Associação de Paralisia Cerebral de Odemira

"Entidade de referência numa comunidade inclusiva"

PLANO ESTRATÉGICO 2018 - 2020

Novembro/2017

INDICE

Introdução 2

I - CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E ANÁLISE ESTRATÉGICA

1. Enquadramento institucional

1.1 Síntese histórica 3

1.2 Caracterização dos recursos humanos 4

1.3 Caracterização dos recursos materiais/equipamentos 5

1.4 Caracterização dos resultados de exploração do triénio 2014/2016 6

1.5 Resumo da atividade 8

1.6 Resultados/ impactos 11

2. Análise Estratégica

2.1 Análise SWOT 12

3. Formulação de Estratégia

3.1 Visão 14

3.2 Missão 14

3.3 Valores 14

3.4 Políticas 14

3.5 Eixos Estratégicos/ Planos de Estratégia 18

II - PLANO ESTRATÉGICO

1 - Metodologia 19

2. Objetivos estratégicos 20

2.1. Mapa Estratégico 23

2.2. Mapa de indicadores e ações 24

INTRODUÇÃO

Promover a inclusão social e a qualidade de vida das pessoas com deficiência, em risco de desenvolvimento e suas famílias, envolvendo-as num processo participativo com base nas suas potencialidades e direitos em interação com a comunidade, é a **missão** da Associação de Paralisia Cerebral de Odemira (APCO). No sentido de cumprir esta missão, apresenta-se o Plano Estratégico para o triénio 2018-2020. Pretende-se assim responder à necessidade de planear a atividade da instituição, delineando uma estratégia que seja consistente e eficaz para todas as partes interessadas, abrangendo todas as respostas sociais e serviços e orientada para a melhoria contínua.

Para além da necessidade de planear os próximos anos de atividade da Instituição, importa garantir que nos próximos três anos o seu desempenho esteja suportado numa análise estratégica cuidada e rigorosa e no consequente planeamento das ações a desenvolver e dos indicadores para a sua monitorização.

A realização deste plano constituiu também uma oportunidade de reflexão e análise sobre a APCO por forma a garantir um caminho eficaz e eficiente e a prestação de serviços adequados às necessidades e expectativas dos clientes e restantes partes interessadas. Esta reflexão e a consequente definição dos objetivos para os próximos anos desenvolveu-se através de um processo participado por todas as partes interessadas, para que possa responder de forma adequada à abrangência das necessidades a que a APCO dá resposta.

Para a elaboração do Plano Estratégico foi adoptada a metodologia *Balanced Scorecard.* A escolha deste método surgiu da necessidade de utilizar uma ferramenta que permitisse avaliar o desempenho da APCO, assegurar o desenvolvimento e a execução da estratégia definida, descrever um sistema de avaliação, definir objetivos, indicadores, metas e atividades, investimentos e recursos.

I – CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E ANÁLISE ESTRATÉGICA

1. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

1.1 Síntese histórica

A APCO nasceu do empenho e motivação de pais e amigos de crianças e jovens portadores de deficiência. Surgiu da necessidade de apoiar pessoas com deficiência motora ou multideficiência do concelho de Odemira, que saíam das estruturas regulares de educação, ou que se encontravam no domicílio por carência de respostas locais.

Inaugurada em Outubro de 2001, e inicialmente denominada Sub-núcleo de Odemira da Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral, este projeto adquiriu autonomia para se tornar no Núcleo Regional do Alentejo Litoral em Janeiro de 2002. Foi em Abril de 2004 que adquiriu a atual denominação e estatuto de Associação.

A APCO iniciou a sua atividade com duas Respostas Sociais: Centro de Atividades Ocupacionais e Serviço de Apoio Domiciliário. Em 2004 integrou também a Resposta Social de Intervenção Precoce.

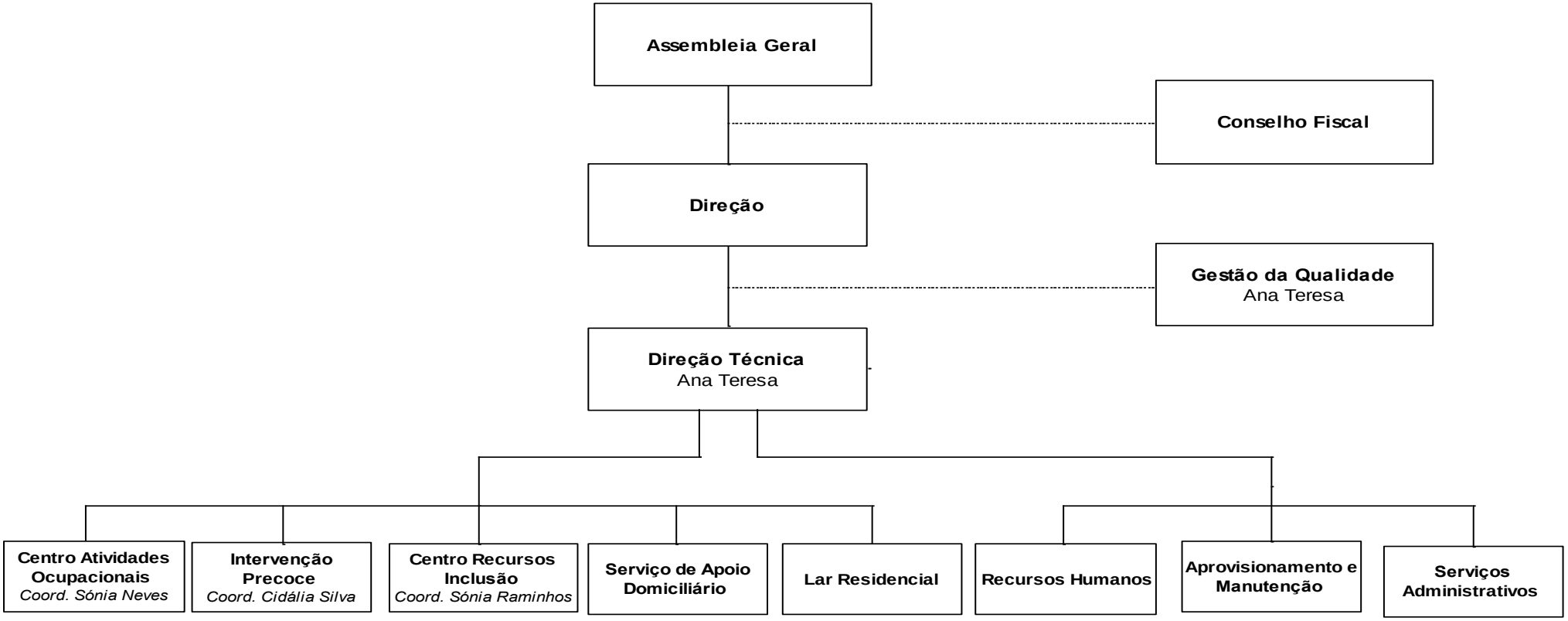
Em 2009 a Associação foi integrada na Rede Nacional de Centros de Recursos para a Inclusão (CRI), tendo sido acreditada nos termos constantes do Aviso nº 22914/2008 publicado no Diário da República, 2ª série, nº 170, de 3 de Setembro. A acreditação tem vindo a ser renovada de 4 em 4 anos e foi mais uma vez renovada no presente ano.

A mais recente resposta social, o Lar Residencial Casa na Paisagem, iniciou em dezembro de 2014.

Com a ambição de vir a ser também uma resposta social da APCO, iniciou-se em 2015 o projeto GAPRIC (Gabinete de apoio a programas incluídos na comunidade) – modalidade de apoio à inclusão de jovens e adultos com deficiência/incapacidade, na comunidade.

1.2 Caracterização dos recursos humanos

A APCO organiza-se de acordo com a seguinte estrutura:



A Tabela 1 apresenta os recursos humanos da APCO (dados de outubro de 2017).

Tabela 1 - Recursos Humanos

RECURSOS HUMANOS			
	ÀREA ATIVIDADE/FUNÇÃO	NÚMERO	TOTAL
Recursos internos	Assistente Social	3	44
	Psicólogo(a)	4	
	Fisioterapeuta	3	
	Terapeuta da fala	3	
	Técnico Ed. Especial e Reabilitação / Psicomotricista	2	
	Educadora Social	1	
	Ajudante Estabelecimento Apoio Pessoas com Deficiência	3	
	Monitoras CAO	2	
	Auxiliares Serviços Gerais	4	
	Motoristas	2	
	Ajudantes Ação Direta	14	
	Escriturária	3	
Prestadores de serviços	Professor Artes	1	6
	Monitora equitação	1	
	Monitora de Jardinagem	1	
	Professor de música	1	
	Enfermeira	1	
	Técnica oficial de contas	1	
Voluntárias	Voluntariado: apoio nas atividades ocupacionais, piscina e refeições.	1	1
TOTAL			51

Nota: A Associação conta ainda com duas educadoras de infância colocadas, em regime de mobilidade, na resposta social Intervenção Precoce através do Agrupamento de Escolas de Odemira.

1.3 Caracterização dos recursos materiais/equipamentos

As instalações da sede da APCO, situadas na Horta dos Reis - Odemira, dispõem de uma área de serviços composta por de dois gabinetes técnicos, uma sala de reuniões/direção e a secretaria/serviços administrativos; e a área do Centro Atividades Ocupacionais composto por uma sala de atividades ocupacionais, um ginásio/sala de

fisioterapia, dois gabinetes técnicos/atividades e o Centro de Apoio à Inclusão (espaço com material de avaliação e intervenção/comunicação/estimulação/formação-sensibilização).

O equipamento de Lar Residencial, situado na rua Eng.º Arantes e Oliveira nº 12 em Odemira, é composto por um edifício de dois pisos (rés-do-chão e primeiro andar). O rés-do-chão, é composto por: um átrio de entrada/receção; uma sala de refeições; duas salas de estar; uma sala de técnicos(as); uma sala de serviço administrativo; uma sala multiusos; uma sala de estimulação multissensorial desenhada sob o conceito snoezelen; arrecadação interior; três instalações sanitárias, uma cozinha; uma copa; uma despensa; uma sala de pessoal e dois átrios de serviço; e uma lavandaria e tratamento de roupas (em conjunto com a resposta social de Serviço de Apoio Domiciliário). O primeiro andar, é composto por: catorze quartos; seis instalações sanitárias; uma sala de banho assistido, arrumos e pátios exteriores.
Além dos edifícios, a APCO dispõe de uma frota composta por duas carrinhas ligeiras de passageiros, uma carrinha pesada de passageiros e 4 veículos ligeiros.

Para assegurar a qualidade na prestação dos serviços, indo ao encontro das necessidades dos clientes, recorre-se frequentemente a espaços cedidos através de estabelecimento de parcerias nomeadamente com o Município de Odemira para utilização do Pavilhão Gimnodesportivo, Piscinas Municipais e o Estádio Municipal. Utilizamos também com regularidade um picadeiro (localizado em São Luís) para a atividade de Equitação Terapêutica e o Jardim Sensorial (situado no Jardim publico da Fonte Férrea).

1.4 Caracterização dos Resultados de Exploração do triénio 2014/2016

Evolução Resultados de Exploração no Triénio

No sentido de permitir uma análise da evolução dos resultados financeiros da Instituição apresenta-se a Tabela 2 que, de forma resumida, demonstra a evolução das receitas e despesas ao longo dos últimos três anos.

Tabela 2 - Caracterização dos Recursos Financeiros

Código das Contas	RENDIMENTOS E GASTOS	Valores 2014 (em euros)	Valores 2015 (em euros)	Valores 2016 (em euros)
72	Prestações	**30.528,40**	**85.459,76**	**98.055,39**
75	Subsídios, doações e legados à exploração	**399.204,70**	**596.649,76**	**692.774,15**
61	Custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas	**(51,42)**	**(3.301,10)**	**(10.326,42)**
62	Fornecimentos e serviços externos	**(94.131,73)**	**(155.913,54)**	**(175.570,56)**
63	Gastos com o pessoal	**(338.001,81)**	**(482.424,60)**	**(617.660,50)**

78	Outros rendimentos e ganhos	**33.888.36**	**84.983,46**	**110.535,24**
68	Outros gastos e perdas	**(6.915,51)**	**(7.247,88)**	**(8.919,22)**
	Resultado antes de depreciação, gastos de financiamento e impostos	**24.520,99**	**118.205,86**	**88.888,08**
64	Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(10.850,80)	(65.333,36)	(71.706,33)
	Resultado operacional (antes gastos de financiamento e impostos)	**13.670,19**	**52.872,50**	**17.181,75**
79	Juros e gastos similares obtidos	5,68	1,37	0,00
69	Juros e gastos similares suportados	(8.837,36)	(4.755,64)	0,00
	Resultado previsional antes de impostos	**4.838,51**	**48.118,23**	**17.181,75**
812	Imposto sobre o rendimento do período	(1,22)	(0,29)	(0,00)
818	**Resultado líquido previsional do período**	**4.837.29**	**48.117,94**	**17.181,75**

Fonte: Relatório e Contas dos anos em referência.

Indicadores Financeiros

Indicador	Valor de referência	2014	2015	2016
Autonomia Financeira*	» 25%	85,9%	92,9%	90,6%
Solvabilidade Total**	» 50%	610,3%	1321,3%	967,6%

Fonte: Relatório e Contas dos anos em referência.

**O indicador de autonomia financeira mede a solvabilidade da entidade através da determinação da proporção dos ativos que são financiados com o capital próprio. Quanto mais elevado este rácio, maior a estabilidade financeira da entidade.*

*** O indicador de solvabilidade indica a proporção relativa dos ativos da entidade financiados por capitais próprios versus financiados por capitais alheios. Quanto mais elevado este rácio, maior a estabilidade financeira da entidade.*

Ao longo do período em análise o Resultado Liquido obtido foi sempre positivo, embora com oscilações resultantes de contextos específicos de cada um dos anos. No período de 2015 o peso dos salários versus subsídios à exploração, representavam cerca de 70%, no decurso de 2016 e já com a valência Lar em pleno funcionamento, o peso dos salários versus subsídios à exploração subiu para 78%, consequência direta do aumento de postos de trabalho e aumento no salário mínimo, sem a correspondente atualização das comparticipações da Segurança Social.

De uma forma geral verificou-se um aumento dos montantes financeiros envolvidos, fruto do aumento da atividade da Associação, em particular no que respeita aos anos de 2015 e 2016, quando comparados com o ano de 2014, como consequência da entrada em funcionamento da resposta social Lar Residencial.

Ao nível das receitas da Associação de realçar que a principal Entidade Financiadora da atividade continua a ser o Instituto da Segurança Social, com montantes anuais que correspondem, em média, a 49 a 52% das receitas totais. Ao nível do financiamento externo destaca-se a importância do Município de Odemira (10,6%), da Administração Regional de Saúde do Alentejo (13,9%) e do Ministério da Educação (5,8%).

Importa ainda referir que o peso do total das receitas provenientes das entidades financiadoras no total das receitas da Associação continua a ser muito significativo, com valores que oscilam entre os 76 e os 86%.

Os montantes relativos às mensalidades pagas pelos clientes representam, em média, 6,5% a 10,80% do total de receitas, sendo o restante financiamento da Associação assegurado pelos montantes resultantes do pagamento de quotas anuais por parte dos associados, das receitas geradas pela venda de material produzido no Centro de Atividades Ocupacionais e também pelo recebimento de donativos.

Ao nível das despesas da Associação de realçar que os custos com o pessoal (remunerações e encargos sociais) representam, em média, 69,8% a 73,6% das despesas totais. Das restantes despesas anuais merecem destaque os fornecimentos e serviços externos que representam 19,8% das despesas totais, sendo as rubricas mais significativas que contribuem para este peso são refeições (5.3%), trabalhos especializados (2,2%) e limpeza e higiene (2,2%). O aumento das amortizações está diretamente relacionado com o aumento do investimento efetuado nos dois últimos anos.

1.5 Resumo da atividade

A APCO começou a sua atividade em outubro de 2001 dando resposta a cerca de 30 pessoas, através de 2 valências: Centro de Atividades Ocupacionais e Serviço de Apoio Domiciliário. Tendo sempre presente uma visão de crescimento e desenvolvimento para responder às necessidades da comunidade na sua área de atuação, integrou depois a Intervenção Precoce e o Centro de Recursos para a Inclusão.

Nos últimos anos sofreu um claro crescimento em termos de infraestruturas, com a construção do Lar Residencial, que abriu no final de 2014, e com melhorias nas instalações do Centro Atividades Ocupacionais. Em 2015 iniciou o GAPRIC (gabinete apoio programas incluídos na comunidade).

Em termos de organização e funcionamento interno também se verificaram melhorias significativas decorrentes da implementação do sistema de gestão de qualidade.

É um fato que, ao longo dos seus 16 anos de existência, a APCO foi criando as respostas mais adequadas às necessidades dos clientes nas várias fases do seu ciclo de vida e de acordo com as necessidades identificadas na

comunidade. Assim, procurou-se sempre melhorar o apoio prestado pela APCO, quer através da criação de novas respostas sociais, quer através de serviços e projetos específicos ou estabelecimento de parcerias.

Atualmente (dados de outubro de 2017) a APCO presta apoio direto a 173 pessoas nas suas várias respostas sociais.

A Tabela 3 apresenta o resumo da atividade da APCO nos últimos três anos de atividade concluída e avaliada em termos de colaboradores, clientes, taxa de cumprimento dos objetivos, índice médio de satisfação (IMS), formação e parcerias. A análise destes resultados permite-nos compreender a dinâmica da atividade da Instituição, servindo também de base de reflexão prévia à definição dos objetivos.

Tabela 3 - Resumo da Atividade da APCO

Indicador / Ano	2014	2015	2016
Nº Colaboradores	33 – Recursos Internos 3 - Prestadores de Serviços	39 – Recursos Internos 4 – Prestadores de Serviços	44 – Recursos Internos 6 – Prestadores de Serviços
Nº Clientes	SAD: 7 CAO: 20 CRI: 72 I.P: 83 (mais 14 em vigilância) Lar: 5 GAPRIC: ----- Total: 201	SAD: 3 CAO: 21 CRI: 69 I.P: 75 (mais 23 em vigilância) Lar: 22 GAPRIC: 5 Total:218	SAD: 3 CAO: 21 CRI: 66 I.P: 72 (mais 22 em vigilância) Lar: 24 GAPRIC: 10 Total: 218
Taxa de cumprimento dos objetivos do plano anual atividade	84%	88%	83%
Taxa de concretização das atividades do plano anual atividades	-------	93%	91%
Taxa de cumprimento dos objetivos dos Planos	CAO: 90%	CAO: 87.29%	CAO: 87.30%

Individuais dos Clientes	IP: 73,78% SAD: 100%	IP: 94.83% SAD: 100% Lar: 92,44%	IP: 76.78% SAD: 89,33% Lar: 89%
Índice médio satisfação de parceiros e entidades financiadoras	85%	92%	91%
Índice médio satisfação dos clientes	84%	88%	81%
Índice médio satisfação dos colaboradores	75%	78%	78%
Taxa total de colaboradores com avaliação positiva (Avaliação Desempenho)	100%	100%	100%
Número total horas formação	356 Horas	219 Horas	5066 Horas
Número de Parceiros	22	36	41
Número de novos projetos	3	3	2
Taxa ações melhoria implementadas	75%	100%	100%

A análise dos dados da tabela 3 permite-nos uma visão transversal quer da estrutura quer da dinâmica da APCO ao longo do triénio 2014-2016. De uma forma genérica, os valores descritos anteriormente remetem para um triénio no qual foi possível obter valores percentuais para os índices médios de satisfação e para as taxas de cumprimento dos objetivos acima dos 75%/80%. Estes resultados indicam, sem qualquer dúvida, que no período em análise se atingiu um nível elevado de qualidade nos serviços prestados pela instituição.
O número total de colaboradores aumentou significativamente em 2015 e 2016 em resultado da entrada em funcionamento da resposta social Lar Residencial.
Durante este triénio o número de clientes apresentou um aumento principalmente devido às novas respostas: Lar Residencial e GAPRIC. O Serviço de Apoio Domiciliário viu reduzido o número de clientes pelo fato de alguns dos seus clientes terem integrado a resposta Lar Residencial e também porque não existiram novas inscrições/necessidades.
A taxa de cumprimento dos objetivos do plano anual de atividades, bem como a taxa de cumprimento dos objetivos dos Planos Individuais dos clientes mantiveram-se elevados.

Relativamente ao índice médio de satisfação (dos clientes), manteve-se uma avaliação bastante positiva em todas as respostas sociais. Em relação à satisfação dos colaboradores os valores têm permanecido elevados (acima de 75%) e sem grandes variações. O índice de satisfação dos parceiros e entidades financiadoras manteve-se acima dos 85%, tendo nos anos de 2015 e 2016 atingido valores superiores a 90%.

A totalidade dos colaboradores apresenta uma avaliação positiva, refletindo a competência de cada colaborador(a) da APCO na resposta aos objetivos definidos e permitindo assim um adequado funcionamento global da instituição. Contribuindo para estes resultados está, para além do empenho pessoal e das equipas, a aposta na formação que se encontra refletida no incremento do número de horas ao longo do triénio. Ainda em relação à formação, no ano de 2016 o número de horas foi claramente superior ao dos anos anteriores, fruto do aumento de colaboradores(as) e, também, da formação em contexto de trabalho de 5 formandas.

A importância da relação com a comunidade está presente em toda a atividade da APCO que se concretiza essencialmente, mas não só, através das parcerias estabelecidas com entidades/empresas da comunidade. De facto as parcerias têm vindo a aumentar, e percebido o impacto positivo que estas têm na riqueza da dinâmica da instituição e na melhoria da qualidade de vida dos clientes, a aposta numa estreita colaboração com a comunidade e a melhoria contínua da relação com os diferentes parceiros deve continuar a ser uma prioridade na instituição.

1.6 Resultados/impactos

A APCO é a única Instituição do Concelho que presta apoio a pessoas com deficiência. Neste sentido o impacto da Instituição na comunidade é muito relevante, dado que existem reais necessidades de prestação de serviços neste âmbito.

Enquanto única entidade do concelho a intervir na área da deficiência, salienta-se igualmente o seu papel em promover, proteger e garantir os Direitos das Pessoas com Deficiência, através da participação e desenvolvimento de ações na comunidade, contribuindo para uma sociedade mais justa e inclusiva. Ações promotoras da inclusão vão continuar a ser realizadas para que a comunidade seja cada vez mais inclusiva para todos(as).

Prevê-se, a curto prazo, um crescimento da Instituição, bem como uma melhoria significativa nas condições de trabalho e de prestação de serviços. Com o desenvolvimento do projeto para as novas instalações que integrarão a sede da associação, o Centro de Atividades Ocupacionais, a Intervenção Precoce e o Centro de Recursos para a Inclusão.

A possibilidade da associação vir a possuir novas instalações permitirá, igualmente, projetar a abertura de novas respostas/serviços como, por exemplo, um serviço de ambulatório ou outros que se mostrem importantes para responder às necessidades identificadas na comunidade.

2. ANÁLISE ESTRATÉGICA

2.1 Análise SWOT

A Análise SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities & threats) foi a ferramenta utilizada para fazer a análise do funcionamento da APCO numa perspetiva interna e externa, por forma a servir de base ao planeamento estratégico para os próximos 3 anos. A utilização desta análise no planeamento representa um impulso para a melhoria contínua a todos os níveis da APCO.

Organizados em vários grupos foi efetuada uma reflexão sobre as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças na qual participaram colaboradores de todas a respostas sociais e serviços, clientes, famílias e direção. Foi ainda aberta a oportunidade de participação a sócios e entidades parceiras/financiadoras através de email.

Apresenta-se de seguida o resumo dos resultados deste trabalho:

	Forças (strenghts)	Fraquezas (weaknesses)
Interno (Organização)	Estabilidade financeira. Qualidade dos serviços prestados. Qualidade dos recursos humanos: humana e profissional. Equipas multidisciplinares/estáveis/experientes/dinâmicas e motivadas para o cumprimento da missão. Bom ambiente de trabalho e espirito de interajuda nas equipas. Flexibilidade/facilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar. Boa relação/comunicação com as famílias. Qualidade das relações interpessoais. Capacidade e prática de reflexão e melhoria continua. Melhoria contínua das condições de trabalho Apoio da direção e da coordenação no suporte das equipas. Coesão da direção/visão estratégica. Abertura e incentivo à participação de todos. Reconhecimento da qualidade do trabalho. Visibilidade e imagem positiva na comunidade. Atividades em contexto inclusivo na comunidade. Sistema de Qualidade EQUASS implementado. Dinâmica no estabelecimento/gestão de parcerias. Atitude proactiva relativamente aos financiamentos disponíveis. GAPRIC – projeto inovador Instalações – Lar Residencial	Instalações e equipamentos (sede: Centro Atividades Ocupacionais, Intervenção Precoce, Centro Recursos Inclusão). Insuficiente comunicação/informação interna e externa (imagem, comunicação, marketing). Formação específica na área da deficiência para ajudantes ação direta/aj.est. apoio p. deficiência/monitoras CAO. Articulação entre as várias respostas sociais/equipas. Vencimentos baixos. Articulação com alguns serviços públicos (Centro de Saúde, Hospital, Segurança Social, Guarda Nacional Republicana, Ministério Público). Pouco voluntariado. Pouca participação dos associados.
	Oportunidades (opportunities)	**Ameaças (threats)**
Externo (Ambiente)	Portugal 2020 Iniciativas privadas de financiamento para as instituições de cariz social. Plataforma Supraconcelhia do Alentejo Litoral e Plano Desenvolvimento Social do concelho de Odemira com eixos enquadradores da nossa missão. Única Instituição (na área) do concelho. Empresas/entidades com potencial de apoio. Entidades públicas e privadas da comunidade, recetivas à integração/inclusão: apoio a atividades; apoio financeiro; apoio no desenvolvimento pessoal e social das pessoas com deficiência. Reconhecimento da comunidade Representatividade nas redes sociais. Legislação/incentivos/apoios à empregabilidade de pessoas com deficiência. Publico alvo.	Sustentabilidade financeira no médio e longo prazo Dimensão/dispersão geográfica do concelho. Acessibilidades. Insuficiente rede de transportes púbicos. Acesso a serviços de saúde Inexistência de enquadramento legal para pagamento de atividades socialmente úteis (só existe para clientes de Centro Atividades Ocupacionais). Financiamento e modelo de funcionamento do Centro Recursos Inclusão. Inexistência de CAFAP (centro de apoio familiar e aconselhamento parental). Dificuldade de implementação do princípio da inclusão. Insuficiente resposta para a doença mental. Insuficiente resposta de ambulatório. Insuficiente resposta de produtos de apoio.

3. FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

3.1 Visão

Entidade de referência numa comunidade inclusiva

3.2 Missão

Promover a inclusão social e a qualidade de vida das pessoas com deficiência, em risco de desenvolvimento e suas famílias, envolvendo-as num processo participativo com base nas suas potencialidades e direitos em interação com a comunidade.

3.3 Valores

Responsabilidade Social **-** Compromisso com a comunidade, cooperando e contribuindo com ações promotoras do bem-estar social.

Confidencialidade **–** Respeito pela vida privada de cada um, preservando as informações de carácter pessoal e institucional.

Dinamismo - capacidade de iniciativa, de envolver os outros e de inovar, através de competências criativas, motivacionais, com foco na missão.

Transparência – Clareza e verdade na comunicação interna e externa.

Rigor - Empenho e exigência no cumprimento das funções e dos procedimentos, seguindo uma conduta coerente e eticamente responsável, com vista à garantia de resultados eficazes, justos e isentos.

Afetividade **–** Manifestação de atitudes de cuidado, proteção e reforço emocional respeitando a individualidade e promovendo relações de confiança.

Compromisso **-** Atitude responsável e profissional no cumprimento da missão da Instituição.

3.4 Politicas

Política da Qualidade

A obtenção da Qualidade nas atividades desenvolvidas e nos serviços prestados aos clientes pela Associação de Paralisia Cerebral de Odemira é um compromisso assumido e partilhado pela Direção e por todos os colaboradores da Instituição, mediante a aplicação dos princípios de serviço de solidariedade e os conceitos de trabalho em equipa e dos processos de melhoria contínua.

Através da qualificação, sensibilização e motivação dos nossos colaboradores para a excelência do serviço prestado e na orientação da gestão pelos princípios do desenvolvimento sustentável, o nosso objectivo é oferecer aos clientes serviços que satisfaçam as suas necessidades, acrescentando continuamente valor aos padrões globais da qualidade de vida.

O cumprimento dos requisitos do Modelo EQUASS e do Modelo de Avaliação da Qualidade das Respostas Sociais (elaborado pela Segurança Social) tem em vista a obtenção da Certificação da Qualidade.

É nosso propósito consolidar o reconhecimento da Instituição, pelo trabalho realizado na promoção e melhoria da qualidade de vida dos seus clientes.

Neste sentido, a nossa *Política da Qualidade* traduz-se nos seguintes *fatores chave*:

- Oferta de serviços que vão de encontro às necessidades específicas de cada cliente;
- Aposta na qualidade dos serviços (material, higiene e alimentação, segurança das instalações, eficiência e formação dos colaboradores, etc.);
- Fidelizar os actuais clientes através da qualidade dos serviços prestados;
- Estudar as associações de sucesso (benchmarking);
- Incentivar a participação dos colaboradores e clientes na estratégia da Instituição;
- Manter e melhorar o relacionamento com os parceiros.

Política para os Colaboradores

A APCO considera os seus colaboradores como um elemento fundamental no cumprimento da sua Missão e das suas Metas, adoptando métodos e critérios de selecção expressos na Política de recrutamento.

Assegura a participação, qualificação e motivação de todos, valorizando o seu contributo individual e o seu desempenho profissional, promovendo um ambiente seguro, protegendo os colaboradores de eventuais riscos profissionais, com o intuito de obter uma maior satisfação de todas as partes interessadas.

Política da Melhoria Contínua

A APCO está orientada para a melhoria contínua na prestação dos serviços, para a optimização das condições operacionais da Instituição e para a satisfação dos seus clientes e restantes partes interessadas, adoptando práticas inovadoras, estratégias de comunicação e divulgação eficazes, qualificando os seus colaboradores e promovendo a participação activa de todos os intervenientes.

Política de Orientação para os Resultados

Vontade e compromisso em alcançar e superar as metas definidas, utilizar de forma eficiente os recursos e gerar valor para os seus clientes e restantes partes interessadas. Utiliza mecanismos quantitativos para o acompanhamento do desempenho da instituição nas suas vertentes interna e externa como parte integrante do processo da melhoria contínua.

Política da Abrangência

Enquanto prestadora de serviços a APCO considera o cliente como um todo, identificando e respeitando todos os aspectos da sua vida numa perspectiva ecossistemica.

Procura responder em cada etapa, a todas as necessidades, assegurando uma intervenção contínua na prestação de serviços, procurando as respostas/soluções junto das partes interessadas.

Política de Orientação para o Cliente

Considera-se o cliente crucial na estratégia definida pela APCO, uma vez que a intervenção é focalizada na pessoa e no seu ambiente, nas necessidades e expectativas, integrando o modelo de qualidade de vida, e dando ênfase ao seu contributo individual desde o planeamento das actividades e serviços até à sua avaliação/ revisão.

Política da Participação

A APCO promove activamente a participação e o envolvimento dos seus clientes na vida da Instituição, mobilizando todos os colaboradores para o reforço das capacidades de decisão e autonomia dos mesmos.

Esta política permite desenvolver os princípios de uma sociedade aberta e inclusiva apelando à participação de todas as partes interessadas.

Política das Parcerias

A APCO actua e procura constantemente desenvolver parcerias para responder às necessidades de recursos existentes, aumentar a capacidade de resposta da Instituição, promover a inovação e um contínuo de serviços aos clientes (actuais e futuros).

Acredita que as parcerias são essenciais para a promoção da inclusão social através da participação dos clientes em diferentes contextos e para o desenvolvimento de uma imagem positiva das pessoas com deficiência.

O trabalho em parceria contribui para uma gestão mais aberta, participativa e transparente.

Política da Ética

A Política de Ética da Associação de Paralisia Cerebral de Odemira está reflectida no Código de Ética e integra os seguintes Princípios e Orientações:

- Direitos e Dignidade Humana
- Igualdade e Não Discriminação
- Direito à Autonomia
- Legalidade
- Direito à Privacidade
- Confidencialidade
- Protecção de Dados
- Imparcialidade e Independência
- Diligência
- Relações Internas
- Segurança e Bem-Estar no Trabalho
- Conflitos de Interesses e Incompatibilidades
- Relações Externas e Representação
- Responsabilidade Social

Política dos Direitos

A APCO compromete-se a promover a defesa dos direitos das pessoas com deficiência, adoptando a Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiência.

Pauta a sua actuação pelo respeito da dignidade de todas as pessoas, assegurando igualdade de oportunidades e a não discriminação, respeito pela privacidade e confidencialidade.

Os serviços prestados aos nossos clientes são estabelecidos em função das suas expectativas e necessidades individuais, através da sua participação activa e escolha informada.

Política da Liderança

Orientação clara para o cumprimento da Missão, envolvendo toda a estrutura, através de uma comunicação eficaz, promovendo a instituição como entidade de referência na comunidade.

Concretização dos pontos focados na Visão através da pesquisa de projectos inovadores e diversificados com vista a responder às necessidades e expectativas existentes de forma sustentável e envolvendo todas as partes interessadas.

Melhoria contínua dos serviços prestados aos clientes/ famílias, com a aposta na qualificação dos recursos humanos, melhoramento das infraestruturas e equipamentos, desenvolvimento de parcerias e envolvimento na comunidade.

3.5 Eixos estratégicos/ Planos de estratégia

a) Qualidade dos serviços

Considerando que estamos perante serviços dirigidos a pessoas com necessidades especiais, a qualidade dos serviços repercute-se na qualidade de vida dos clientes. A qualidade na prestação dos serviços está assim associada à constante procura de respostas para as necessidades individuais dos clientes. Através da implementação e manutenção do referencial EQUASS (European Quality in Social Services) em todas as respostas e serviços, há a oportunidade de garantir mecanismos de controlo de qualidade em todos os momentos da prestação do serviço, permitindo um acompanhamento e verificação de indicadores de forma mais próxima e eficiente sendo a procura da melhoria contínua uma constante na Instituição.

A APCO através das várias respostas sociais e serviços que disponibiliza, intervém de forma continuada e abrangente ao longo do ciclo de vida da pessoa com necessidades especiais/deficiência. Procura-se construir projetos de vida baseados em intervenções continuadas desde a infância até à idade adulta, atendendo às necessidades e expectativas individuais e considerando as potencialidades e interesses.

A capacitação em competências de autodeterminação é considerada fundamental, bem como o reforço contínuo da autonomia e independência do individuo enquanto agente ativo nas escolhas da sua vida.

No que respeita ao processo de qualidade e certificação pretende-se manter o sistema de qualidade em todas as respostas que já foram certificadas e implementar e/ou manter também em todas as outras. Relativamente à certificação das respostas ainda não certificadas, bem como a renovação da certificação das restantes, será uma meta para o próximo triénio.

b) Comunicação e Participação

Procura-se aumentar a visibilidade da APCO e dos serviços por si prestados, bem como o reconhecimento da qualidade dos mesmos. Para este efeito a Instituição recorre a todos os meios disponíveis para a promoção de uma comunicação eficaz com todas as partes interessadas, envolvendo-as em todos os aspetos relevantes da vida da Instituição. Com este envolvimento/ participação é possível acompanhar a evolução das necessidades e possíveis respostas, atrair novos parceiros e novas fontes de financiamento.

No próximo triénio pretende-se melhorar o sistema de comunicação interna e externa. Pretende-se ainda melhorar a imagem da APCO e utilizar esse recurso como elemento diferenciador no processo de promoção da instituição na comunidade.

c) Inovação

Diversificação das atividades (atividades inovadoras) e novos métodos de trabalho são uma combinação desejável na APCO, com vista a uma resposta adequada às necessidades atuais e futuras, bem como aos desafios que se colocam atualmente às Instituições. Continuar a pensar em novas formas de participação e no envolvimento dos clientes, famílias, parceiros, entidades financiadoras e comunidade é um dos caminhos que a APCO aposta para a melhoria contínua na prestação dos serviços, nos resultados de inclusão desejáveis e em última análise na melhoria de qualidade de vida dos(as) clientes. Procuramos novos conceitos e métodos que permitam alicerçar de forma consistente a nossa missão, com foco na participação ativa do indivíduo, mas também na aposta em utilizar respostas da comunidade. Daí o interesse na aprendizagem e desenvolvimento do conceito da humanitude como modelo de cuidados, um modelo centrado na participação ativa daquele que é cuidado e na promoção da sua autonomia. Mas também o empenho na utilização de práticas desenvolvidas no seio da comunidade em conjunto com parceiros e estruturas já existentes como acontece nas Atividades Socialmente Úteis e no GAPRIC, e mais recentemente através de integração de clientes em modalidades de desporto adaptado em estruturas desportivas do concelho de Odemira.

d) Estruturas e Equipamentos

A Instituição empenha-se no desenvolvimento de novas infra-estruturas para melhoria das condições de funcionamento das respostas sociais bem como na melhoria das condições de segurança e conforto dos clientes e colaboradores. Pretende ainda ter um papel ativo na identificação, na comunidade, da necessidade de novas respostas/serviços e, se for o caso, implementar, ou colaborar na implementação das respostas/serviços mais adequadas.

No âmbito do equipamento a APCO procura que a utilização das tecnologias de informação e comunicação e tecnologias de apoio sejam um suporte a uma intervenção adequada nas suas várias respostas sociais.

Pretende-se que o triénio 2018/2020 seja o período de concretização da construção das novas instalações da associação. Para isso a APCO contará com a colaboração do Município de Odemira que, na qualidade de promotora, realizará uma candidatura ao Portugal 2020 para financiamento deste equipamento social.

II – PLANO ESTRATÉGICO

1. Metodologia

Foi adotada a metodologia Balanced Scorecard (BSC), um modelo de gestão estratégico que traduz a visão e estratégia da organização num conjunto de objetivos interligados, medidos através de indicadores. A filosofia do

BSC assenta na abordagem global da estratégia da organização, apoiada em quatro perspetivas (clientes, processos, aprendizagem e crescimento e perspetiva financeira), para as quais são fixados objetivos que funcionam de um forma integrada (balanceada) estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspetivas.

Assim, suportados pelos valores, pela visão e com vista ao cumprimento da nossa missão, apresentam-se os objetivos estratégicos para o próximo triénio:

2. Objetivos Estratégicos

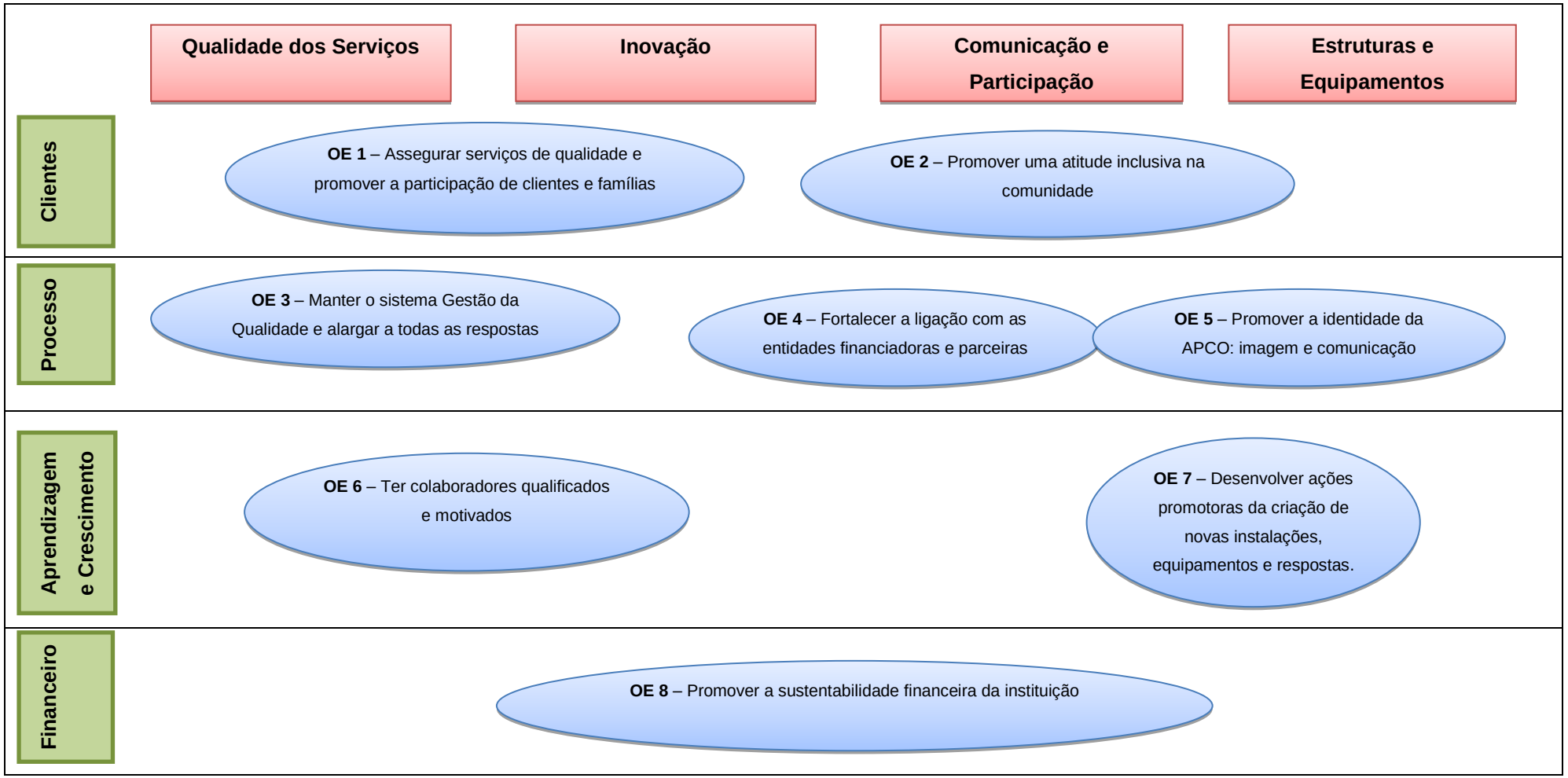
CLIENTES	**OE1 - Assegurar serviços de qualidade e promover a participação de clientes e famílias** *Capacitar os clientes/famílias através de um serviço centrado na colaboração, na informação e nas suas forças, de forma a promover junto destes a confiança, a capacidade de decisão e a autonomia com vista a uma efetiva participação.* *Prestar um serviço baseado numa abordagem centrada no respeito pelas necessidades, expetativas e objetivos do cliente e família, promovendo o envolvimento e a autodeterminação, através do desenvolvimento conjunto dos processos.* **OE2 – Promover uma atitude inclusiva na comunidade** *Criar no seio da comunidade momentos e oportunidades de tomada de consciência e reflexão sobre o tema da inclusão. Disponibilizar o acesso a conhecimentos e ferramentas que facilitem aos cidadãos assumir um papel ativo na inclusão e participação plena da pessoa com deficiência na vida da comunidade.* *Promover a visibilidade do trabalho da APCO junto da comunidade através da participação em eventos ou através da criação de novos momentos, como oportunidades de interação/relação entre comunidade e clientes e, por conseguinte, oportunidades de proximidade e sensibilização para a inclusão.*

PROCESSOS	**OE3 - Manter o Sistema Gestão Qualidade e alargar a todas as respostas sociais** *Pretende-se que o sistema de gestão da qualidade continue a desenvolver-se e cimentar-se como política base de funcionamento na instituição e como tal seja adotado nas respostas ainda em falta nomeadamente CRI e GAPRIC. Pretende-se ainda renovar/obter a certificação de qualidade dos serviços.* **OE4 – Fortalecer a ligação com as entidades financiadoras e parceiras** *Pretende-se fortalecer o elo de ligação às entidades financiadoras e parceiros para que se sintam parte*

	integrante no processo de mudança para uma sociedade mais inclusiva, e assim possam partilhar da visão da APCO e ser agentes replicadores de uma atitude inclusiva nas suas próprias áreas de intervenção e influência. **OE5 – Promover a identidade da APCO: imagem e comunicação** *Desenvolver uma imagem mais apelativa e dinâmica que traduza o crescimento, a qualidade e o desejo de abrangência e de proximidade da instituição às pessoas com necessidades especiais/deficiência, às suas famílias e à comunidade em geral.* *Promover formas de comunicação atrativas, claras, eficientes e completas no interior e para o exterior da associação.* *Pretende-se melhorar a comunicação no interior da instituição como contributo para o reforço do espirito de equipa e para a criação de uma "cultura institucional" e no exterior como forma privilegiada de divulgação do trabalho desenvolvido, das boas práticas e dos resultados obtidos.*
APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	**OE6- Ter colaboradores qualificados e motivados** *Promover a qualificação e desenvolvimento dos colaboradores tornando-os seguros e competentes das suas decisões e ações e, ao mesmo tempo, fomentar a motivação e o relacionamento interpessoal garantindo a coesão interna e promovendo a satisfação no trabalho. Assegurar a comunicação entre as equipas técnicas de forma a criar pontes de ligação entre as várias Respostas Sociais que proporcionem transições contínuas e consistentes na abrangência da resposta.* **OE7 – Desenvolver ações promotoras da criação de novas instalações, equipamentos e respostas.** a) *Pretende-se desenvolver uma ação colaborativa com o Município de Odemira no desenvolvimento do projeto/construção das novas instalações da APCO;* *b) Pretende-se colaborar com as entidades locais na análise da realidade do concelho de Odemira na área da saúde mental, na identificação de necessidades e na promoção do desenvolvimento das respostas que se considerem mais adequadas.* *c) Pretende-se avaliar da necessidade de novas respostas ao nível reabilitativo e de suporte à família com pessoas com necessidades especiais/deficiência, nomeadamente no que diz respeito aos cuidados em ambulatório e às atividades de ocupação de tempos livres.*

FINANCEIRO	**OE8– Promover a sustentabilidade financeira da Instituição** *Pretende-se promover a sustentabilidade financeira da instituição através da diversificação das fontes de financiamento e da redução dos gastos gerais de funcionamento, com vista a uma utilização cada vez mais eficiente dos recursos disponíveis.*

2.1. Mapa estratégico



2.2. Mapa de Indicadores e Ações

Perspetiva	Processo (Sigla)	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta 2018		Meta 2019		Meta 2020		FM	Resp.	Suporte	Programas Estratégicos	
														Ações	Projetos
Clientes	PGM	OE1 Assegurar serviços de qualidade e promover a participação dos clientes e famílias	Índice médio de satisfação dos clientes/famílias	IMS	≥	80%	≥	80%	≥	80%	Anual	GQ GP	Relatório de Avaliação da Satisfação	- Aplicação de questionários - Recolha e tratamento dos dados - Elaboração dos relatórios e divulgação dos resultados	
			Taxa de ações de melhoria implementadas	Nº de ações de melhoria implementadas/ nº total de acções de melhoria x 100	≥	75%	≥	75%	≥	75%	Trimestral	GQ	Relatórios de Gestão	- Tratamento sistemático de sugestões e reclamações - Implementação das ações de melhoria aprovadas	
			Nº de não conformidades relacionadas com os clientes	Nº de não conformidades relacionadas com os clientes	≤ =	3/ano 0 abusos e maus tratos	≤ =	3/ano 0 abusos e maus tratos	≤ =	3/ano 0 abusos e maus tratos	Trimestral	GQ GP	PACP Registo de Ocorrências	- Tratamento sistemático de não conformidades, ocorrências e sugestões	
	PCAO		Taxa de cumprimento dos objetivos do PDI por cliente no CAO	Nº de clientes que atingem 80% dos objetivos dos PDI/ nº total de clientes x 100	≥	85%	≥	85%	≥	85%	Anual	GQ GP	Plano de Desenvolvimento Individual	- Implementação, monitorização e avaliação dos PDI´s	
	PAD		Taxa de cumprimento dos objetivos do PDI por cliente no SAD	Nº de clientes que atingem 80% dos objetivos dos PDI/ nº total de clientes x 100	≥	85%	≥	85%	≥	85%	Anual	GQ GP	Plano de Desenvolvimento Individual	- Implementação, monitorização e avaliação dos PDI´s	

	PIP		Taxa de cumprimento dos objetivos do PIIP por cliente na Intervenção Precoce	Nº de clientes que atingem 80% dos objetivos dos PIIP/ nº total de clientes x 100	≥	85%	≥	85%	≥	85%	Anual	GQ GP	Modelo PIIP	- Implementação, monitorização e avaliação do PIIP	
	GAPRIC		Taxa de cumprimento dos objetivos do PI por cliente do Gapric	Nº de clientes que atingem 80% dos objetivos dos PI/ nº total de clientes x 100	≥	80%	≥	80%	≥	80%	Anual		Plano Individual	- Implementação, monitorização e avaliação do PI	
	LAR		Taxa de cumprimento dos objetivos do PDI por cliente no Lar	Nº de clientes que atingem 80% dos objetivos dos PDI/ nº total de clientes x 100	≥	85%	≥	85%	≥	85%	Anual	GQ GP	Plano de Desenvolvimento Individual	- Implementação, monitorização e avaliação dos PDI´s	
	CRI		Taxa de alunos com PIT financiado em experiência de trabalho em contexto real (CRT)	Nº total alunos com PIT financiado/nº total alunos com experiências em CRT	≥	50%	≥	50%	≥	50%	Anual	GP	Plano Individual Transição (PIT) Relatórios de avaliação	- Estabelecimento de Parcerias para a criação de "postos de trabalho" - Integração e suporte dos alunos	
	CAO/CRI/Ip/LAR/SAD /GAPRIC		Número de ações de capacitação e envolvimento das famílias	NA	≥	1/semestre	≥	1/semestre	≥	1/semestre	Semestral	GP	Ficha de planeamento Relatórios de atividade Registos de solicitação (CAI)	Formação específica e ações de apoio e informação para as famílias/cuidadores (necessidades, direitos, prestação de cuidados específicos e outros)	

Perspetiva	Processo (Sigla)	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta 2018		Meta 2019		Meta 2020		FM	Resp.	Suporte	Programas Estratégicos	
														Ações	Projetos
Clientes	PGM	**OE2 - Promover uma atitude inclusiva na comunidade**	Número de sessões informativas sobre empregabilidade de pessoas com deficiência	NA	≥	2	≥	2	≥	2	Trimestral	GQ	Ficha de planeamento e relatório	- Planeamento - Execução - Avaliação	
			Número de ações de sensibilização realizadas sobre a inclusão em contexto comunitário	NA	≥	2		2	≥	2	Trimestral	GQ	Ficha de planeamento e relatório	- Planeamento - Execução - Avaliação	
			Número de ações de sensibilização realizadas em contexto educativo para promoção da inclusão	NA	≥	6	≥	6	≥	6	Trimestral	GQ	Ficha de planeamento e relatório	- Planeamento - Execução - Avaliação	
			Número de ações de desporto adaptado realizadas em contexto escolar	NA	≥	2	≥	2	≥	2	Trimestral	GQ	Ficha de planeamento e relatório	- Planeamento - Execução - Avaliação	

Perspetiva	Processo (Sigla)	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	FM	Resp.	Suporte	Programas Estratégicos	
											Ações	Projetos
Processos	PGM, PIP, CRI, SAD, LAR, CAO/GAPRIC	**OE3 - Manter o Sistema Gestão Qualidade e alargar a todas as respostas sociais**	Até final de 2018 incluir todas as respostas sociais (incluindo GAPRIC) no Sistema Gestão Qualidade	NA	Até Dez.	-	--	Anual	GQ	Pastas SGQ Planos e relatórios de auditoria	- Formação/atualização de conhecimento - Revisão do Sistema Gestão Qualidade - Auditorias internas e implementação das ações de melhoria	
			Número de auditorias internas (por entidade externa) a todo o Sistema Gestão Qualidade	NA	-	1	-			Plano e relatório de auditoria	- Auditoria interna e implementação das ações de melhoria	
			Auditoria de Certificação de Qualidade até final de 2020	----	-----	-----	Até Dez.			Plano e relatório de auditoria	- Auditoria de certificação	
		OE4 – Fortalecer a ligação com as entidades financiadoras e parceiras	Índice médio satisfação das entidades financiadoras/parceiras	IMS	80%	80%	80%			Questionário de satisfação e relatório.	- Aplicação de questionários - Recolha e tratamento dos dados - Elaboração do relatório de avaliação - Divulgação dos resultados	

			Número de atividades realizadas com a participação dos parceiros	NA	≥	1/ano	≥	1/ano	≥	1/ano		GQ	Ficha de planeamento e relatório	- Reuniões de equipa - Convite aos parceiros	
		OE5 – Promover a identidade da APCO: imagem e Comunicação	Até final de 2018 rever o sistema de comunicação interno e externo	NA		Dez.		--		--		GQ	Plano de comunicação	- Definição de procedimentos de comunicação interna e externa	
			Até final de 2018 identificar a frota com a imagem da APCO	NA		Dez.		--		--		DIR	Plano das ações a realizar	- Orçamentos - Contratação do serviço e execução	
			Até final de 2018 criar um novo website institucional e melhorar/afirmar a imagem da APCO no Facebook	NA		Dez.		--		--			Plano das ações a realizar	- Orçamentos - Contratação do serviço e execução	
			Número de produtos promocionais com a imagem da APCO	NA		1/ano		1/ano		1/ano			Plano das ações a realizar	- Orçamentos - Contratação do serviço e execução	

Perspetiva	Processo (Sigla)	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta 2018		Meta 2019		Meta 2020		FM	Resp.	Suporte	Programas Estratégicos	
														Ações	Projectos
Aprendizagem e Crescimento	PRH	**OE6 - Ter colaboradores qualificados e motivados**	Taxa de cumprimento do Plano de Formação	Nº de ações de formação realizadas com eficácia/ nº de ações previstas x100	≥	90%	≥	90%	≥	90%	Anual	GP DIR ET	Relatório de avaliação da formação	- Identificação das necessidades de formação - Elaboração do plano de formação - Concretização das acções - Avaliação da eficácia	
			Média de avaliação do desempenho dos colaboradores	Média de avaliação do desempenho dos colaboradores	≥	3.5	≥	3.5	≥	3.5			Avaliação de desempenho	- Implementação da avaliação de desempenho de todos os colaboradores	
			IMS dos colaboradores	Taxa de satisfação dos colaboradores	≥	75%	≥	75%	≥	75%			Relatório da avaliação da satisfação	- Aplicação de inquéritos - Recolha e tratamento dos dados - Elaboração do relatório de divulgação dos resultados	
			Taxa de motivação dos colaboradores	Taxa de motivação dos colaboradores	≥	70%	≥	70%	≥	70%	Anual		Relatório da avaliação da satisfação (item motivação)	- Aplicação de inquéritos - Recolha e tratamento dos dados - Elaboração do relatório de divulgação dos resultados	
			Taxa de cumprimento do plano de prevenção de risco psicossocial	Nº de ações de realizadas / nº de ações previstas x100	≥	80%	≥	80%	≥	80%	Anual		Plano de prevenção do risco psicossocial	Planeamento e execução das ações/atividades	
			Nº de reuniões gerais de colaboradores	NA	≥	1/ semestre	≥	1/ semestre	≥	1/ semestre	Semestral		Atas de reunião	- Planeamento de reuniões - Realização e registo das reuniões	

			Nº reuniões inter-respostas (ELI – CRI)	NA	≥	1/ semestre	≥	1/ semestre	≥	1/ semestre	Semestral		Atas de reunião	- Planeamento e realização reuniões no sentido de melhorar a transição de clientes entre as duas respostas sociais e propostas de medidas de ação de forma a superar as barreiras identificadas e potenciar recursos.	
			Nº de momentos de formação interna, reuniões mensais temáticas, encontros inter-ELIs	NA	≥	6/ semestre	≥	6/ semestre	≥	6/ semestre	Semestral		Atas de reunião	-Planeamento das temáticas de reunião mensal -Planeamento e realização de momentos de formação interna ou de encontros inter-ELIs Avaliação da eficácia *(semelhante ao modelo de avaliação de formação)*	

Processo (Sigla)	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	FM	Resp.	Suporte	Programas Estratégicos	
										Ações	Projetos
PGM /CAO	**OE7 – Desenvolver ações no sentido da criação de novas instalações, equipamentos e respostas.**	Colaborar com o município em todas as ações relativas ao processo de candidatura das novas instalações	NA	--	--	--	Trimestral	DIR ET	------	-------	Projeto das novas instalações
		Até final de 2018 desenvolver procedimentos para a criação de respostas na área da saúde mental	NA	Dez.	---	---			Ficha de planeamento e avaliação	Reuniões Procura de financiamento	
		Número de ações para garantir a continuidade e sustentabilidade do GAPRIC	Número de ações ≥2/ano	2	2	2			Projeto GAPRIC	Candidatura a programas de financiamento disponíveis Procura de parceiros financiadores	
		Até final de 2019 Identificar e caracterizar a necessidade, na comunidade, da criação de uma resposta de cuidados em ambulatório na área da deficiência	NA	-----	Dez.	____			Ficha de planeamento e avaliação	Realização do projeto	

Perspectiva	Processo (Sigla)	Objectivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta 2018		Meta 2019		Meta 2020		FM	Resp.	Suporte	Programas Estratégicos	
														Ações	Projetos
Financeiro	PGM	**OE8 – Promover a sustentabilidade financeira da Instituição**	Autonomia Financeira	Valor Total Fundos Patrimoniais/Valor Ativo Total x 100	≥	75%	≥	80%	≥	85%	Anual	DIR	Relatório de Contas do ano de referência		
			Redução dos Gastos Gerais de Funcionamento GGF)	(Valor GGF do ano n - Valor GGF ano n-1) / Valor GGF do ano n-1 x100	≥	3%	≥	3%	≥	3%			Relatório de Contas do ano de referência		

Legenda: PGM – Processo Gestão e Melhoria; PCAO – Processo Centro Actividades Ocupacionais; PAD – Processo Apoio Domiciliário; PIP – Processo Intervenção Precoce; PRH – Processo Recursos Humanos; PM – Processo Manutenção; PA – Processo Aprovisionamento; CRI – Centro Recursos Inclusão; GQ – Gestor Qualidade; GP – Gestor Processo; ET – Equipa Técnica; DIR – Direcção; IMS – Índice Médio Satisfação; NA – Não aplicável; PIIP – Programa Individual Intervenção Precoce; PDI – Plano Desenvolvimento Individual

Aprovado na reunião de Direção de 9 de Novembro de 2017

Aprovado na Assembleia Geral de 28 de novembro de 2017