

	Plano Estratégico 2018-2020	Mod137/V01.PG01 (03.11.14)
		Página 1 de 15

Plano Estratégico 2018-2020

**“A persistência é o caminho do êxito”
(Charles Chaplin)**



	Plano Estratégico 2018-2020	Mod137/V01.PG01 (03.11.14)
		Página 2 de 15

Índice

Introdução.....	3
Enquadramento Institucional.....	3
Visão, Missão, Valores e Política da Qualidade.....	4
Descrição das Atividades.....	5
Análise Contextual.....	6
Objetivos Estratégicos.....	12
Quadro Estratégico	14
Avaliação	16

	Plano Estratégico 2018-2020	Mod137/V01.PG01 (03.11.14)
		Página 3 de 15

Introdução

Construir um Plano Estratégico, pressupõe um conhecimento dos diferentes contextos, onde se insere a organização e uma perceção dos enquadramentos político-sociais. O planeamento conhece hoje contornos marcadamente diversos dos que ocorreram no passado. Seja pela significativa maior contingência e imprevisibilidade do contexto, seja pelos níveis acrescidos de exigência de todas as partes interessadas, as organizações confrontam-se hoje com um desafio algo paradoxal. São confrontadas com condicionantes que não conseguem controlar e vêm-se face a alguns constrangimentos nas condições de apoio, tendo como desafio a adaptação às mudanças que lhes são impostas, a reformulação das suas práticas em função de novas demandas dos clientes ou do mercado. Cada vez mais as organizações têm de ser dinâmicas, abertas ao conhecimento e à mudança.

O Plano Estratégico, para o período 2018-2020, como o anterior, tem por alicerces a missão, a visão e os princípios orientadores pelo qual as atividades da CERCIMA se pautam, assim como a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e a Estratégia Europeia para a Deficiência 2010-2020.

Esta parte de uma reflexão estratégica de toda a organização, de modo a definir a sua estratégia, e, por conseguinte, os seus objetivos, sendo um instrumento enquadrador do Plano de Atividades e Orçamento anual e dos Planos de Atividades dos serviços/respostas sociais.

Enquadramento Institucional

A CERCIMA foi criada em 1976 por escritura pública datada de 20 de setembro, reconhecida como entidade de utilidade pública em 10 de maio de 1983 e equiparada a Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), desde 12 de abril de 1999.

A CERCIMA é certificada de acordo com a **NP EN ISO 9001:2015**, e pelos referenciais de Avaliação da Qualidade, do Instituto da Segurança Social, na resposta social Centro de Atividades Ocupacionais: 2007, para o **Nível A** e é ainda certificada como entidade formadora, pela **DGERT** (Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho).

	Plano Estratégico 2018-2020	Mod137/V01.PG01 (03.11.14)
		Página 4 de 15

Visão, Missão, Valores e Política da Qualidade

Visão

Ser reconhecida como parceira de referência nas Políticas de Inclusão

Missão

Prestar serviços em diferentes domínios de intervenção para capacitar pessoas com diversidade funcional na defesa do direito da igualdade de oportunidades

A CERCIMA compromete-se a:

- Garantir de forma consistente e sistemática a capacidade técnica de forma a satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas;
- Promover o reforço de competências dos colaboradores através da formação e meios para o desempenho das suas funções;
- Otimizar sistematicamente os seus processos, recorrendo ao correto planeamento e à plena utilização dos seus recursos técnicos e humanos, com vista à melhoria contínua dos seus serviços, tendo em conta o cumprimento da legislação e da regulamentação aplicável.
- Assegurar o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade, garantindo o cumprimento dos objetivos da qualidade numa perspetiva de melhoria contínua.

Ética e Valores

A CERCIMA pretende atingir níveis de valores para a construção de uma sociedade solidária e inclusiva na promoção da qualidade dos planos de vida alicerçados na sustentabilidade organizacional e coesão social.

- **Confidencialidade**, manter sigilo absoluto sobre todas as informações e factos relativos à vida da Cercima.
- **Cooperação** contribuir para a criação e manutenção de um bom ambiente de trabalho, nomeadamente através da colaboração e cooperação mútua. Pautar as relações recíprocas por um tratamento cordial, respeitoso e profissional.
- **Respeito**, reconhecer e valorizar os direitos e deveres dos clientes, famílias e colaboradores, agindo em conformidade.
- **Responsabilidade** prestar serviços de elevada qualidade, adequados às necessidades e expectativas do cliente, adotando uma conduta responsável.
- **Compromisso** atuar numa lógica de parceria e corresponsabilidade.

	Plano Estratégico 2018-2020	Mod137/V01.PG01 (03.11.14)
		Página 5 de 15

Descrição da Atividade - Respostas Sociais/Serviços

ELI Serviço de Intervenção Precoce (Pé de Feijão) - Destina-se a apoiar crianças entre os 0 e os 6 anos, com alterações nas funções ou estruturas do corpo que limitam a participação nas actividades típicas para a respetiva idade e contexto social ou com risco grave de atraso de desenvolvimento, bem como as suas famílias.

Centro Sócio Educativo – Apoiar crianças e jovens com idades compreendidas entre os 6 e os 18 anos, com necessidades educativas especiais, depois de esgotadas todas as alternativas de integração na escola de ensino regular.

Centro de Recursos para a Inclusão – Apoios terapêuticos de alunos com Necessidades Educativas Especiais, cujas idades se situem entre os seis e os dezoito anos, abrangendo vários Agrupamentos dos Concelhos.

Serviço de Formação Profissional – Tem como objetivo aumentar as oportunidades de escolha, acesso e manutenção de emprego no mercado aberto de trabalho para as pessoas que se encontram em situações de desvantagem enquadrando-se no movimento internacional de "Supported Employment" (Emprego Apoiado).

Centro de Atividades Ocupacionais – Destina-se a pessoas com deficiências graves, com idade igual ou superior a 16 anos, cujas capacidades não permitam, temporária ou permanentemente, o exercício de uma atividade produtiva.

Centro Comunitário “Cais do Sal” – Destina-se a promover respostas sociais, educacionais, lúdicas e formativas, centradas nos indivíduos, famílias e comunidade, através de ações de prevenção e minimizadoras com vista à promoção da inserção e desenvolvimento pessoal, social e cultural da comunidade do concelho de Alcochete.

Residência Autónoma – Tem como âmbito de ação o acolhimento de pessoas com deficiência que, mediante apoio, possuem capacidade de viver autonomamente.

	Plano Estratégico 2018-2020	Mod137/V01.PG01 (03.11.14)
		Página 6 de 15

Análise Contextual

Os fatores externos são aqueles sobre os quais a organização não exerce nenhum ou exerce um reduzido controlo, as oportunidades e ameaças podem ser distintas através da escrutinização de uma variedade de forças e tendências políticas, económicas e sociais. É assim necessário apreender as primeiras manifestações dos acontecimentos e das tendências que estão a ocorrer, e que provavelmente terão efeitos sobre a prossecução da missão da CERCIMA.

Ao identificar as forças e fraquezas internas, a CERCIMA reflete sobre os seus recursos, debruçando-se sobre a estratégia a definir e naturalmente sobre os resultados a atingir.

Esta análise conduz a questões fundamentais que poderão afetar a atividade da organização.

Contexto Externo

✓ Segundo o **Plano de Ação Regional de Lisboa 2014-2020**, a Região de Lisboa constitui um espaço central desenvolvido e liderante. Dotada de recursos avançados e com um alargado mercado, destaca-se, em termos nacionais, enquanto região globalmente melhor preparada para competir internacionalmente e para servir de motor do desenvolvimento integrado. A Região concentra uma parte significativa dos recursos do país em termos produtivos, de inovação e investigação, de turismo e lazer, de equipamentos sociais, de gestão e de administração pública e posiciona-se no grupo das regiões inovadoras europeias. Em termos de PIB per capita, a Região de Lisboa apresenta igualmente um posicionamento superior à média nacional, verificando ao longo dos últimos quinze anos um processo de crescimento superior aos valores médios nacionais. Embora esta região encerre ainda um conjunto de constrangimentos nos quais importa atuar para que este território atinja níveis de desenvolvimento mais elevados, essenciais para a retoma do crescimento económico nacional, não é considerada área prioritária de intervenção neste quadro comunitário, sendo a oferta dos concursos abertos limitada.

✓ No **Mapeamento dos Investimentos em Infraestruturas Sociais do distrito de Setúbal, por parte do MTSS**, foram definidas como prioridades de investimento as intervenções, Centro de Atividades Ocupacionais (CAO); Lar Residencial, Residência Autónoma e Serviço de Apoio Domiciliário elegíveis nos Programas Operacionais Regionais, nomeadamente no Objetivo temático (OT 9) – Promover a Inclusão Social e Combater a Pobreza. Estando prevista como prioridade de investimento o programa 9.7 – Saúde e Infraestruturas Sociais, para a Região de Lisboa. A oferta de respostas sociais dirigidas a pessoas com deficiência, em 2014, resultou numa taxa de cobertura média no Continente das principais respostas para esta população-alvo, de 3,8%, sendo que o distrito de Setúbal possui

	Plano Estratégico 2018-2020	Mod137/V01.PG01 (03.11.14)
		Página 7 de 15

a taxa de cobertura mais baixa do Continente, designadamente 2,0%, nas respostas dirigidas a Pessoas com Deficiência.

✓ **O Programa Qualificação para Pessoas com Deficiência e ou Incapacidades**, financiado pelo Programa Lisboa 2020, pelo qual o Serviço da Formação Profissional da CERCIMA, é financiado, a partir de abril de 2018, passará a ser gerido pelo IEFP.

✓ Foi criado pela Portaria n.º 100/2017 de 7 março, o **Programa de Celebração ou Alargamento de Acordos de Cooperação para o Desenvolvimento de Respostas Sociais (PROCOOP)**, concretizando-se através de um modelo de candidaturas, cuja seleção e hierarquização é efetuada mediante a definição prévia de critérios objetivos, uniformes e rigorosos, como a cobertura dos acordos de cooperação, a sustentabilidade da resposta social candidata e o tempo de espera para a celebração de acordo, bem como a sustentabilidade da própria entidade, promovendo, deste modo, a transparência e a equidade.

✓ Mudança de paradigma nas políticas públicas de inclusão das pessoas com deficiência, procurando inverter a tendência da institucionalização e da dependência familiar, com a criação do MAVI – **Modelo de Apoio à vida Independente**. O MAVI assenta, no primado do direito das pessoas com deficiência à autodeterminação, assegurando condições para o exercício do direito a tomar decisões sobre a sua vida, ainda que existam diferentes situações de deficiência, com graus diferenciados de dependência ou incapacidade, que carecem de apoios distintos. A implementação do MAVI concretiza-se através de **Centros de Apoio à Vida Independente (CAVI)**.

✓ Decreto-Lei n.º 3/2008 de 7 de janeiro, que define o regime de Educação Especial, em processo de reformulação.

✓ Portaria nº 1102/97, de 3 de novembro alínea a) e b) que regulamenta a atividade do Centro Socioeducativo e do Centro de Recursos para a Inclusão, respetivamente, sem atualização há 20 anos.

✓ Decreto-Lei nº 18/89 de 11 de janeiro que regula a atividade do Centro de Atividades Ocupacionais, sem atualização há 28 anos.

✓ Referencial do Modelo de Respostas Sociais – Centro de Atividades Ocupacionais (CAO) Nível A – 2007, sem revisão pelo ISS, desde a sua implementação e não cumprindo os objetivos a que o ISS se propôs inicialmente.

✓ Intenção de descentralização do Atendimento e Acompanhamento Social para as Autarquias de acordo com a proposta de lei 62/XII PL11/17

✓ No dia 1 de outubro de 2017, tiveram lugar as **eleições autárquicas**. No concelho do Montijo não se registaram alterações significativas em termos do executivo municipal, no entanto no concelho de Alcochete o executivo municipal foi alterado.

	Plano Estratégico 2018-2020	Mod137/V01.PG01 (03.11.14)
		Página 8 de 15

✓ Perspetiva de construção de um **Aeroporto no Montijo** complementar ao de Lisboa, prevendo-se um crescimento ao nível do desenvolvimento da economia local, criação de postos de trabalho e crescimento da indústria de construção.

Oportunidades

- Candidatura ao Programa Operacional 9.7 – Saúde e Infraestruturas Sociais na área dos investimentos em Equipamentos Sociais, para Lar residencial.
- Novos domínios de ação

Ameaças

- Conjuntura económica frágil com impacto económico/financeiro negativo.
- Indefinição das políticas sociais.
- Competitividade crescente no acesso aos financiamentos.

Contexto Interno

- ✓ Quadro de pessoal com 72 colaboradores, sendo 92% do sexo feminino, 58% possuem grau académico superior e 54% possuem contrato sem termo.
- ✓ Taxa média de recomendação dos serviços superior a 90%.
- ✓ Taxa média de satisfação dos clientes, colaboradores e parceiros acima dos 90%.
- ✓ O Centro Comunitário Cais do Sal, apoia anualmente uma média de 300 pessoas do concelho de Alcochete, número superior ao estabelecido em acordo de cooperação.
- ✓ 75% dos clientes abrangidos pelos serviços da CERCIMA pertencem ao concelho do Montijo.
- ✓ A média de idades dos clientes do Centro de Atividades Ocupacionais tem vindo a diminuir (média 32 anos) e o grau de incapacidade a aumentar (83%).
- ✓ Lista de espera do Centro de Atividades Ocupacionais superior a 25 candidatos.
- ✓ Alteração da imagem da CERCIMA (Logotipo)



Plano Estratégico 2018-2020

Mod137/V01.PG01
(03.11.14)

Página 9 de 15

Serviço Resposta Social	Forças	Fraquezas
Intervenção Precoce	<ul style="list-style-type: none">-Atualização de conhecimento por parte dos recursos humanos (Participação em formações)- Satisfação dos colaboradores- Ambiente de trabalho- Estabilidade da equipa devido a mobilidade estatutária das Docentes- Satisfação dos parceiros operacionais- Elevado número de referências em idade precoce (0 aos 3 anos)	<ul style="list-style-type: none">- Incapacidade de resposta adequada para a todas as famílias (falta de recursos humanos face ao número de crianças em intervenção)- Falta de supervisor técnico com presença mensal nas reuniões de equipa para discussão de casos
Socioeducativo	<ul style="list-style-type: none">- Articulação semanal dos casos- Horas de abrangência dos recursos humanos- Disponibilidade horária dos recursos humanos- Aumento de alunos- Professores destacados- Comunicação entre o(a)s colaboradores	<ul style="list-style-type: none">- Contingências financeiras- Articulação (ainda) deficitária com algumas famílias- Alunos agressivos- Fragilidades no ambiente entre colaboradore(a)s- Condições clínicas dos RH- Dinamismo e eficácia em determinadas áreas
Centro de Recursos para a Inclusão	<ul style="list-style-type: none">- Equipa multidisciplinar e dinâmica- Reconhecimento técnico da equipa pelos agrupamentos- Evolução terapêutica da população atendida- Articulação sistemática entre a equipa e a coordenação- Formações especializadas- Disponibilidade do(a)s colaboradore(a)s- Importância do serviço no contexto das NEE, quer nos agrupamentos, quer nas famílias	<ul style="list-style-type: none">- Contingências financeiras- Articulação (ainda) deficitária com algumas famílias- Fragilidades na articulação com o(a)s professore(a)s- Insatisfação do(a)s colaboradore(a)s pela situação contratual
Formação Profissional	<ul style="list-style-type: none">- Metodologia de Emprego Apoiado.- Equipa multidisciplinar com técnicos superiores.- Articulação com o tecido empresarial local e restantes parceiros.- Satisfação das partes interessadas.- Consciencialização dos colaboradores- Ética Profissional- Capacidade de resiliência.- Intervenção familiar- Competência dos colaboradores- Flexibilização na conciliação da vida profissional e pessoal- Formação certificada	<ul style="list-style-type: none">- Atrasos nos financiamentos.- Não existência de percursos formativos individuais.- Ineficácia na articulação com o serviço local de emprego.- Imagem da CERCIMA- Recursos físicos de difícil gestão- Metodologia de admissão dos candidatados (CR)- Resposta pouco flexível à população com Doença Mental ou duplo diagnóstico
Centro de Atividades Ocupacionais	<ul style="list-style-type: none">- Serviço único no concelho- Novos projetos/atividades- Equipa multidisciplinar- Apoios diversificados- Disponibilidade horaria dos colaboradores- Articulação entre serviços internos e externos- Conservação e limpeza das Infraestruturas- Parcerias com entidades da comunidade permitindo a diversidade das atividades	<ul style="list-style-type: none">- Comunicação e cooperação entre o(a)s colaboradore(a)s- Pouca participação familiar- Pouco interesse e desinvestimento nas atividades de sala- Espaço físico limitado- RH diminutos (para atividades, uma vez que estão em varias frentes)- Desmotivação dos colaboradores



**Plano Estratégico
2018-2020**

Mod137/V01.PG01
(03.11.14)

Página **10** de **15**

Centro Comunitário	<ul style="list-style-type: none">- Multidisciplinaridade dos RH- Estabilidade do quadro pessoal- Única entidade do concelho de Alcochete na área de Ação social no âmbito de MAS da SS- Reconhecimento dos parceiros da comunidade- Certificação de Serviço- Proximidade com os clientes- Dinamismo da equipa	<ul style="list-style-type: none">- Equipamentos e infraestruturas reduzidas- Desconhecimento da Comunidade em geral dos Serviços do CCCS- Acordo de Cooperação desajustado das necessidades identificadas- Fraca visibilidade do serviço junto da comunidade em geral- RH reduzidos (para o desenvolvimento das diferentes atividades desenvolvidas)
Residência Autónoma	<ul style="list-style-type: none">- Serviço único no concelho- Flexibilidade e dinamismo dos colaboradores na execução e gestão do serviço- Implementação e supervisão regular das regras, horários e rotinas dos clientes- Envolvimento de todos colaboradores na definição e reformulação dos planos individuais dos clientes, participando na elaboração do projeto de vida dos clientes- Investimento na implementação e monitorização dos sistemas de Qualidade, HACCP e HSA visando a melhoria contínua- Incentivo contínuo para a autonomia dos clientes nas AVD, p.e., preparação e confeção de refeições na RA pelos clientes- Articulação com os serviços internos, nomeadamente com outros técnicos responsáveis pela integração socioprofissional dos clientes- Sensibilização e esforço para a economia de recursos	<ul style="list-style-type: none">- Contingências financeiras- Falta de recursos humanos e materiais adequados às necessidades do serviço (transporte, mobiliário, verba para actividades...)- Ambiente social e o local da implantação da resposta exposto a perigos e riscos diversos- Gestão de tempo e horários do serviço- Maturidade de colaboradores- Comunicação da equipa- Isolamento defensivo dos clientes- Coparticipações baixas- Fraca articulação e envolvimento dos familiares dos clientes- Tempo prolongado de permanência dos clientes- Acesso reduzido a oportunidades formativas adequadas ao serviço- Dificuldade de providenciar-se transporte para os clientes em situações ocasionais e regulares- Poucas parcerias operacionais- Dificuldade no estabelecimento de medidas de angariação de verbas- Fraca visibilidade do serviço.

	Plano Estratégico 2018-2020	Mod137/V01.PG01 (03.11.14)
		Página 11 de 15

Pontos fortes

Recursos humanos qualificados

Equipas multidisciplinares

Conhecimento e experiência

Serviços e apoios diversificados

Certificação Qualidade ISO 9001

Certificação DGERT

Satisfação das partes interessadas

Serviços/Respostas sociais únicos nos concelhos do Montijo e Alcochete

Reconhecimento das partes interessadas

Aumento da procura dos serviços

Taxa de recomendação dos serviços

Cultura de orientação para o(a) cliente

Pontos fracos

Fragilidades na Comunicação interna

Níveis baixo de sustentabilidade financeira

Fragilidades na Comunicação com a família

Fragilidades no relacionamento dos colaboradores

Fraca visibilidade do trabalho desenvolvido junto da comunidade em geral

Desgaste emocional dos colaboradores

	Plano Estratégico 2018-2020	Mod137/V01.PG01 (03.11.14)
		Página 12 de 15

Objetivos Estratégicos

- **Eixo 1- Identidade e Representação**
Reforçar o posicionamento da CERCIMA como organização aberta, inovadora e colaborativa
- **Eixo 2 - Sustentabilidade**
Melhorar o modelo de Gestão Organizacional, garantindo uma maior eficácia orçamental
- **Eixo 3 – Qualidade dos serviços/respostas sociais**
Assegurar a excelência dos serviços prestados

Qualquer estratégia que possamos traçar, como é obvio, estará sempre condicionada pelas oportunidades que forem acontecendo e pela capacidade e competência de que dispomos para as gerir. Com base nos eixos e objetivos foi traçado o plano:

Eixo 1

1. Edificação do equipamento Lar Residencial;
2. Alargar e reforçar o âmbito de intervenção da CERCIMA;
3. Promoção de ações de sensibilização/formação/workshops no âmbito das nossas especialidades;
4. Potenciação da Imagem da CERCIMA;
5. Garantir o desenvolvimento e inovação organizacional, investindo na capacitação e gestão do conhecimento dos colaboradores;
6. Otimizar a comunicação com a comunidade.

Eixo 2

1. Desenvolver uma cultura e práticas de Sustentabilidade;
2. Manter o resultado positivo do exercício (antes de depreciações e amortizações);

Eixo 3

1. Manter a certificação da qualidade;
2. Reforçar a qualidade dos serviços/respostas sociais



**Plano Estratégico
2018-2020**

Mod137/V01.PG01
(03.11.14)

Página 13 de 15

Quadro Estratégico

Eixo	Objetivo Estratégico	Atividades	Indicador	Metas	Cronograma			Recursos Humanos	Recursos Financeiros	Equipamentos	Parcerias	
					2018	2019	2020					
1	Reforçar o posicionamento da CERCIMA como organização aberta, inovadora e colaborativa	Edificação do equipamento Residencial do Lar	Procurar/concorrer a todas as fontes de financiamento possíveis	Verba obtida para a construção	1.000.000,00€	x	x	x	NA	NA	NA	Organismos públicos ou privados; autarquias; empresas
		Alargar e reforçar o âmbito de intervenção da CERCIMA	Candidaturas a projetos que se enquadrem nos objetivos estratégicos e na missão	Nº de candidaturas	9	x	x	x	NA	NA	NA	Organismos públicos ou privados
		Promoção de ações de sensibilização/formação/workshops no âmbito das nossas especialidades	Desenvolver oferta formativa direcionada para a comunidade em geral	Nº de ações	12	x	x	x	NA	NA	NA	Entidades congéneres Comunidade Empresas Famílias
		Potenciação da Imagem da CERCIMA	Divulgar a CERCIMA, através de eventos para e com a comunidade	Nº de eventos	30	x	x	x	NA	NA	NA	Entidades congéneres Comunidade Autarquias Empresas Famílias
		Garantir o desenvolvimento e inovação organizacional, investindo na capacitação e gestão do conhecimento dos colaboradores	Desenvolvimento do Plano Interno de formação	35 horas de formação/ano/colaborado(a)	80%	x	x	x	Formadores externos	5.000,00€	NA	Autarquias Entidades formadoras
		Otimizar a comunicação com a comunidade	Criação e desenvolvimento de um Gabinete de Marketing/Publicidade	Nº de atividades desenvolvidas	10	x	x	x	Técnico superior da área	% da Bolsa de estágio profissional	NA	IEFP Comunidade Empresas
				Monitorização das plataformas digitais	Nº de visitas no site	150 000	x	x	x	NA	NA	NA
Classificação no facebook	≥4.9											



**Plano Estratégico
2018-2020**

Mod137/V01.PG01
(03.11.14)

Página **14** de **15**

Eixo	Objetivo Estratégico	Atividades	Indicador	Metas	Cronograma			Recursos Humanos	Recursos Financeiros	Equipamentos	Parcerias	
					2018	2019	2020					
2	Melhorar o modelo de Gestão Organizacional, garantindo uma maior eficácia orçamental	Desenvolver uma cultura e práticas de Sustentabilidade	Gerar receitas (donativos; novos sócios; consignação impostos; dinamização ou participação em eventos...)	Receita angariada	50.000,00€ /ano	x	x	x	NA	NA	NA	Entidades congéneres Comunidade Autarquias Empresas Famílias
		Manter o resultado positivo do exercício	Gerir com rigor e eficácia os recursos financeiros	Resultado do exercício	Resultado Positivo	x	x	x	NA	NA	NA	NA
3	Assegurar a excelência dos serviços prestados	Manter a certificação de qualidade	Auditorias de acompanhamento e de renovação	Auditorias externas sem NC maiores	Certificação	x	x	x	NA		NA	Entidade Certificadora
		Reforçar a qualidade dos serviços/respostas sociais	Desenvolver ações de <i>benchmarking</i> com organizações congéneres	Nº de ações	9	x	x	x	NA	500,00€	NA	Entidades congéneres
			Realizar ações de gestão emocional		7	x	x	x	NA	900,00€	NA	NA
			Otimizar a comunicação interna (CI)	Nº de colaboradores(as) que Concordam Totalmente (4) que existe uma boa CI	80%	x	x	x	NA	NA	NA	NA

	Plano Estratégico 2018-2020	Mod137/V01.PG01 (03.11.14)
		Página 15 de 15

Recursos Humanos

Os Recursos Humanos contemplados no quadro estratégico são apenas os que se prevê que aumentem para o cumprimento dos objetivos, quando se lê (NA) Não se Aplica, quer dizer que não vai exigir um aumento do quadro de pessoal.

Recursos Financeiros

O mesmo acontece com os Recursos Financeiros, quando se lê (NA) Não se Aplica, quer dizer que não vai exigir um aumento dos recursos financeiros para que se cumpram os objetivos.

Equipamentos

Quando se lê (NA) Não se Aplica, quer dizer que não vai exigir um aumento dos equipamentos existentes para que se cumpram os objetivos.

Parcerias

Quando se lê (NA) Não se Aplica, neste campo, quer dizer que não vai exigir estabelecimento de parcerias.

Avaliação

O Plano estratégico cumpre um papel importante no processo de aumentar a precisão das práticas e métricas de medição, concretiza-se no Plano de Atividades e Orçamento Anual que, por sua vez, se desdobra nos Planos de Atividades por Serviço/Resposta Social.

Os Planos são monitorizados trimestralmente, através do **Programa de Gestão**, sendo os resultados obtidos o que vai aferir o cumprimento dos objetivos e analisar os desvios, permitindo uma reflexão sobre as linhas de ação a seguir.