenhamento na definição das estratégias de eficácia, serão o garante do cumprimento da missão e a contribuição decisiva para a melhoria da satisfação organizacional.

Da parte dos dirigentes da CERCIAG e dos seus principais responsáveis, todos poderão contar com a melhor dedicação e atenção aos problemas, numa atitude de gestão eficiente dos recursos – humanos, técnicos e financeiros – de forma a salvaguardar os princípios e valores da cultura institucional, axiomas que tão bem nos têm orientado, e que aprofundaremos com todos nas caminhadas para o futuro.