



PLANO ESTRATÉGICO
2016-2019

Histórico de Revisões

Data	Versão	Descrição	Autor
16 -11-2015	0	✓ Elaboração do documento	Direção e Equipa da Qualidade

Índice

I – ENQUADRAMENTO.....	4
II – MISSÃO, VISÃO E VALORES DA APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ	5
III – ANÁLISE DA ENVOLVENTE – ANÁLISE SWOT.....	7
IV – DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES	9
V – POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE REFERÊNCIA.....	10
VI- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2016-2019.....	16
VII - MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO.....	27

I – ENQUADRAMENTO

Este é o primeiro plano estratégico elaborado de forma estruturada na APPACDM da Figueira da Foz. No entanto, a estratégia organizacional esteve sempre subjacente às nossas práticas, não estando, contudo, redigida desta forma.

No ano 2011, foi realizado um ensaio deste plano, baseado numa análise de práticas internas e da envolvente externa, resultando as linhas estratégicas de acção que suportaram os objectivos operacionais para o referido ano.

O plano estratégico da APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ tem por objetivo rever, clarificar e focar o seu posicionamento estratégico, definindo uma atuação coerente com a sua missão e visão, fatores determinantes para o seu desenvolvimento organizacional.

O plano anual é a forma de executar o plano estratégico da organização, isto é a sua execução e monitorização permitem a monitorização e implementação do plano estratégico. Este possibilitará à APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ o cumprimento da sua missão de forma mais estruturada e organizada e verificar assim, o alinhamento das suas práticas. No entanto, pretende-se que seja sobretudo uma ferramenta de trabalho dinâmica, que se possa ajustar aos condicionalismos internos ou externos.

O presente plano estratégico tem, pois, a sua origem, mais do que na necessidade planear os próximos anos de actividade da APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ, na vontade de garantir que nos próximos 4 anos o seu desempenho está solidamente ancorado numa análise estratégica cuidada e no consequente planeamento das iniciativas a desenvolver e dos indicadores para a sua monitorização.

Conscientes da necessidade de mudança e adaptação a uma nova realidade no que diz respeito à gestão das organizações da economia social, da qual a APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ é parte integrante, queremos sobretudo assegurar que estamos munidos de uma informação clara e objectiva que nos permitirá responder em conformidade aos desafios políticos, sociais e económicos que se avizinham.

Foi com este intuito que elaborámos este plano estratégico, no qual se apresentam as linhas de orientação e objectivos estratégicos da APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ para o quadriénio 2016-2019, os quais servirão de base para a definição das actividades organizacionais durante este período.

O plano anual é a forma de executar o plano estratégico da organização, isto é, a sua execução e monitorização permitem a monitorização e implementação do plano estratégico.

II – MISSÃO, VISÃO E VALORES DA APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ

MISSÃO DA APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ:

Promover a integração na sociedade do cidadão com deficiência mental e/ou motora, no respeito pelos princípios de normalização, personalização, individualização e bem estar.

VISÃO DA APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ:

Ser uma Instituição de Referência nos domínios educacional, social, ocupacional e residencial otimizando a promoção da Qualidade de Vida dos seus clientes.

VALORES

A APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ procura ser um exemplo de boas práticas, nomeadamente através da eficaz e eficiente utilização dos recursos necessários à promoção da qualidade de vida das pessoas com deficiência. Na concretização de uma sociedade mais inclusiva, a APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ rege a sua atuação pelos seguintes valores:

NORMALIZAÇÃO	Princípio que representa a base da integração. Não se trata de normalizar as pessoas, mas oferecer aos portadores de necessidades especiais, modos e condições de vida diária o mais semelhantes possível às formas e condições de vida
PERSONALIZAÇÃO	O direito a igualdade para as pessoas com deficiência intelectual não se limita à equiparação de oportunidades, mas requerem também medidas apropriadas, ações afirmativas, adaptações ou apoios. Garantir a presença, a disponibilidade, o acesso e utilização de serviços adequados que sejam baseados nas necessidades pessoais.
INDIVIDUALIZAÇÃO	Todas as pessoas com deficiências intelectuais são cidadãos plenos, iguais perante a lei e como tais devem exercer seus direitos com base no respeito nas diferenças e nas suas escolhas e decisões individuais.
CONFIDENCIALIDADE	Restringe o conhecimento de dados dos clientes às pessoas que deles necessitam para o exercício do conteúdo funcional do cargo.

RIGOR

Toma decisões com base em factos e executa tarefas e registos conforme definido nos procedimentos.

PRIVACIDADE

Respeitar os espaços e tempos afetos à fruição dos utentes.

INTEGRIDADE

Respeitar os deveres e os direitos de todas as partes interessadas e as regras organizacionais de conduta.

BEM ESTAR

Para as pessoas com deficiências intelectuais, assim como para as outras pessoas, o exercício do direito à saúde requer a inclusão social, uma vida com qualidade, acesso à educação inclusiva, acesso a um trabalho remunerado e equiparado, e acesso aos serviços integrados da comunidade.

III – ANÁLISE DA ENVOLVENTE – ANÁLISE SWOT

A **APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ**, consciente que para gerir é necessário traçar objetivos estratégicos, bianualmente identifica através de uma análise swot as suas potencialidades e fragilidades nas diferentes áreas de atividade, percecionando oportunidades e ameaças, antecipando orientações e objetivos estratégicos, nomeadamente através da elaboração do seu Plano Estratégico.

Pensar estrategicamente o presente e o futuro da APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ passou necessariamente pela análise do meio envolvente/**externo** e da organização/**interno**.

Para a análise da envolvente **externa** apoiamo-nos em documentos oficiais que materializam as tendências e políticas sociais, particularmente no que concerne à intervenção com pessoas com deficiência e incapacidades e às linhas orientadoras para a excelência e qualidade do trabalho das organizações do terceiro sector.

Relativamente á análise da envolvente externa, a nossa perspectiva é encontrar no seio desta crise as oportunidades para responder aos desafios e contingências que enfrentamos. A implementação de sistemas de qualidade (realidade que hoje é inquestionável) foi uma das soluções encontradas, cuja implementação tornou a APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ uma organização mais capacitada para fazer frente a estes desafios. Foi assim que entendemos a implementação do sistema de gestão da qualidade EQUASS (European Quality in Social Services) e decidimos manter, por este triénio o patamar da ASSURENCE numa perspetiva de contínuo crescimento e desenvolvimento de toda a Organização, rotinando .

Para a análise **interna** optámos por uma dinâmica baseada na discussão e partilha de ideias com os colaboradores, onde a participação, trabalho em equipa, delegação de responsabilidades, comunicação e transparência assumiram um papel preponderante. Todas as equipas tiveram oportunidade de se pronunciar com contribuições de cada uma das suas áreas. Também os questionários de satisfação às diferentes partes interessadas (clientes, colaboradores, parceiros) e outras informações obtidas por meios mais ou menos formais constituíram a base desta reflexão.

A **APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ** compromete-se com todas as partes interessadas na abordagem clara acerca dos seus objetivos/planos e o que pretende fazer no corrente ano. Conseguiu um envolvimento crescente de todas as partes interessadas na planificação anual, sendo que esta planificação está sempre assente numa estratégia de melhoria da qualidade de vida dos seus clientes e de todas as partes interessadas. Planeia, revê e implementa, anualmente, ações e atividades, onde o envolvimento de todas as partes interessadas na sua construção garantem o alinhamento deste documento com a nossa missão e políticas organizacionais.

		Pontos fortes	Pontos fracos
Interna (Organização)		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Versatilidade e disponibilidade dos recursos humanos; ✓ Disponibilidade de um conjunto integrado de serviços; ✓ Sentimento de pertença dos colaboradores em relação à APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ; ✓ Certificação ASSURANCE e manutenção da certificação da qualidade equass Assurance; ✓ Realização de estágios nas diversas áreas; ✓ Boa taxa de satisfação dos clientes e outras partes interessadas; ✓ Orientação das políticas organizacionais para modelos inclusivos; ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formação contínua dos colaboradores; ✓ Transportes (CAO Alhadas, Figueira da Foz e Costa de Lavos); ✓ Escassez de recursos humanos; ✓ Resistência à mudança; ✓ Escassa intervenção/participação e envolvimento dos familiares no plano individual dos clientes nas Respostas sociais de CAO e LRE; ✓ Marketing social pouco explorado; ✓ Capacidade de autofinanciamento/dependência financeira do Estado;
Externa (Meio envolvente)		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Programa 2020 - Financiame ✓ Programas Europeu Aprendizagem ao Longo da Vida –Grundtvig; ✓ Programas de financiamentos de diferentes entidades públicas e privadas nacionais e internacionais; ✓ Lista de espera do CAO e LRE constantes; ✓ Estabelecimento de parcerias transnacionais que projetam a visibilidade da APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ e apoiam a inclusão dos clientes; ✓ Responsabilidade social de empresas e outras organizações; ✓ Voluntariado; ✓ Procura activa de fontes de financiamento; ✓ Qualificação; ✓ Orientação das políticas sociais para modelos inclusivos; ✓ Reconhecimento social da APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Situação económica e financeira do país frágil – cortes orçamentais; ✓ Alterações na legislação – cada vez mais exigente que se traduz em custos acrescidos; ✓ Dependência do Estado relativamente ao pagamento dos serviços prestados; ✓ Escassez de fontes de financiamento; ✓ Indefinição de algumas políticas sociais; ✓ Pouco envolvimento da sociedade civil nas causas relacionadas com a deficiência

IV – DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES

O diagnóstico de necessidades parte essencialmente da análise dos resultados dos questionários de satisfação das diferentes partes interessadas. No entanto foram também tidas em consideração informações veiculadas por sócios em momentos informais (conversas pontuais), diagnóstico social elaborado pela rede social de Guimarães e análise de solicitações do exterior.

Revelam-se como necessidades sentidas:

- ✓ Melhorar as condições das infraestruturas de algumas respostas sociais/serviços, nomeadamente com segurança e transportes;
- ✓ Melhorar a comunicação entre as respostas sociais e serviços, promovendo a dinamização e atividades comuns para promover a proximidade entre colaboradores, diariamente afastados pela distância geográfica;
- ✓ Melhorar o parque informático da organização com aquisição de novos equipamentos e ampliação da capacidade de internet e servidor, uma vez que a utilização de uma plataforma informática exige esta atualização;
- ✓ Dinamizar ações de formação para colaboradores, centradas nas necessidades sinalizadas nos diagnósticos de necessidades de formação;
- ✓ Dinamizar ações de formação/sensibilização para pais, clientes e comunidade;
- ✓ Estruturar e dinamizar o voluntariado na organização;
- ✓ Promover maior proximidade dos sócios da APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ;
- ✓ Promover a diversificação da oferta formativa, potenciando o aumento da empregabilidade;
- ✓ Acompanhar a evolução empresarial local e dos concelhos limítrofes e identificar nichos de oportunidade para reforçar as competências socioprofissionais dos formandos;
- ✓ Auscultar a classe empresarial na promoção do aumento das atividades socialmente uteis;
- ✓ Gerir de forma eficiente os recursos humanos e financeiros da organização.

V – POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE REFERÊNCIA

O Plano Estratégico da APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ tem por objetivo apresentar as principais decisões estratégicas com a definição das políticas a serem desenvolvidas, salientando as vantagens competitivas e identificando as metas para o médio prazo, num contexto de sustentabilidade da organização.

Da análise SWOT realizada em outubro de 2015, foram delineadas as seguintes estratégias que definem os objetivos estratégicos traçados de 2011-2013, alicerçados nas políticas organizacionais.

POLÍTICA DA QUALIDADE - A organização define, implementa e controla o seu compromisso com a satisfação das necessidades e expectativas legítimas dos clientes e de outras entidades interessadas. Para garantir a execução da política da qualidade, a organização deve controlar a conformidade e a melhoria contínua dos processos. A gestão da qualidade deve melhorar a sustentabilidade da organização e a qualidade de vida dos clientes.

OBJETIVOS:

Melhorar continuamente o sistema de gestão da Qualidade – Melhorar continuamente o SGQ através de medidas de melhoria, quer sejam preventiva, corretivas ou de melhoria.

Melhorar a conformidade - Qualificar o sistema de gestão e dos serviços pelo nível II – Excelência conscientes que a racionalização dos nossos serviços e a certificação dos mesmos é uma garantia de que estamos empenhados em criar e inovar para satisfazer continuamente as necessidades e expectativas dos nossos clientes.

POLÍTICA DA LIDERANÇA - A organização define, documenta e implementa a sua visão, missão e valores na prestação do serviço.

OBJETIVOS:

Monitorar a gestão da organização – Monitorizar a gestão da organização de modo a garantir que esta implementa a sua missão, visão de acordo com os seus valores

Promover a responsabilidade social da organização – Garantir que a organização cumpre a sua missão na comunidade.

POLÍTICA ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA - A organização seleciona e presta programas de intervenção baseados na avaliação de necessidades na localização mais conveniente para os clientes (utentes /pessoas servidas/utilizadores), suas famílias e cuidadores.

OBJETIVOS:

Garantir a qualidade e abrangência dos serviços prestados como contributo fundamental para a Qualidade de Vida da população-alvo - Melhorar a qualidade de vida das pessoas, de acordo com o Modelo de qualidade de vida definido. O tratamento personalizado, materializado nos planos individuais, delineando as respostas mais adequadas ao perfil de cada cliente são uma preocupação constante, traduzida em procedimentos e atividades que visam encontrar a melhor solução para as necessidades individuais de cada um.

POLÍTICA DA PARTICIPAÇÃO - A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à participação e inclusão dos seus clientes e à participação de outras entidades interessadas na melhoria dos processos da qualidade em todos os níveis da organização.

OBJETIVOS:

Promover a participação das entidades interessadas no planeamento e avaliação dos serviços prestados- Continuar a integrar pessoas com deficiência na comunidade através de ações e atividades inseridas em contexto aberto de vivências pessoais e profissionais, numa perspetiva de proximidades dos nossos clientes à realidade social e empresarial com vista à sua afirmação plena de cidadania e igualdade de oportunidades; valorizar as sugestões e medidas de melhoria de clientes, colaboradores, parceiros, fornecedores e financiadores e trata-las no âmbito dos processos de gestão de melhoria. Dar continuidade a um crescente aumento da promoção e envolvimento de todas as partes interessadas na elaboração dos planos e avaliação dos serviços. Fomentar os princípios de uma sociedade aberta e inclusiva em todas as entidades interessadas.

Promover a qualidade de vida dos clientes através da participação activa das famílias - Dar continuidade a projetos que facilitem a participação ativa das famílias. A nossa abertura ao exterior e, em particular às famílias, é uma forma de dar a conhecer o que fazemos e de favorecer a circulação de pessoas e de ideias por forma a, promover a satisfação dos clientes em função dos seus sonhos e necessidades, Incentivar sempre a participação ativa dos clientes/significativos em todas as decisões e ações.

POLÍTICA DA ABRANGÊNCIA- A organização considera, na prestação de serviços, o cliente como um todo, identificando e respeitando todos os aspetos da sua vida. Neste sentido, procura responder, a cada momento, a todas estas necessidades, assegurando um contínuo na prestação de serviços, procurando as respostas / soluções junto das suas partes interessadas (parceiros, comunidade, família). A entidade dispõe de um conjunto de atividades complementares de carácter gratuito no sentido de promover um serviço multidisciplinar e para todos os clientes.

OBJETIVOS:

Garantir a adequabilidade e qualidade dos serviços prestados – Ser um agente promotor e dinâmico no desenvolvimento da qualidade de vida dos clientes, promovendo a qualidade e adequabilidade das actividades fornecidas aos clientes.

Promover um serviço contínuo e multidisciplinar - Garantir a continuidade dos serviços a todos os clientes, nomeadamente a continuidade dos serviços entre CAO e LRE e Creche e pré-Escolar. Importante garantir que se olha para os clientes numa abordagem holística e garantindo assim, um serviço multidisciplinar nestas respostas. Nas restantes respostas esta visão também nunca é esquecida.

Garantir uma intervenção baseada nas necessidades e expectativas dos clientes e no desenvolvimento dos colaboradores - Fomentar a formação e o empowerment dos colaboradores por forma a garantir quer a satisfação destes como a melhoria dos serviços prestados. Garantir que o desenvolvimento dos colaboradores vai no sentido de satisfazer as necessidades e expectativas dos colaboradores. A intervenção da APPACDM da Figueira da Foz é centrada na satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes nunca esquecendo a sua autodeterminação e o seu empoderamento.

POLÍTICA DE PARCERIAS - A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à cooperação com outras entidades, públicas ou privadas, para explorar sinergias de modo a melhorar a sustentabilidade organizacional. As parcerias devem, por isso, ser voluntárias, permitirem vantagens recíprocas e envolver a dimensão económica, humana e ambiental.

OBJETIVOS:

Melhorar a gestão da organização – Continuar a estabelecer com as organizações convergentes na realização da missão, relações de parceria que possibilitem o mais eficaz impacto dos serviços prestados, investindo em parcerias contínuas com as entidades locais, de carácter privado e social, de forma a prestar serviços sociais e comunitários adequados que visem a melhoria da eficácia e eficiência da organização.

Manter parcerias – Promover a manutenção das parcerias existentes, nomeadamente as operacionais, uma vez que estas permitem o desenvolvimento e a abrangência dos serviços prestados.

Fomentar Parcerias – Procurar constantemente desenvolver parcerias para responder às necessidades de recursos existentes na elevação da capacidade de resposta da APPACDM DA FIGUEIRA DA FOZ às solicitações de todas as partes interessadas, nomeadamente na tentativa de assegurar um contínuo de serviços aos clientes (atuais e futuros).

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS - A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo ao recrutamento, seleção, formação e avaliação dos trabalhadores de modo a promover melhoria da sua qualificação e do seu desempenho e a garantir igualdade de oportunidades de formação, desempenho, promoção e remuneração.

OBJETIVOS:

Capacitar Recursos Humanos - Melhorar os níveis de qualificação/competências dos colaboradores. A qualificação permanente e adequada dos recursos humanos é a essência de um bom serviço prestado. Valorizar o trabalho em equipa, os contributos individuais, incentivando à participação de todos, preparando e implementando ações corretivas e preventivas que visam a melhoria da qualidade.

Melhorar a igualdade de oportunidades – Continuar a aferir através dos processos de avaliação da satisfação a forma como a organização garante a igualdade de oportunidades de formação, desempenho, promoção e remuneração.

Recrutar e selecionar capital humano – Garantir a prestação dos serviços na contratação de colaboradores com o perfil adequado e cumprir com critérios definidos no processo de recrutamento e seleção.

Gerir adequadamente as carreiras - permitir a progressão aos membros mais qualificados para o exercício dos cargos em vacatura; adotar esquema de remuneração adequado e reter os colaboradores mais promissores e capacitados.

Melhorar o desempenho dos colaboradores – Adequar os conteúdos funcionais do cargo aos colaboradores é premissa da APPACDM da Figueira da Foz, garantindo assim padrões elevados de desempenho e satisfação.

Remunerar e reconhecer: Valorizar e reconhecer colaboradores e voluntários, estimular os contributos individuais, incentivando à participação de todos, preparando e implementando ações corretivas e preventivas que visam a melhoria da Qualidade.

POLÍTICA DA ÉTICA - A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo a valores morais fundamentais, orientados para a prevenção de riscos desnecessários e organização das práticas que respeitem a privacidade, integridade, confidencialidade, rigor e justiça social.

OBJETIVOS:

Melhorar as condições de saúde, higiene e segurança - Agir em conformidade com as leis aplicáveis à Higiene, Saúde e Segurança dos colaboradores e clientes, prevenindo acidentes de trabalho e garantindo assim a satisfação dos clientes e colaboradores.

Melhorar o desempenho ético - Continuar a aferir através dos processos de avaliação da satisfação, gestão de sugestões e reclamações e auditorias internas a forma como a organização melhora o desempenho ético.

POLÍTICA DA CONFIDENCIALIDADE - A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à confidencialidade da informação dos clientes, incluindo todos os dados que se encontrem sob alguma forma de reserva, nomeadamente aqueles cuja divulgação i) possa prejudicar a prestação de serviços, ii) possa ser usados na construção de imagem negativa ou estereotipada e iii) possa causar indesejada e legítima insatisfação dos clientes e ou seus representantes.

OBJETIVOS:

Garantir a confidencialidade dos dados relativos aos clientes – Guardar absoluto sigilo de todos os factos e informação relativa aos clientes e à vida da organização, nomeadamente aqueles cuja divulgação possa prejudicar a prestação de serviços.

ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS - A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo ao seu desempenho operacional e financeiro.

OBJETIVOS:

Satisfazer as necessidades e expectativas das entidades interessadas – A APPACDM da Figueira da Foz desenvolve toda a sua actividade para satisfazer as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, clientes, colaboradores, parceiros, fornecedores e financiadores.

Melhorar o desempenho financeiro - Diversificar os recursos de financiamento e melhorar a sua eficiência. A procura de novas e mais eficazes fontes de financiamento próprio é uma exigência em termos de sustentabilidade, incentivando toda a equipa de colaboradores na procura de novas soluções e reinventando as atuais para que tenham mais qualidade, mais impacto e mais eficiência.

POLITICA DOS DIREITOS - A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à promoção e ao respeito pelos direitos dos clientes, garantindo: 1) autodeterminação; 2) usufruto dos serviços contratualizados; 3) respeito enquanto cidadão e 4) acesso à informação.

OBJETIVOS:

Promover os direitos dos clientes - Promover a defesa dos direitos das pessoas com deficiência, adotando a Convenção dos direitos das pessoas com deficiência no cumprimento dos seus direitos e deveres.

Garantir o respeito pelos direitos dos clientes – Pautar a conduta de todos no respeito da sua dignidade, assegurando a igualdade de oportunidades, não discriminação e o cumprimento da carta dos direitos dos clientes.

POLÍTICA DA INOVAÇÃO E DA MELHORIA CONTÍNUA - A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à melhoria contínua da gestão do sistema da qualidade. A melhoria contínua é materializada i) na gestão de processos segundo o modelo PDCA e ii) na inovação dos processos.

OBJETIVOS:

Melhorar continuamente o sistema da qualidade – Gerir os processos da organização em prol da melhoria contínua do sistema, através da constante implementação de sugestões de melhoria oriundas das diferentes partes interessadas.

Inovar para melhorar a prestação dos serviços – Otimizar as condições operacionais da organização na satisfação dos clientes e partes interessadas, adotando práticas inovadoras, estratégias de comunicação e divulgação eficazes e promovendo a participação ativa de todos os intervenientes.

VI- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2016-2019

Políticas	Objetivos	Indicadores	Metas 2016/2019
QUALIDADE	1. Melhorar continuamente o sistema da qualidade	1.1 N ^o de ações de melhoria (\sum valores dos do n ^o de ações de melhoria)	10
		1.2 Taxa de medidas de melhoria (\sum n ^o de ações de melhoria eficazes / total de ações de melhoria * 100)	100%
	2. Melhorar a conformidade	2.1. Conformidade das práticas (\sum práticas conformes / \sum práticas realizadas) x 100	95%
		2.2. Conformidade dos registos (\sum registos conformes / \sum registos realizados) x 100	95%

Políticas	Objetivos	Indicadores	Metas 2016/2019
LIDERANÇA	1. Promover a independência do cliente	1.1. Taxa de sucesso do PAG	100%
		1.2. Taxa de conhecimento disponibilizado sobre a Missão, Valores e Visão	95%
		1.3. Taxa de conhecimento disponibilizado sobre as Políticas da Organização	95%
	2. Promover a responsabilidade social da organização	2.1. N.º de atividades realizadas para e na comunidade	90

Políticas	Objetivos	Indicadores	Metas 2016/2019
ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA	1. Garantir a qualidade e abrangência dos serviços prestados como contributo fundamental para a Qualidade de Vida da população-alvo	1.1 Taxa de concretização das metas do PI	90%
		1.2 Taxa de concretização das metas do PI no domínio da autodeterminação	90%
		1.3 Número de atividades realizadas com a participação de familiares de clientes	25
		1.4 Nº de atividades complementares	35
		1.5 Taxa de participação de clientes em atividades complementares	100%

Políticas	Objetivos	Indicadores	Metas 2016/2019
DIREITOS	1. Promover os direitos dos clientes	1.1. Nº de reuniões com clientes / significativos sobre direitos e deveres	30
	2. Garantir o respeito pelos direitos dos clientes	2.1. Taxa de satisfação dos clientes relativa ao cumprimento dos direitos e deveres (Informação disponível sobre o regulamento interno, os meus direitos e deveres)	90%
		2.2. Taxa de satisfação dos clientes relativa à Informação aos clientes sobre como ter acesso a pessoas que os representem e/ou pessoas de apoio	90%
PARCERIAS	1. Melhorar a gestão da organização	1.1. Taxa de eficácia das parcerias $(\sum \text{resultados obtidos} / \sum \text{resultados previstos}) \times 100$	100%
	2. Manter parcerias	2.1. Taxa parcerias renovadas	100%
	3. Fomentar Parcerias	3.1. Nº de novas parcerias	10

Políticas	Objetivos	Indicadores	Metas 2016/2019
ÉTICA	1. Melhorar o desempenho ético	1.1 N ^o de reclamações legítimas	0
		1.2 Taxa de resposta a reclamações	100%
		1.3 N ^o de acidentes com responsabilidade da organização	0
		1.4 N ^o de abusos (físicos, mentais e financeiros)	0
		1.5 Taxa de satisfação dos clientes no domínio da ética (Resposta dada a sugestões ou reclamações apresentadas; Resposta dada a questões (por mim) apresentadas; Atenção dada na receção de pedido de informações, de reclamações e/ou sugestões)	90%
	2. Melhorar as condições de saúde, higiene e segurança	2.1 Taxa de satisfação dos clientes no domínio da Segurança, Saúde e Higiene	90%
		2.2 N ^o de acidentes de trabalho devido a falta de condições de saúde, higiene ou segurança	0

Políticas	Objetivos	Indicadores	Metas 2016/2019
PARTICIPAÇÃO	1.Promover a participação das partes interessadas	1.11 N° de sugestões de clientes	70
		1.2 N° de sugestões de colaboradores	100
		1.3 N° de sugestões de parceiros	15
		1.4 N° de sugestões de financiadores	10
		1.5 N° de sugestões de fornecedores	5
		1.6 N° de Reuniões técnicas com Direção	48
		1.7 N° de Reuniões da equipa da qualidade	24
		1.8 N° de Reuniões com clientes/mês	32
		1.9 N° de Reuniões com colaboradores	24
		1.10 N° de Reuniões gerais - CEP	4
		1.11 N° de Reuniões com parceiros	4
		1.12 N° de Reuniões com financiadores	24
		1.13 N° de ações de promoção de empowerment de clientes e/ou representantes	500
		1.14 Taxa de satisfação dos clientes relativa à participação na elaboração do PI	90%
	2. Promover a qualidade de vida dos clientes através da participação ativa das famílias	2.1 Número de atividades realizadas com a participação de familiares de clientes	48

Políticas	Objetivos	Indicadores	Metas 2016/2019
RECURSOS HUMANOS	1. Capacitar recursos humanos	1.1. Percentagem de colaboradores com 35h de formação	50%
		1.2. Volume de horas de formação	300
		1.3. Percentagem de Eficácia da formação profissional (formandos) (Média dos conhecimentos adquiridos)	80%
	2. Melhorar a igualdade de oportunidades	2.1 Taxa de satisfação dos colaboradores quanto à Informação fornecida sobre oportunidades de desenvolvimento de competências	90%
	3. Melhorar o desempenho dos colaboradores	3.1. Taxa de satisfação dos colaboradores quanto à definição de funções, responsabilidades e autonomias	90%
		3.2. Taxa de satisfação dos colaboradores quanto à Performatividade	90%

Políticas	Objetivos	Indicadores	Metas 2016/2019
RECURSOS HUMANOS	3. Melhorar o desempenho dos colaboradores	3.3. Taxa de avaliação de desempenho	95%
		3.4. Taxa de satisfação dos colaboradores no domínio da segurança, saúde e higiene no trabalho	90%
		3.5. Taxa de motivação de colaboradores	85%
	4. Gerir adequadamente as carreiras	4.1. Taxa de retenção de colaboradores (\sum de promoções operadas / nº colaboradores) x 100	100%
		4.2. Taxa de satisfação dos colaboradores quanto à Informação disponível sobre oportunidades de carreira	80%
	5. Remunerar e Reconhecer	5.1 Taxa de satisfação relativo a reconhecimento	75%
	6. Recrutar e selecionar capital humano	5.1 Perfil pessoa contratada (\sum avaliação realizada/ \sum max. para a função) * 100	100%
		5.2 Nº de colaboradores admitidos (\sum trabalhadores admitidos/ \sum trabalhadores da organização) x 100	0
CONFIDENCIALIDADE	1. Garantir a confidencialidade dos dados relativos aos clientes	1.1 Nº de reclamações sobre quebra de confidencialidade	0
		1.2 Taxa de satisfação dos clientes quanto à guarda de sigilo sobre os (meus) dados pessoais	95%
		1.3 Taxa de autorizações de consentimento informado assinadas	95%

Políticas	Objetivos	Indicadores	Metas 2016/2019
ORIENTAÇÃO PARA OS RESULTADOS	1. Satisfazer as necessidades e expectativas das entidades interessadas	1.1 Taxa de satisfação dos clientes e familiares	90%
		1.2 Taxa de satisfação dos colaboradores	95%
		1.3 Taxa de satisfação dos parceiros	90%
		1.4 Taxa de satisfação das entidades financiadoras	90%
		1.5 Taxa de satisfação dos fornecedores	90%
	2. Melhorar o desempenho Económico	2.1 Evolução dos custos operacionais $(\sum (\text{contas } 61-66)_n - \sum (\text{contas } 61-66)_{n-1}) / \sum (\text{contas } 61-66)_{n-1}$	3%
		2.2 Evolução da receita $(\sum (\text{contas } 71-76)_n - \sum (\text{contas } 71-76)_{n-1}) / \sum (\text{contas } 71-76)_{n-1}$	5%
		2.3 Evolução global Evolução dos custos operacionais / evolução da receita	3%
		2.4 Diminuição do valor total das mensalidades	0

Políticas	Objetivos	Indicadores	Metas 2016/2019
ABRANGÊNCIA	1. Garantir a adequabilidade e qualidade dos serviços prestados	1.1 Taxa de satisfação dos clientes	90%
	2. Promover um serviço contínuo e multidisciplinar	2.1 N° de atividades complementares	20
	3. Garantir uma intervenção baseada nas necessidades e expectativas dos clientes e no desenvolvimento dos colaboradores	3.1 Taxa de avaliação de desempenho de colaboradores	95%
		3.2 Taxa de satisfação dos clientes no domínio da recetividade e flexibilidade	85%

Políticas	Objetivos	Indicadores	Metas 2012/2013
INOVAÇÃO MELHORIA CONTÍNUA	1. Melhorar continuamente o sistema de qualidade	1.1 N ^o de ações de melhoria	10
		1.2 Taxa de medidas de melhoria (N ^o de melhorias realizadas / n ^o de oportunidades de melhorias identificadas) * 100	100%
	2. Melhorar a eficácia da intervenção	2.1 N ^o de projetos	6
	3. Apostar no marketing social para divulgar a instituição	3.1 N ^o de amigos no facebook	2000

VII - MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

Este Plano Estratégico será concretizado no Plano de Actividades Geral e Orçamento dos anos civis que o enquadram e é revisto a partir das informações obtidas pelos Relatórios Anuais.

A monitorização do Plano Estratégico é feita anualmente e é baseada na avaliação do Plano de Actividades, da responsabilidade da direção.

A avaliação geral do Plano Estratégico tem lugar no final do biénio, através da análise do grau de concretização dos objectivos estabelecidos. O processo de monitorização/avaliação é fundamental para a melhoria contínua do desempenho da Organização e para a elaboração do Plano Estratégico seguinte.

Aprovado na reunião da qualidade de 15 de novembro de 2015

A Direção

(Presidente da Direção)