

PLANO ESTRATÉGICO 2016-2019

Data: 23 Dezembro 2016



I -Enquadramento

O Plano Estratégico apresenta-se como um documento essencial para o planeamento do desenvolvimento da Associação, identificando e consagrando grandes metas a atingir num horizonte temporal de quatro anos.

O grande desafio que se coloca hoje às organizações está associado a duas vertentes do desenvolvimento organizacional: a qualidade e a sustentabilidade.

O 3º sector não tendo como propósito gerar o lucro, baseia a sua actuação na satisfação das necessidades através da auto organização dos próprios interessados ou da mobilização de cidadãos numa lógica associativa e solidária. Uma responsabilidade assumida por dirigentes voluntários e concretizada com fundos escassos. Estas organizações destacam-se pelo facto de prestarem serviços na perspectiva da resposta que o Estado e o Mercado não contemplam.

O contributo destas organizações do 3º sector para a economia e emprego é extremamente importante e demonstram o dinamismo da sociedade civil.

Como agentes de transformação social que promovem o desenvolvimento integrado da sociedade, as organizações do Terceiro sector devem focalizar a sua cultura na prestação de serviços de excelência e na procura constante pela melhoria contínua.

A elaboração deste documento é uma oportunidade única para focalizar os principais objetivos da Cerciáz a médio prazo e prever uma tomada de posição dos seus órgãos sociais.

Assim o panorama é de mudança para estas organizações que, tradicionalmente, sofrem de falta de sustentabilidade e autonomia, em termos organizacionais e mesmo em termos financeiros.

E neste contexto há a necessidade da CERCIAZ de se preparar para novos desafios organizativos, dotando a sua estrutura hierárquica e técnica de melhores condições, ferramentas para responder às diferentes exigências de operacionalização e de gestão aos diversos níveis. Sabe-se que o futuro será de grandes mudanças e indefinições fruto das políticas sociais que nos leva a tomar uma atitude preventiva face ao risco e responder às necessidades dos clientes, colaboradores, parceiros e cooperantes.

A CERCIAZ terá agora mais do que nunca ser capaz de reflectir, tomar as decisões certas em tempo útil e de clarificar, explicitar e comunicar a missão, os valores e princípios, bem como criar um maior envolvimento e compromisso interno.

Trata-se de promover uma perspectiva mais ampla e integrada das várias áreas de atividade e dos últimos desenvolvimentos da instituição; bem como dos contextos económico, social e político relacionados com o

campo de intervenção da mesma. Importante é, ainda, desenvolver o espírito de unidade e de equipa dos/as técnicos/as e sua participação ativa nos desígnios e futuro da organização

O Plano Estratégico da CERCIAZ traduz claramente a aposta da organização no reforço da qualidade e abrangência dos serviços prestados, tendo como referência as reais necessidades do cliente e uma visão de sustentabilidade para o futuro.

Este documento permite-nos focar no presente, pensando sobre as dimensões interna e externa da CerciAz e a sua relação com o meio.

O seu cariz estratégico possibilita ainda o enfoque no futuro e onde desejamos que a instituição esteja daqui a 4 anos.

Em última análise este plano poderá dar, particular atenção às questões da sustentabilidade, da maximização de meios e recursos, da melhoria da eficiência operacional, da dinamização do trabalho em equipa e parceria e da optimização da informação e comunicação, considerando que são as componentes essenciais da estratégia de crescimento que devemos desenvolver, por via de um trabalho inteligente e sistemático. E, sempre, gerindo as pessoas de forma a que estas aumentem as suas capacidades num clima organizacional, de acção em equipa, coesa e de flexibilização, na medida em que fortalece a instituição no presente, assegura a sua existência no futuro e promove uma constante melhoria e inovação durante a sua execução.

Neste contexto, o Plano Estratégico serve, sobretudo, para enfrentar com sucesso as mudanças e desafios que o meio envolvente nos coloca, tendo por base o nosso trajecto histórico e as nossas capacidades.

Para que isto fosse possível, foi pertinente que a organização identificasse as suas forças e fraquezas, de forma a otimizar as primeiras e melhorar as segundas, e analisasse a envolvente externa para desta forma poder capitalizar as oportunidades e minorar os efeitos das ameaças/constrangimentos provocados pelas mudanças socioculturais, político - legais, económicas e tecnológicas.

Assim, em termos de modelo, o Plano Estratégico 2016-2019, teve por base a análise das envolventes externa e interna e a definição dos principais vectores que nos próximos anos devem orientar as prioridades estratégicas da Organização, resultado das reuniões de trabalho realizadas pelas estruturas directivas e de gestão da CERCIAZ e enquadrados na Missão, na Visão e nos Valores que norteiam a actuação da organização.

Para tal um planeamento eficaz necessita de identificar as oportunidades, compreender os recursos necessários para as gerir, conhecer a disponibilidade desses recursos e a capacidade de os obter.

Nessa medida, o Plano Estratégico que a seguir se apresenta, foi elaborado para:

- **Planear a mudança em contextos cada vez mais complexos e desafiadores**

A diminuição de financiamento, os escassos recursos, o aumento da procura e exigência dos serviços formam uma dinâmica muito particular nos tempos atuais. O planeamento estratégico permite acompanhar este dinamismo pelos mecanismos de gestão de mudança que potencia, desenvolvendo-se assim uma postura proactiva e não reativa face à conjuntura nacional e internacional.

- **Desenvolver um valioso instrumento de gestão**

O Plano Estratégico é igualmente um valioso instrumento de gestão, de marketing e de política institucional. A melhoria contínua dos serviços prestados, bem como dos resultados alcançados estão enraizadas na cultura organizacional da instituição. Desenvolver um planeamento estratégico é dar mais um passo nesse sentido, na medida em que permite que o princípio de melhoria contínua esteja presente em todas as áreas de atuação da Cerciáz.

- **Identificar qual a capacidade da Instituição e focar o futuro**

Pensar o futuro da Organização implica debruçarmo-nos sobre o presente. É fulcral saber qual o atual estado da situação a nível interno e externo; quais as dinâmicas locais, regionais e nacionais; quais as suas forças e fraquezas. O Plano Estratégico 2016-2019 vem dar o enquadramento perfeito para o desenvolvimento deste exercício que conjuga a análise do presente com a projeção do futuro e quais poderão ser os melhores caminhos a percorrer.

- **Promover a comunicação**

O planeamento estratégico permite reunir diferentes pessoas e instituições essenciais à vida da instituição em torno de um objetivo comum: planear e assegurar o futuro da Cerciáz. Cria assim a oportunidade de comunicar, participar, debater diversas perspetivas e interesses, desenvolvendo processos de decisão participados e inclusivos e obter, em contrapartida, os apoios públicos e privados para assegurar as suas atividades e serviços.

- **Deixar espaço para a flexibilidade e adaptação**

O Plano Estratégico deverá ser acompanhado de mecanismos de monitorização do seu progresso e aferição da sua qualidade. Ao longo do tempo estes mecanismos irão potenciar a flexibilidade e adaptação a novas circunstâncias e desafios, bem como a oportunidades emergentes. Em cooperação com o Plano de Atividades anual da Cerciáz, o Plano Estratégico dá o enquadramento para o desenvolvimento de resultados, indicadores e metas que permitem acompanhar o progresso dos objetivos estratégicos, estabelecer prioridades e orientar o planeamento e gestão orçamental.

- **Conhecer os *stakeholders***

Pensar estrategicamente o planejamento de uma organização implica saber quais os principais *stakeholders* (ou partes interessadas) da Cerciáz, quais as áreas a apostar para responder às suas expectativas e que mecanismos podem ser desenvolvidos para a sua ativa participação na vida da instituição.

- **Legitimar pedidos de financiamento**

Muitas entidades financiadoras necessitam de saber qual o planejamento estratégico que está a ser seguido numa dada instituição e que encoraja, entregando ou incrementando, a atribuição de fundos. De fato, esta análise é muitas vezes determinante na decisão de aprovação de projetos, bem como no financiamento de ações fundamentais ao desenvolvimento do papel da Cerciáz e da sua atividade de apoio e serviço à deficiência mental.

Estamos convictos que este Plano Estratégico vai criar condições para planificar e realizar outros projectos que envolvam e potenciem os recursos institucionais e orientados para as reais necessidades da comunidade. Neste caminho, a relação com a comunidade continuará a ser a base para o sucesso da nossa intervenção investindo-se na consolidação e no incremento de novas parcerias estratégicas e de missão, no plano da responsabilidade social, pautadas por lógicas de não dependência e de crescente autonomia financeira.

II - Visão, Missão e Carta De Valores

Visão

Organização sustentada, inovadora, que promove a inserção social e certificação profissional de grupos com necessidades especiais, baseado no trabalho em parcerias com diferentes stakeholders (clientes, colaboradores, cooperadores, comunidade, estado, outras organizações da sociedade civil, empresários e comunicação social).

Missão

Apoiar públicos desfavorecidos com dificuldades de inserção, nomeadamente pessoas com deficiência mental e multideficiência, visando a consagração do direito de exercício pleno de cidadania.

Carta de Valores

Qualidade - Defendemos, em toda a nossa actuação, o cumprimento, de forma continuada, criteriosa e exemplar dos parâmetros de qualidade procurando a eficiência e eficácia dos nossos serviços.

Ética nos procedimentos - Defendemos a ética e transparência das nossas intervenções e relações, promovendo o benefício do cliente/partes interessadas e assegurando o respeito pela diferença no cumprimento da nossa missão

Solidariedade - Acolher com carácter solidário todos os que recorrem aos nossos serviços, respondendo às suas necessidades e especificidades.

Responsabilidade - As relações com as partes baseiam-se no respeito, honestidade e integridade assumindo a nossa responsabilidade social.

Humanismo – Focalização na pessoa/família, suas necessidades e expectativas, assegurando o respeito pelos seus direitos fundamentais, pela sua dignidade, individualidade, autonomia, igualdade, participação e capacidade de escolha. Defendemos o cumprimento da Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e a Convenção sobre os Direitos da Criança.

Sustentabilidade - Acreditamos na cooperação, no trabalho assente em parceria e em equipa, como meio de garantir o knowhow, experiência e responsabilidade na execução de tarefas quotidianas, na resolução de problemas complexos e no desenvolvimento de actividades, numa perspectiva multidisciplinar para a diversidade de respostas, e no aumento da eficiência da organização de modo a assegurar o financiamento adequado para limitar a dependência e reduzir o risco

Inovação - Acreditamos que a vantagem da nossa intervenção depende da nossa capacidade e determinação em inovar, procurando melhorias contínuas e aumentando a nossa eficiência. Incentivamos uma cultura proactiva, de transparência, dinamismo, pragmatismo, flexibilidade, adaptabilidade, como forma de potenciar uma intervenção integrada e global e garantir a satisfação dos clientes e partes interessadas.

III – Análise SWOT

O presente Plano Estratégico, foi elaborado numa conjuntura, política, económica, social, particularmente difícil, de mudança de paradigmas e de incertezas, por referência a um período de evidente restrição nas lógicas de apoio à economia social. Nos últimos anos foram várias e profundas as alterações ocorridas nas áreas onde desenvolvemos a nossa acção. Ainda assim, preferimos encarar a crise como uma oportunidade de mudar a forma de actuar, adequando as práticas, focalizando-nos nas soluções e acreditando que a conjuntura põe à prova a nossa capacidade de inovação e criatividade.

A síntese das oportunidades e ameaças do meio envolvente, tanto geral como imediato e dos pontos fortes e fracos da CERCIAZ – análise SWOT - são a base de formulação da estratégia, que vai influenciar o futuro da organização, mediante a sua implementação de acções e decisões ao nível do mercado e da estrutura de funcionamento da CERCIAZ.

Em relação à envolvente externa, pela ferramenta SWOT foram identificadas as Oportunidades disponíveis, tendo em conta o quadro das novas políticas nacionais e internacionais destinadas às PCDI, e as ameaças que caem sobre as organizações para fazer face ao cumprimento e satisfação das necessidades dos seus clientes e das partes interessadas, bem como as dificuldades para fazer face as múltiplas exigências das entidades reguladoras e financiadoras.

Deste modo poderemos capitalizar as oportunidades actuando atempadamente e, tendo consciência das ameaças/constrangimentos com que nos podemos deparar, permitindo preparar a organização para as enfrentar minimizando os seus efeitos e agindo sobre elas.

Com a mesma ferramenta foram identificadas as forças e fraquezas da Organização. Nos últimos anos, a CERCIAZ introduziu mecanismos de modernização interna resultado, em muito, à capacidade de assumir mudanças internas na organização, bem como superar algumas rotinas.

A consciencialização da necessidade da mudança, o compromisso contínuo das pessoas para desencadear e apoiar o processo de transformação e o reforço e reconhecimento dos progressos alcançados face aos programas e metas estabelecidas, são imprescindíveis para aumentar a dinâmica da CERCIAZ e constituem factores críticos de sucesso da organização.

No entanto, os elementos de estudo apontam, nomeadamente, para a necessidade de melhorar o modelo de gestão estratégico, garantir o desenvolvimento sustentado da organização pela criação de serviços ajustados, diferenciados e de valor acrescentado, assegurar uma gestão dos recursos humanos promotora do envolvimento e participação de todos os colaboradores, potenciar a satisfação das necessidades dos clientes e partes interessadas, promover parcerias com vista á inovação e desenvolvimento da intervenção.

FACTORES EXTERNOS	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcerias Acordos e financiamento ▪ Qualificação ▪ Competitividade ▪ O Envelhecimento das PCDI necessidade novas respostas e serviços ▪ Orientação das politicas para Modelos Inclusivos ▪ Reconhecimento social da CERCIAZ ▪ Doença mental e outros públicos sem resposta ▪ Centro de reabilitação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução dos valores dos acórdãos/financiamentos ▪ Concorrência ao nível da formação profissional/ CAO ▪ Concorrência s/ regulamentação do sector privado lucrativo ▪ Sustentabilidade ▪ Alteração Paradigma Deficiência ▪ Cuidados primários de saúde ▪ Indefinição de políticas sociais
FACTORES INTERNOS	
Pontos Fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Know-How/conhecimento/experiencia ▪ Peso institucional e papel na comunidade ▪ Instalações e espaço físico externo ▪ Equipamento ▪ Localização e acessos ▪ Qualidade do apoio prestado às famílias ▪ Respostas adequadas e diversificadas às necessidades dos clientes a partir dos 6 anos de idade ▪ Modelo pedagógico integrado ▪ Cobertura da população alvo ▪ Entidade acreditada pela DGERT ▪ Existência de planos de formação interna ▪ Integração socioprofissional dos clientes ▪ Parcerias e protocolos já estabelecidos ▪ Recursos logísticos ▪ Cuidados de saúde ▪ Sensibilização ecológica ▪ HACCP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Défice de informação e comunicação ▪ Capacidade de auto-financiamento/ dependência financeira do Estado ▪ Formação dos recursos humanos ▪ Centralização de serviços ▪ Voluntariado pouco representativo ▪ Indefinição de Funções/Responsabilidades ▪ Baixo envolvimento de alguns familiares ▪ Desequilíbrio na oferta/procura de serviços ▪ Clima institucional (relações interpessoais) ▪ Recursos humanos desmotivados/ envolvimento e participação dos colaboradores, potenciar a satisfação das necessidades e expectativas ▪ Frota automóvel antiga

IV - Levantamento de Necessidades

Da análise e diagnóstico às necessidades contextuais e expectativas dos Clientes e das Partes Interessadas, que a Cerciáz fez como membro da REDE SOCIAL, participando activamente no Conselho Local de Acção Social de Oliveira de Azeméis (CLASOA), e simultaneamente e decorrente da sua participação na rede social concelhia, integra a Plataforma supraconcelhia entre Douro e Vouga a Cerciáz traçou a sua estratégia. Acresce outra fonte de levantamento das necessidades o estudo publicado no âmbito da Conferência “Mais Qualidade de Vida para as pessoas com Deficiências e Incapacidades Uma Estratégia para Portugal” – CRPG e ISCTE. Mediante o contexto de surgimento de novos problemas sociais e o agravamento dos velhos, impõe-se a necessidade de refletir sobre a intervenção das organizações do 3º Setor.

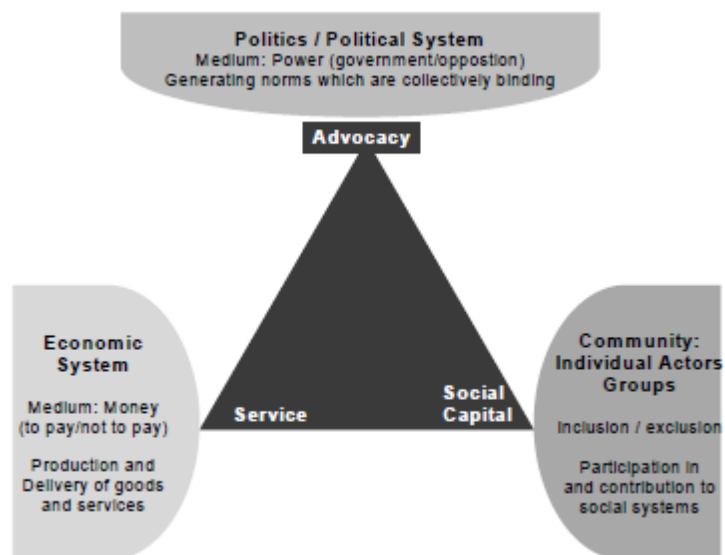
As Instituições desta natureza Jurídica, sempre desempenharam um papel fundamental na sociedade, tendo vindo a crescer em termos de quantidade, heterogeneidade, no tipo de atividades desenvolvidas e na sua articulação com os sistemas de proteção social. A visibilidade das mesmas reflete-se no seu papel não só enquanto ator económico, na criação de emprego, na prestação de bens e serviços para satisfazer necessidades, mas também enquanto ator político, na defesa dos direitos dos indivíduos e mudança de políticas, e também como ator social, na resposta às necessidades sociais, contribuindo para a inclusão social.

A. Melhoria da estratégia organizacional

Na óptica da gestão, sustentabilidade é também sinónimo de incremento da Qualidade, não apenas na forma como prestamos os serviços mas também como enfrentamos os desafios de exigência das tutelas no financiamento da actividade Organizacional. A gestão da qualidade é um dos grandes eixos do presente Plano Estratégico para 2016/19, implicando um enorme esforço de todas as partes interessadas.

No contexto português, a cerciaz desempenha historicamente o papel de prestação de serviços. São sobretudo as organizações com estatuto de IPSS, como a nossa, atualmente equiparada a IPSS, que atuam nos domínios da acção social, da proteção na saúde, da educação e formação profissional. Para além deste papel consideram-se outros papéis que estas Instituições podem desempenhar quando se confrontam com os problemas sociais...

Assim com base na teoria dos sistemas sociais apresenta-se um triângulo que associa os papéis do Terceiro Setor com os subsistemas económico, político e social referindo-se ao papel da prestação de serviços, à advocacia e à construção da comunidade/ capital social. Evidentemente as organizações também apresentam acoplagens com outros subsistemas, no entanto, os principais papéis destas organizações estão localizados no triângulo proposto pelos autores.



A íntima ligação dos objectivos expostos e a sua correlação directa na obtenção de resultados que potenciem a melhoria contínua das respostas Organizacionais, exige da gestão, colaboradores, mas também clientes e significativos uma participação efectiva no esforço global que a concretização deste Plano Estratégico requer:

- 1) Rever modelo de gestão (passar da oferta de serviços para a procura de serviços);
- 2) Aperfeiçoar o modelo de gestão da organização, garantindo a sua qualidade e sustentabilidade;
- 3) Promover uma gestão de proximidade, com o incremento do envolvimento e participação da comunidade;
- 4) Adequar a prestação dos serviços às necessidades do mercado, tendo em conta as necessidades objectivas dos clientes e das outras partes interessadas, e as restrições do sistema de financiamento;
- 5) Prestar serviços de qualidade e com uma adequação de recursos;
- 6) Atrair e estabilizar pessoal qualificado e com competências profissionais ajustadas aos desafios definidos;
- 7) Dotar a organização de mecanismos que possibilitem a melhoria contínua (PEVA) dos processos e da gestão de recursos;
- 8) Reconverter e requalificar espaços físicos e equipamentos;
- 9) Inovar a imagem e melhorar a comunicação (interna e externa);
- 10) Procurar fontes alternativas de financiamento.

B. Actividade de Formação Profissional

No que respeita à área da reabilitação e formação profissional, prevê-se alguma estabilidade no número de clientes que procuram esta resposta. Se por um lado a nova regulamentação foi um obstáculo de vulto à contratualização de novos formandos, tendo em conta a limitação do acesso aos apoios sociais, esta resposta atrairá uma franja da população que não chegou a completar a escolarização mínima. Para tal será necessária a aposta no reforço das competências académicas dos formadores. Os clientes são essencialmente constituídos por adolescentes, à procura do 1º emprego, sem qualificações profissionais e

académicas. Dentro desta franja incluem-se os alunos encaminhados pelas escolas a frequentar o ensino Oficial da CERCIAZ, cujos objectivos se situam no âmbito da orientação vocacional, avaliação e informação.

- 1) Satisfazer as expectativas dos jovens e dos empregadores;
- 2) Solucionar necessidades de competências académicas básicas nos formandos;
- 3) Desenvolver competências pessoais geradoras de autonomia;
- 4) Promover competências transversais de capacitação para a participação e cidadania;
- 5) Potenciar competências profissionais ajustadas às condições mais favoráveis do mercado de emprego;
- 6) Acompanhar a evolução empresarial local e identificar nichos de oportunidade para testar e reforçar competências dos formandos;
- 7) Mediar soluções de emprego, desemprego e reinserção socioprofissional.

C. Actividade Educativa e de Reabilitação

A resposta educativa, não existindo mudanças estruturais na legislação que a enquadra, terá no futuro a eventualidade de encaminhamentos pontuais e apenas ao nível de grandes dependentes, cujo apoio não possa ser prestado pelas estruturas do ensino regular. Ao longo dos anos tem sido vertiginosa a descida no número de alunos apoiados, sendo inevitável a extinção desta resposta a curto prazo.

Quanto ao CRI aposta-se na sua continuidade, mas sendo claro que essa continuidade será interrompida caso se revelem desfavoráveis as condições de financiamento e de gestão dos colaboradores afectos a este Centro.

- 1) Consolidar o Centro de recursos para a Inclusão;
- 2) Incentivar modelos pedagógicos alternativos;
- 3) Melhorar a capacidade de resposta às necessidades referenciadas pelos Agrupamentos de escolas;
- 4) Projectar intervenções especializadas como fonte de recursos;

D. Actividades Ocupacionais

Relativamente à resposta ocupacional, perspectiva-se um fluxo intenso de inscrições, abrangendo essencialmente jovens adolescentes provenientes dos Centros de educação especial e do ensino regular após finalizarem a escolaridade obrigatória. Perspectiva-se a continuidade da Lista de Espera. O envelhecimento gradual dos actuais clientes será o fenómeno que implicará a curto e médio prazo nova abordagem relativamente à estruturação desta resposta com a adaptação dos serviços a prestar de acordo com as necessidades de uma população envelhecida.

- 1) Aumentar a capacidade de atendimento às solicitações das famílias e familiares e melhorar a resposta directa aos clientes;
- 2) Diversificar o leque de actividades de ocupação;
- 3) Alargar a rede de parcerias para execução de trabalhos/tarefas com potencial pedagógico e profissionalizante;
- 4) Potenciar o desenvolvimento de actividades socialmente úteis nos contextos da Comunidade;

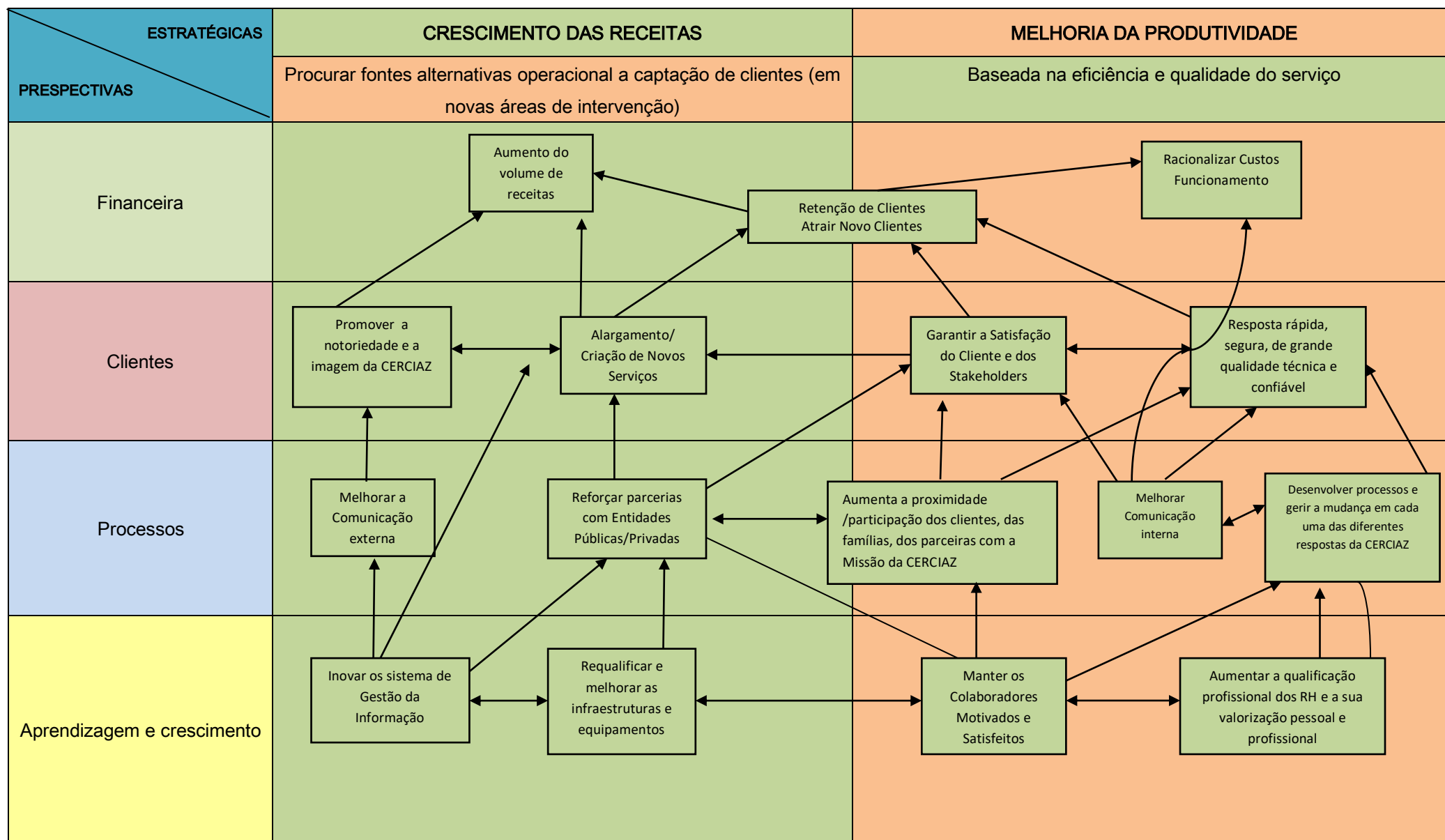
Em termos de raciocínio estratégico é identificado um conjunto de factores críticos de sucesso, propõem-se então as seguintes linhas orientadoras:

- ✓ Melhoria da Qualidade dos serviços a prestar aos clientes
- ✓ Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável
- ✓ Reforço das Parcerias e incremento de parcerias estratégicas
- ✓ Gestão das pessoas
- ✓ Informação, Comunicação e Imagem
- ✓ Eficiência organizacional
- ✓ Orientação e focalização nos resultados
- ✓ Gestão da mudança, aprendizagem e melhoria continua

V - Estratégia da CERCIAZ 2016 - 2019

- 1) Promover a sustentabilidade da organização, quer pela via da diversificação das fontes de financiamento, reajustando a oferta às necessidades do mercado e às condicionantes do sistema de financiamento numa lógica de Centro de Recursos, quer através da racionalização dos custos de funcionamento e otimização da utilização dos recursos disponíveis.
- 2) Aperfeiçoar o modelo de gestão da Organização, garantindo a Qualidade e Sustentabilidade.
- 3) Dotar a Organização das competências e dos profissionais ajustando-os aos desafios definidos, incrementando a qualificação dos recursos humanos e a sua valorização pessoal e profissional
- 4) Promover a inovação e o desenvolvimento, nos sistemas de informação e comunicação, em projetos através da participação em consórcios e parcerias estratégicas bem como a notoriedade e imagem da organização junto dos Stakeholders.

Mapeamento dos Objectivos Estratégicos, Actividades e relações causa-efeito da CERCIAZ 2016-2019



Objetivos Estratégicos	Atividades Estratégicas	Indicadores	Metas	Prazo
1) Promover a sustentabilidade da organização, quer pela via da diversificação das fontes de financiamento, reajustando a oferta às necessidades do mercado e às condicionantes do sistema de financiamento numa lógica de Centro de Recursos, quer através da racionalização dos custos de funcionamento e otimização da utilização dos recursos disponíveis.	Procurar fontes alternativas de financiamento operacional	Volume de receitas	>10%	2019
	Prospeção/Identificação de potenciais serviços. Introdução de novos serviços	Novos serviços (novas áreas de intervenção)	>2	
	Alargamento de serviços existentes. Formalização do pedido de alargamento do protocolo de cooperação para mais clientes até 2019	Capacidade de resposta de ocupação do CAO (novas áreas de intervenção)	Acordo de cooperação com a Segurança Social para 30 clientes até final de 2019	
	Racionalizar custos de funcionamento	% variação de custos	< 10%	2017
	Requalificar Quinta, melhorar as infraestruturas e equipamentos (Piscina, WC)	Prazo de execução das obras/requalificação. Cumprimento do orçamento	Conclusão das obras. Ausência de desvio orçamental	2019
2) Aperfeiçoar o modelo de gestão da Organização, garantindo a qualidade e sustentabilidade.	Aumentar a proximidade/participação dos clientes, das famílias, dos parceiros com a Missão da CERCIAZ	Grau de satisfação de clientes; Grau de Satisfação dos significativos; Grau de satisfação de parceiros	>80%	2019
	Desenvolver processos e gerir a mudança em cada uma das diferentes respostas	Taxa de execução dos Planos de Atividades para cada Resposta	>80%	anual
	Resposta rápida, segura, de grande qualidade técnica e confiável	Numero de reclamações recebidas	< 5 ano	anual
3) Dotar a Organização das competências e dos profissionais ajustando-os aos desafios, definidos, incrementando a qualificação dos recursos humanos e a sua valorização pessoal e profissional.	Revisão da forma de financiamento dos serviços, numa logica de sustentabilidade	Liquidez geral	>1%	2019
	Cumprir com a legislação aplicável à formação de ativos	Horas de formação	100% dos colaboradores c/formação	anual
	Definir sistema de avaliação de desempenho	Índice de desempenho colaboradores	>75%	anual
	Manter os colaboradores motivados e satisfeitos	Grau médio de satisfação dos colaboradores	>65%	2019
	Garantir mecanismo de participação dos colaboradores no planeamento de atividades	% de colaboradores participantes nas atividades desenvolvidas	>65%	2019
4) Promover a inovação e o desenvolvimento, nos sistemas de informação e comunicação, em projetos através da participação em consórcios e parcerias estratégicas bem como a notoriedade e imagem da organização junto dos Stakeholders.	Inovar os sistemas de gestão da informação	% de melhoria do SI e a digitalização dos processos (Dados relevantes para gestão identificados e informatizados ex: dados de clientes, dados da prestação de serviços, Desempenho organizacional)	>80%	2019
	Reforçar Parcerias com entidades publicas/privadas	Nº de Protocolos de Cooperação	>5	2019
		Nº Projetos de inovação	>2	2019
	Promover a notoriedade e a imagem da CERCIAZ	Nº de eventos/iniciativas abertos à comunidade	>5	2019
	Melhorar a comunicação externa	Nº de ações de comunicação	>10	2019

MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

Foram determinados um conjunto de indicadores considerados essenciais para fornecer informação sobre o cumprimento dos objectivos estabelecidos e definidas metas que permitirão a avaliação sistemática do plano.

O Plano Estratégico concretiza-se no Plano de Actividades e Orçamento Anual que, por sua vez, se desdobra nos Planos de Actividades por Serviço, aos quais são alocados os recursos humanos, materiais e financeiros considerados necessários. As acções/iniciativas são o detalhe final de um plano estratégico, sendo na prática o que permite, ou não, a sua realização.

A avaliação da execução do Plano Anual e dos Planos de Actividades por Serviço deverá fornecer dados para a avaliação e revisão do Plano Estratégico, no sentido de que ele seja, efectivamente, um instrumento de trabalho, de fundamentação da tomada de decisão e orientador da estratégia a seguir.

O cumprimento e execução dos objectivos e metas previstas no Plano são da responsabilidade de cada Serviço, competindo aos elementos responsáveis (Directores, Técnicos e Coordenadores) a implementação das orientações e procedimentos, promovendo o acompanhamento da sua execução.

A monitorização e avaliação são da responsabilidade dos Directores Coordenadores, competindo à Direcção acompanhar e validar os processos e resultados finais.

O Processo de Monitorização será desenvolvido no final de cada ano com base nos resultados obtidos no ano em curso. Os resultados da monitorização constituem o fio condutor de verificação e aferição do cumprimento dos objectivos inscritos no Plano, devendo, nesta fase, ser assinalados os desvios e necessidades de ajustamento.

O Processo de Avaliação consiste na avaliação do cumprimento global do Plano Estratégico, avaliando o grau da execução em cada ano e os ajustes e/ou correcções efectuadas.

Da avaliação final do Plano devera resultar uma reflexão sobre as principais linhas de orientação estratégica para o Plano seguinte, nelas incluindo propostas e/ou medidas a desenvolver pela organização ou áreas-chave da organização.

Assumimos que o presente Plano Estratégico não se esgota em si mesmo. Pode e deve ser aprofundado e melhorado. É uma ferramenta de referência que, obviamente, procuraremos cumprir na íntegra, mas que assume uma dimensão claramente dinâmica, que não deixará por isso de incorporar nas lógicas de intervenção, oportunidades que surjam e que se constituam como prioridades de acção. Além do mais, deixa-nos uma margem de reflexão e debate que reputamos de fundamental para uma acção cada vez mais coerente e eficaz.