



## Plano Estratégico 2024 - 2027

Criado/Revisto	Conselho de Administração	JAN	2024			
Aprovado	Conselho de Administração (Ata n.º 389)	29	01	2024		
Comunicado	Intranet / Secretaria	JAN	2024			
Entrada em vigor	30	01	2024	Próxima Revisão	JAN	2028

## Índice

1. Preâmbulo.....	4
2. Princípios de Ação.....	5
2.1. Visão.....	5
2.2. Missão.....	5
2.3. Lema.....	5
2.4. Valores.....	5
3. Análise SWOT.....	6
4. Fontes de Informação.....	7
5. Estratégia de Desenvolvimento Institucional.....	8
6. Objetivos Estratégicos.....	11
7. Considerações Finais.....	19

## Abreviaturas

**CA** - Conselho de Administração

**CERCIFAF** - Cooperativa de Educação, Reabilitação, Capacitação e Inclusão de Fafe, C.R.L.

**RH** – Recursos Humanos

## 1. Preâmbulo

Na CERCIFAF, a planificação estratégica reveste-se de especial importância, uma vez que é objetivo do Conselho de Administração (CA) criar valor social e não a obtenção do lucro, considerando-se, assim, primordial elevar a capacidade de resposta às necessidades dos clientes. Como entidade do terceiro setor, tem um papel mitigador nas áreas às quais as respostas do sector público e do sector privado lucrativo são insuficientes ou inacessíveis aos cidadãos.

Assim, será prudente salientar que a perspetiva financeira não é o foco único da estratégia do CA da CERCIFAF, pelo menos da mesma forma que o é numa organização com fins lucrativos. Pretende-se, sim, que a estratégia e planeamento passem naturalmente, pela gestão eficiente de recursos com atenção especial na minimização de custos e na definição (ou mesmo angariação) de meios de financiamento.

Pelo exposto, o presente documento visa representar uma visão essencial do planeamento do desenvolvimento da Instituição, reconhecendo, apresentando e consagrando as principais linhas condutoras a seguir, bem como os objetivos a alcançar ao longo do quadriénio 2024-2027. Como tal, baseia-se, sobretudo, na missão e valores pelos quais a CERCIFAF se rege em toda a sua atuação. Pautando-se pelo interesse superior das necessidades dos clientes e de todas as partes interessadas, com o intuito de perspetivar novas formas e métodos de intervenção, procurar oportunidades de financiamento que surgem de entidades externas, avaliando e perspetivando melhorias na comunidade envolvente e contribuindo para uma sociedade mais inclusiva.

Concomitantemente, elaborar este processo de planeamento estratégico, dá ao CA da CERCIFAF a possibilidade de agendar e estabelecer as principais ações e critérios de avaliação que facilitem o alinhamento dos recursos, de modo a satisfazer as necessidades e corresponder às expectativas de todos aqueles a quem pretendemos servir. É, também, intenção do presente documento refletir o compromisso do CA em manter a CERCIFAF no patamar de excelência no que à sustentabilidade, inovação social e integração diz respeito.

Seguindo esta linha de raciocínio, é premente acrescentar que será espelhado o rumo de crescente desenvolvimento que se pretende manter, não descurando a qualidade dos serviços prestados, a relação com entidades parceiras, entidades financiadoras e população em geral.

## 2. Princípios de Ação

### 2.1. Visão

*Ser uma Organização de Excelência em Portugal na promoção dos Direitos e da Qualidade de Vida das Pessoas com Diversidade Funcional.*

Considera, o CA da CERCIFAF, imperativo pautar a sua intervenção pela qualidade do serviço prestado, pelo valor das suas respostas sociais, pelo caráter inovador e dinamizador e pelo impacto positivo na comunidade através da realização dos diversos projetos.

### 2.2. Missão

*Apoiar a Inclusão Social das Pessoas com Deficiência e Incapacidade, mobilizando as Famílias e os recursos da Comunidade para a satisfação das suas necessidades e expectativas.*

O foco são, realmente, as pessoas com deficiência e incapacidade, contudo a missão da CERCIFAF só se concretizará com o envolvimento da comunidade e das famílias numa partilha interativa de benefícios e criação de valor social mútuo. A instituição irá acabar por, colateralmente, contribuir para a criação de valor social e para o bem-estar não só das pessoas com as quais intervém, mas também das suas famílias, outros jovens e da comunidade em geral. Recorrendo, para tal, a iniciativas e parcerias que tem vindo a desenvolver e fomentar.

### 2.3. Lema

*Ligados à Comunidade!*

### 2.4. Valores

Os valores da CERCIFAF visam ser o conjunto de crenças e princípios que orientam o comportamento de todos quantos fazem parte da Instituição, referindo-se, assim, àquilo em que acredita, defende e valoriza, aliado à forma como deseja ser percebida pela comunidade. É com base nestes valores organizacionais que as decisões estratégicas são tomadas e, como tal, a sua definição está diretamente ligada ao planeamento estratégico.

No seguimento do explanado, surge a necessidade de enumerar os Valores que norteiam, atualmente, o normal e efetivo funcionamento diário da Instituição. Assim:

**Cooperação** - *Promoção da solidariedade, numa cultura de parceria, partilha e entreajuda.*

**Inovação** - *Cultura de envolvimento na construção de criatividade.*

**Integridade** - *Atitude de transparência e rigor, coerência e caráter permanente.*

**Profissionalismo** - *Competência e comprometimento com os objetivos da Organização.*

**Sustentabilidade** - *Ancorada em princípios de desenvolvimento socialmente responsáveis e estratégias focadas no futuro.*

### 3. Análise do Contexto da Instituição

Para a elaboração do presente documento, imperou a necessidade da utilização da ferramenta designada por análise SWOT, no sentido de identificar Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), no que se refere ao contexto Interno e Externo da CERCIFAF, tendo por referência o seu normal funcionamento e margem de desenvolvimento.

Após análise detalhada de cada um desses fatores, é para o CA da Instituição mais claro o caminho para o planeamento adequado, correto e rigoroso do desenvolvimento organizacional. Desta forma:

#### Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Análise Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputação sólida e positiva na comunidade;</li> <li>- Forte participação e inserção da CERCIFAF na comunidade e no tecido empresarial;</li> <li>- Qualificação e estabilidade dos Órgãos de Gestão da Instituição;</li> <li>- Relação forte e colaborativa com os <i>Stakeholders</i>;</li> <li>- Espaços físicos e equipamentos com condições adequadas;</li> <li>- Estabilidade económico-financeira da Instituição;</li> <li>- Equipa multidisciplinar, competente, criativa, pró-ativa e com capacidade de visão;</li> <li>- Certificação de Qualidade dos Serviços prestados;</li> <li>- Reconhecimento da qualidade institucional, pelos diversos agentes Públicos, Sociais e Empresariais;</li> <li>- Conjunto Contínuo e Integrado de Serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescente aumento de Lista de Espera para integração de clientes, na maioria dos Serviços/Unidades (com especial expressão no Lar Residencial e Serviço de Intervenção Precoce na Infância);</li> <li>- Limitações internas ao nível da comunicação;</li> <li>- Iliteracia informática de grande parte dos colaboradores;</li> <li>- Dificuldade em captar e mobilizar candidatos para o Centro de Formação e Emprego;</li> <li>- Dificuldade de captação e retenção de colaboradores qualificados, devido à baixa atratividade das tabelas salariais;</li> <li>- Défice na gestão de tempo.</li> </ul>
Análise Externa	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais financiamento europeu para novos serviços vocacionados para a Qualidade de Vida das PCDI e serviços especializados - Candidaturas a Programas no âmbito da Inclusão Social;</li> <li>- Candidaturas ao Plano de Recuperação e Resiliência;</li> <li>- Consolidação de parcerias existentes e estabelecimento de novas parcerias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiamento desajustado em alguns Serviços/Unidades;</li> <li>- Maior concorrência ao nível da prestação dos Serviços e Medidas em que a instituição se insere;</li> <li>- Condicionamento a abertura de Candidaturas para Programas de Financiamento;</li> <li>- Limitações económico-financeiras das famílias dos clientes;</li> <li>- Instabilidade das orientações políticas e governamentais na área social.</li> </ul>

#### 4. Fontes de Informação

A elaboração do Plano Estratégico para o quadriénio 2024-2027, teve por base, não só toda a informação supra descrita e que se refere aos Princípios basilares de atuação da CERCIFAF, mas também a análise cuidadosa, rigorosa e exigente de um conjunto de dados abrangentes no que à intervenção com pessoas com deficiência e suas famílias diz respeito.

Assim, a um nível mais amplo e global, foram estudados minuciosamente os registos referentes a Estudos Sociodemográficos Nacionais, Diagnósticos de Necessidades a nível Concelhio (Fafe e Concelhos limítrofes), assim como, outros documentos de referência para a matéria e população em causa.

Internamente, foi também, dissecado o Plano Estratégico anterior, assim, como outros documentos internos de levantamento de dados de funcionamento da Instituição.

Salientar que o exame aos dados explanados nos referidos documentos, permitiu ao CA da CERCIFAF a planificação, estruturação e organização das principais linhas de ação no que concerne às mudanças e melhorias a introduzir nos fatores de produtividade e criação de valor, bem como na produção de pensamento estratégico sobre o futuro da Instituição, no âmbito das políticas sociais e governamentais.

No seguimento do exposto, importa evidenciar que o Plano Estratégico da CERCIFAF pretende ser um programa assente em eixos estratégicos que visem desenvolvimento global da Instituição durante o próximo quadriénio, consubstanciando a visão de reabilitar e ampliar os Equipamentos Sociais e Infraestruturas da Instituição, assim como de outros recursos físicos (p.e. frota automóvel), recuperar a economia e proteger as condições laborais dos Recursos Humanos, fazendo dos anos que se avizinham um período de recuperação e convergência, para assegurar maior resiliência e coesão, social e territorial, de modo a responder adequadamente aos desafios globais que se perspetivam.

Nestes termos, cumpre salientar, enumerando, os principais Eixos Estratégicos constantes do Plano Estratégico da CERCIFAF para 2024-2027:

- Equipamentos Sociais e Infraestruturas;
- Respostas Sociais;
- Recursos Humanos (RH);
- Inovação, Melhoria Contínua e Certificação;
- Parcerias;
- Estratégias de Comunicação e Marketing Social;
- Recursos Físicos.

## 5. Estratégia de Desenvolvimento Institucional

Mais do que um processo de crescimento contínuo, as linhas e diretrizes do desenvolvimento da CERCIFAF pretendem ter como pano de fundo questões como a da sustentabilidade, a da equidade e a da melhoria da qualidade de vida e bem-estar da população a quem presta cuidados, dos seus colaboradores e de todos os *Stakeholders*.

De uma forma sumária, no que diz respeito ao funcionamento da CERCIFAF no geral, importa realçar, em termos de condições de partida, a intervenção distinta e duradoura (45 anos) na área da Deficiência e/ou Incapacidade, a excelente localização a nível territorial (nomeadamente a sua proximidade aos concelhos limítrofes que ainda denotam alguma insuficiência, ao nível de respostas sociais deste tipo) e, por fim, o crescente aumento de Lista de Espera para integração de clientes, na maioria dos Serviços/Unidades (com especial expressão no Lar Residencial e Serviço de Intervenção Precoce na Infância).

Tendo em conta este cenário, e dado o contraste entre a constante procura pelos serviços da Instituição e a capacidade de resposta com as condições atuais, é emergente a atuação no que concerne à criação e promoção de novas dinâmicas de funcionamento.

Assumindo este objetivo como essencial, consideram-se três Eixos Estratégicos de intervenção como cruciais para o desenvolvimento da situação atual da CERCIFAF: por um lado, a ampliação das Infraestruturas (quer no que concerne ao aumento do Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão D. Aurora Ribeiro e Castro, quer a construção de novo edifício para aumento da Resposta Social, Lar Residencial) e renovação da Frota Automóvel (de forma a melhorar as condições e segurança de transporte dos clientes e colaboradores), por outro lado, a revisão e redefinição da Evolução dos Quadros e Carreiras Profissionais e respetiva retribuição financeira.

Em Fafe e Concelhos limítrofes (área de abrangência da CERCIFAF), ao contrário do que parece acontecer para as atividades económicas no geral, nas quais continua a existir uma propensão para o individualismo de atuação, nas questões sociais e culturais, permanece algum dinamismo demonstrado pelas inúmeras associações e grupos culturais e recreativos que vêm sendo formados.

Não obstante, a realidade da deficiência e de todos quanto, com essa condição específica, se encontram impedidos, temporária ou definitivamente, de residir no seu meio familiar, é distinta. Sendo que, na área territorial de atuação da Instituição, as respostas para a resolução desta problemática são parcas, existindo algumas dezenas de famílias/cuidadores a solicitar, insistentemente, a prestação de cuidados individualizados e personalizados que satisfaçam as necessidades básicas e/ou atividades de vida diária, dos seus familiares portadores de deficiência e/ou incapacidade.

Pelo exposto, e tendo por base o pilar fundamental de intervenção da CERCIFAF, que se centra na defesa incondicional dos direitos deste público (considerado desfavorecido), apoiando a sua Inclusão e Integração Social, com vista a uma crescente melhoria ao nível da Autonomia e sobretudo da Qualidade de Vida, o CA da



Instituição centrou como Linha Estratégica de intervenção essencial, para o triénio 2024-2027, ampliar a Resposta Social – Lar Residencial.

Assim, estrategicamente, e ao longo dos anos aos quais reporta o presente documento, será elaborado o Projeto e respetivos Estudos Prévios, permitindo a posterior apresentação de Candidatura ao Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) (da qual estará, a Instituição, dependente). Julgando estar perante uma necessidade indiscutível (aumento da resposta social referida), é convicção do CA da CERCIFAF que estará concluída, no final do ano 2027, a Obra de Construção do novo Lar Residencial.

Nesta linha de procedimento, está também previsto o alcance do objetivo estratégico referente à modernização da Frota Automóvel. Assim, através de procura ativa por linhas de financiamento, o CA da CERCIFAF pretende proceder à aquisição de uma Viatura Pesada e outra ligeira, ambas de transporte de passageiros.

Esta medida tem como objetivo principal melhorar o serviço prestado à população a quem presta serviços, assim, como otimizar os recursos já disponíveis. Pretende o CA da CERCIFAF, aumentar e melhorar a eficiência na realização das tarefas e atividades diárias da Instituição. É, também intenção que os novos veículos sejam mais sustentáveis e possuam tecnologia de ponta, o que resultará numa diminuição das emissões poluentes e num menor consumo de combustível, reafirmando o compromisso com a modernização e desenvolvimento sustentável, que vem sendo apanágio de intervenção deste Órgão Social.

A par de todas as intervenções direcionadas para as questões mais materiais inerentes ao normal e efetivo funcionamento da CERCIFAF, é também preocupação emergente do CA, capacitar o desenvolvimento dos Recursos Humanos.

Neste sentido, é, para todos quantos exercem funções de administração na CERCIFAF, claro e inequívoco o facto de que o desenvolvimento ao nível dos recursos materiais não é suficiente para alavancar o progresso de uma Instituição como esta. Sendo que aumentar o bem-estar, sentimento de pertença e reconhecimento dos recursos humanos é a chave para promover o desempenho, motivação e a produtividade.

Assim, importa salientar que a CERCIFAF está plenamente consciente da importância do capital humano, bem como da importância que tem a valorização da performance individual de cada colaborador, pelo que mantém a política baseada na aposta nas suas qualidades, estímulo das suas competências, promoção de incentivos e criação de um ambiente de trabalho que potencie o bem-estar e a colaboração.

Seguindo esta linha de raciocínio, no presente documento, o CA da CERCIFAF manifesta intenção de apresentar uma proposta de progressão da carreira profissional sustentável, oferecendo aos colaboradores um projeto de vida laboral concreto e estável. Para o quadriénio em apreço, a concretização do objetivo referido estará dependente da evolução e articulação com os Órgãos Competentes (p. e. FENACERCI e CONFECOOP), uma vez que a CERCIFAF não possui total autonomia de decisão e intervenção nesta área.

Pelo exposto, importa salientar que, no período ao qual se refere o presente Plano Estratégico, se afigura um contexto financeiro, económico e social com contornos de dificuldade significativa, pautado por instabilidades e

contingências imprevistas, inesperadas e, por vezes, continuadas no tempo. Pelo que, as principais linhas estratégicas de orientação institucional, terão em conta que é nesta conjuntura que os seus clientes, famílias, colaboradores e restantes *Stakeholders* vivem. Sendo, por isto, fundamental potenciar a criação das condições necessárias para contrariar os fatores mais críticos e minimizar os seus impactos.

## 6. Objetivos Estratégicos

Eixo	Objetivos Estratégicos	Objetivo Geral	Objetivos Específico	Indicadores de Avaliação da Execução	Metas de Execução Temporais			
					2024	2025	2026	2027
E.1 Equipamentos Sociais e Infraestruturas	O.E.1.1. Manutenção e Modernização das Infraestruturas	O.G.1.1. Modernizar e Melhorar os Espaços Interiores - Edifício-Sede	<p><b>O.ES.1.1.</b> Intervenção e Recuperação dos Interiores (Carpintaria);</p> <p><b>O.ES.1.2.</b> Intervenção e Recuperação da Instalação Elétrica (Troca e Melhoria das Luminárias, Tomadas, Interruptores, etc.);</p> <p><b>O.ES.1.3.</b> Melhoramento e aquisição de equipamentos móveis (Móveis, Cadeiras, etc.);</p> <p><b>O.ES.1.4.</b> Pintura de Espaços Interiores (Salas de Trabalho, Gabinetes, Oficinas, Corredores, etc.).</p>	<p><b>I.1.1.</b> N.º de Espaços Recuperados;</p> <p><b>I.1.2.</b> N.º de equipamentos adquiridos.</p>	25%	25%	25%	25%
		O.G.1.2. Requalificar o Ginásio	O.ES.2.1. Criar Projeto para a Requalificação do Espaço (Ginásio).	<b>I.2.1.</b> Projeto Elaborado e Aprovado pelo CA.	100%			
			O.ES.2.2. Pesquisar linha de Financiamento e Realizar candidatura.	<b>I.2.2.</b> Linha de Financiamento Seleccionada; <b>I.2.3.</b> Candidatura aprovada.	100%			
			O.ES.2.3. Lançar procedimento de Contratação Pública para execução do Projeto.	<b>I.2.4.</b> Procedimento de CCP Lançado e Adjudicado.		100%		
			O.ES.2.4. Executar a Obra de Modernização do Ginásio.	<b>I.2.5.</b> Obra Concluída.			25%	75%
		O.G.1.3. Requalificar o Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão D.ª Aurora Ribeiro e Castro	O.ES.3.1. Identificar os pontos críticos de origem das Infiltrações de água (Paredes e Cobertura).	<b>I.3.1.</b> N.º de Pontos Críticos Identificados.	100%			
			O.ES.3.2. Definir a abordagem para a correção dos problemas sinalizados.	<b>I.3.2.</b> Plano definido e aprovado pelo CA.	100%			
			O.ES.3.3. Resolver as Infiltrações de água (Paredes e Cobertura).	<b>I.3.3.</b> Infiltrações de água resolvidas.	50%	50%		
			O.ES.3.4. Recuperar Paredes Exteriores (Pintar ou aplicar outra solução).	<b>I.3.4.</b> Paredes exteriores do edifício recuperadas.	50%	50%		
			O.ES.3.5. Pintar os Espaços Interiores.	<b>I.3.5.</b> N.º de espaços interiores pintados.		30%	40%	30%
O.G.1.4. Requalificar o Lar Residencial	O.ES.4.1. Identificar os pontos críticos de origem das Infiltrações de água (Interior do Edifício).	<b>I.4.1.</b> N.º de Pontos Críticos Identificados.	100%					

Eixo	Objetivos Estratégicos	Objetivo Geral	Objetivos Específico	Indicadores de Avaliação da Execução	Metas de Execução Temporais				
					2024	2025	2026	2027	
O.E.1.2. Ampliação das Infraestruturas	O.G.1.5. Requalificar o Campo Polidesportivo		O.ES.4.2. Definir a abordagem para a correção dos problemas sinalizados.	I.4.2. Plano definido e aprovado pelo CA.	100%				
			O.ES.4.3. Resolver as Infiltrações de água (Interior do Edifício).	I.4.3. Infiltrações de água resolvidas.	50%	50%			
			O.ES.4.4. Pintar os Espaços Interiores;	I.4.4. N.º espaços interiores pintados.		50%	50%		
			O.ES.5.1. Pesquisar linha de Financiamento e Elaborar Candidatura.	I.5.1. Candidatura aprovada.	100%				
			O.ES.5.2. Lançar Concurso Público.	I.5.2. Concurso Público lançado e Finalizado, com o procedimento adjudicado.	25%	75%			
			O.ES.5.3. Substituir o Piso da Pista de Atletismo (Tartan).	I.5.3. Piso da Pista de Atletismo Instalado.		100%			
	O.G.2.6. Ampliar a Resposta Social Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI) D.ª Aurora Ribeiro e Castro (DARC)		O.ES.6.1. Finalizar o Processo de Construção da Resposta Social. <sup>1</sup>	I.6.1. N.º de Autos de Medição Executados (Periodicidade Mensal). I.6.2. Auto de Receção Provisória.	100%				
			O.ES.6.2. Lançar o Concurso Público para a Aquisição de Equipamentos Móveis.	I.6.3. Concurso Público lançado e Finalizado, com o procedimento adjudicado. I.6.4. Fatura da aquisição dos equipamentos	100%				
		O.G.2.7. Ampliar a Resposta Social – Lar Residencial		O.ES.7.1. Elaborar Projeto e respetivos Estudos Prévios, para a criação de um novo Lar Residencial.	I.7.1. Projeto Elaborado e Aprovado pelo CA.	100%			
				O.ES.7.2. Elaborar Candidatura ao Programa de Recuperação e Resiliência - PRR (Dependente da Abertura de Candidaturas).	I.7.2. Candidatura efetuada ao PRR.	50%	50%		
				O.ES.7.3. Lançar procedimento de Contratação Pública para execução do Projeto.	I.7.3. Procedimento de CCP Lançado e Adjudicado;		100%		

<sup>1</sup> Objetivo iniciado no Plano Estratégico 2020-2023, da Instituição.

Eixo	Objetivos Estratégicos	Objetivo Geral	Objetivos Específico	Indicadores de Avaliação da Execução	Metas de Execução Temporais			
					2024	2025	2026	2027
			<b>O.ES.7.4.</b> Iniciar e Concluir as Obras de Construção do novo Lar Residencial.	<b>I.7.4.</b> Auto de Consignação da Obra; <b>I.7.5.</b> N.º de Autos de Medição Executados (Periodicidade Mensal). <b>I.7.6.</b> Auto de Receção Provisória.		10%	40%	50%
E2 Respostas Sociais	O.E.2.3. Desenvolvimento e Consolidação da Sustentabilidade das Respostas Sociais	O.G.3.8. Serviço de Intervenção Precoce na Infância (SIP) - Clarificação do modo de funcionamento e de financiamento.	O.ES.8.1. Efetuar Candidatura ao Programa de Celebração ou Alargamento de Acordos de Cooperação para o Desenvolvimento de Respostas Sociais (PROCOOP).	<b>I.8.1.</b> N.º Reuniões/Contactos Realizados com o Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS).; <b>I.8.2.</b> Comprovativo da Submissão de Candidatura.	100%			
			O.ES.8.2. Garantir a Sustentabilidade Financeira do Serviço mediante revisão do Acordo de Cooperação.	<b>I.8.3.</b> Acordo de Cooperação (reformulado).	100%			
		O.G.3.9. Centro de Recursos (CR)/Centro de Recursos para a Qualificação e Emprego (CRQE) - Clarificação do modo de funcionamento e de financiamento	O.ES.9.1. Conversão do Serviço (Objetivo dependente da publicação da respetiva legislação).	<b>I.9.1.</b> Transição completa.	50%	50%		
		O.G.3.10. Centro de Formação e Emprego (Dependente da definição das novas orientações emitidas pelo IEFP)	O.ES.10.1. Elaborar nova Candidatura.	<b>I.10.1.</b> Candidatura elaborada e aprovada.	100%			
		O.G.3.11. Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI's) - Definição e Implementação do funcionamento das ASUS's (Atividades Socialmente Úteis) e	O.ES.11.1. Conversão do Serviço (Objetivo dependente da clarificação legal para a implementação dos novos centros).	<b>I.11.1.</b> Transição completa.	100%			

Eixo	Objetivos Estratégicos	Objetivo Geral	Objetivos Específico	Indicadores de Avaliação da Execução	Metas de Execução Temporais			
					2024	2025	2026	2027
		AQISP (Atividades de Qualificação para a Inclusão Social e Profissional)						
E3 Recursos Humanos (RH)	O.E.3.4. Reajustamento dos RH às necessidades das Respostas Sociais	O.G.4.12. CACI - Adequar o funcionamento do serviço às novas Exigências CACI - realocando e redimensionado os respectivos RH	O.ES.12.1. Repensar e adequar o funcionamento dos 2 CACI's à nova legislação, em termos de RH.	I.12.1. N.º de Colaboradores realocados; I.12.2. N.º de Profissionais contratados.	50%	50%		
	O.E.3.5. Capacitar o Desenvolvimento dos RH.	O.G.5.13. Promover o Desenvolvimento Profissional e Capacitação dos Colaboradores.	O.ES.13.1. Envolver e Promover um Plano de formação que vá de encontro as expetativas dos Colaboradores e Instituição;	I.13.1. Aumentar a Taxa de resposta ao Questionário de Levantamento de Necessidades em 5% ao ano face à taxa atual; I.13.2. Taxa de Execução do Plano de Formação e Desenvolvimento dos Colaboradores.	25%	25%	25%	25%
			O.ES.13.2. Rever o Sistema de Avaliação de Desempenho.	I.13.3. Instrumentos revistos (Sistema, Grelhas de avaliação...).	100%			
	O.E.3.6. Reorganizar Quadros e Carreiras Profissionais.	O.G.6.14. Revisão dos Documentos Associados à Gestão dos Recursos Humanos. O.G.6.15. Rever e definir a Evolução dos Quadros e Carreiras Profissionais e respetiva retribuição financeira.	O.ES.14.1. Revisão do Sistema de Gestão de Recursos Humanos; O.ES.14.2. Revisão do Manual de Funções e Competências.	I.14.1. Documentos Revistos.	100%			
			O.ES.15.1. Criar uma Tabela de Evolução dos Quadros e Carreiras Profissionais e respetiva retribuição financeira (Objetivo dependente da evolução e articulação com os Órgãos Competentes - ex.: FENACERCI).	I.15.1. Tx Satisfação (Carreira e Vencimento). I.15.2. Tx de Promoção Interna (Mobilidade).		25%	75%	
O.E.3.7. Reorganizar as áreas de Gestão pelos elementos do	O.G.7.16. Definição e Divisão das Responsabilidades associadas a cada área de	O.ES.16.1. Revisão do Organograma Institucional.	I.16.1. Organograma Revisto.	100%				

Eixo	Objetivos Estratégicos	Objetivo Geral	Objetivos Específico	Indicadores de Avaliação da Execução	Metas de Execução Temporais				
					2024	2025	2026	2027	
	Órgão de Gestão Executiva	Gestão pelos elementos do Conselho Executivo.							
E4 Inovação, Melhoria Continua e Certificação	O.E.4.8. Capacitar e Qualificar a Instituição.	O.G.8.17. Manter e Renovar a Certificação EQUASS.	O.ES.17.1. Realizar o reporte (anual) dos progressos e melhorias implementadas em sede da Certificação da Qualidade.	I.17.1. Reporte de Progresso enviado à APQ (Associação Portuguesa para a Qualidade).	33%		33%	33%	
			O.ES.17.2. Renovar a Certificação EQUASS.	I.17.2. Receção do Certificado EQUASS emitido à CERCIFAF.		100%			
		O.G.8.18. DGERT.	O.ES.18.1. Solicitar o alargamento da Certificação a outras áreas de educação e formação (Objetivo dependente da elaboração de nova candidatura para o CFE).	I.18.1. N.º de áreas adicionadas à Certificação.	100%				
	O.E.4.9. Modelo de Gestão Institucional	O.G.9.19. Implementar e Documentar o novo Modelo de Gestão de acordo com o novo Organograma.	O.ES.19.1. Rever documentação afeta.	I.19.1. Manual de Funções e Competências/Organograma a/ Manual de Processos e Procedimentos	50%	30%	20%		
	O.E.4.10. Medidas de Autoproteção	O.G.10.20. Atualizar e Regularizar em conformidade as Medidas de Autoproteção nos edifícios da Instituição	O.ES.20.1. Edifício – Sede da Instituição	I.20.1. Documentação em Conformidade	100%				
				I.20.2. Simulacro Realizado	100%				
				I.20.3. Vistoria realizada	100%				
			O.ES.20.2. Edifício – Lar Residencial	I.20.4. Emissão de Parecer ANEPC		100%			
				I.20.5. Documentação em Conformidade	100%				
				I.20.6. Simulacro Realizado	100%				
			O.ES.20.3. Edifício – CACI DARC	I.20.7. Vistoria realizada	100%				
I.20.8. Emissão de Parecer ANEPC					100%				
I.20.9. Documentação em Conformidade					100%				
			I.20.10. Simulacro Realizado		100%				
			I.20.11. Vistoria realizada		100%				

Eixo	Objetivos Estratégicos	Objetivo Geral	Objetivos Específico	Indicadores de Avaliação da Execução	Metas de Execução Temporais			
					2024	2025	2026	2027
E5 Parcerias	O.E.4.11. Digitalização de Processos	O.G.11.21. Apostar na digitalização de alguns Processos de funcionamento Interno, de forma a agilizar a sua operacionalidade e acesso à informação em tempo real.	O.ES.21.1. Identificação e Definição dos Processos a serem abrangidos por este eixo.	I.20.12. Emissão de Parecer ANEPC			100%	
				I.21.1. N.º de Processos Identificados; I.21.2. N.º de Processos Abrangidos pela Digitalização.	25%	25%	25%	25%
	O.E.5.12. Aprofundar o Trabalho em Parceria (Interno e Externo)	O.G.12.22. Promover o Trabalho Intercooperativo	O.ES.22.1. Realizar reuniões de intercâmbio de conhecimento com instituições congéneres; O.ES.22.2. Promover a realização de atividades com outras instituições.	I.22.1. N.º de Reuniões realizadas com entidades externas.	25%	25%	25%	25%
				I.22.2. N.º de atividades realizadas com entidades externas.	25%	25%	25%	25%
		O.G.12.23. REDE ÁGORA – Fafe - Espaço de Desporto para Todos.	O.ES.23.1. Efetuar Candidatura ao IPDJ O.ES.23.2. Retomar as atividades no âmbito do Programa de Desporto para Todos (PDpT) com o apoio do Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (IPDJ), em articulação com a Rede de Parceiros que a integram.	I.23.1. Candidatura Aprovada.	25%	25%	25%	25%
				I.23.2. N.º de Atividades Realizadas; I.23.3. N.º de Parceiros Envolvidos.	25%	25%	25%	25%
		O.G.12.24. Reforço da Participação nas Redes Sociais	O.ES.24.1. Clarificação da atribuição de responsabilidades e respetiva participação nas atividades promovidas pelas Redes Sociais em que a instituição está inserida.	I.24.1. N.º de Participações nas Reuniões de Núcleo Local de Inserção (NLI) de Fafe;	25%	25%	25%	25%
				I.24.2. N.º de Participações Conselho Local de Ação Social (CLAS) de Fafe;	25%	25%	25%	25%
				I.24.3. N.º de Participações Conselho Local de Ação Social (CLAS) de Celorico de Basto;	25%	25%	25%	25%
				I.24.4. N.º de Participações nas Reuniões no Consórcio	33%	33%	34%	



Eixo	Objetivos Estratégicos	Objetivo Geral	Objetivos Específico	Indicadores de Avaliação da Execução	Metas de Execução Temporais			
					2024	2025	2026	2027
				do Projeto Eii! - Educação para a Inclusão – E9G - Sol do Ave.				
		O.G.12.25. Elaborar um mapeamento das Parcerias existentes	O.ES.25.1. Identificar e Categorizar a Tipologia de Parceria;	I.25.1. N.º de Protocolos mantidos com Parceiros; I.25.2. N.º de Novos Protocolos com Parceiros.	50%	50%		
			O.ES.25.2. Clarificar o Modelo de Avaliação do Impacto da Parceria.	I.25.3. Relatório de Avaliação dos Impactos dos Contributos da Parceria para a Instituição.	100%			
E6 Desenvolver estratégias de Comunicação e Marketing Social	O.E.6.13. Criar Valor – Potenciação da Notoriedade e Imagem da CERCIFAF	O.G.13.26. Potenciar o Investimento de Mecenato Social.	O.ES.26.1. Cativar empresas para investir na Instituição.	I.26.1. N.º de empresas cativadas.	25%	25%	25%	25%
			O.ES.26.2. Aprofundar Estratégias e Medidas de Investimento em “Naming”, “Fundraising”, etc...	I.26.2. Valor de Capital angariado ao abrigo das Estratégias de “Naming” e “Fundraising”.	25%	25%	25%	25%
E7 Recursos Físicos	O.E.7.14. Modernizar Frota Automóvel	O.G.14.27. Adquirir Viatura Pesada de Passageiros	O.ES.27.1. Pesquisar linha de Financiamento e Realizar candidatura;	I.27.1. Candidatura aprovada;	100%			
			O.ES.27.2. Lançamento do Concurso Público para a Aquisição da Viatura;	I.27.2. Concurso Público lançado e Finalizado, com o procedimento adjudicado.	100%			
			O.ES.27.3. Adquirir 1 autocarro (até 28 Lug.).	I.27.3. Viatura Adquirida; I.27.4. Fatura/Recibo da aquisição da Viatura.		100%		
		O.G.14.28. Adquirir Viaturas Ligeira de Passageiros	O.ES.28.1. Pesquisar linha de Financiamento e Realizar candidatura.	I.28.1. Candidatura aprovada.	50%	50%		
			O.ES.28.2. Lançamento do Concurso Público para a Aquisição da Viatura.	I.28.2. Concurso Público lançado e Finalizado, com o procedimento adjudicado.	50%	50%		
			O.ES.28.3. Adquirir 2 carrinhas (9 Lug.).	I.28.3. Viatura Adquirida.	50%	50%		
O.E.7.15. Aquisição de Sistema de Alarme e deteção de Intrusão	O.G.15.29. Modernizar o sistema de alarme e deteção de intrusão CERCIFAF - Sede	O.ES.29.1. Lançamento do Concurso Público para a Aquisição do Sistema.	I.29.1. Concurso Público lançado e Finalizado, com o procedimento adjudicado; I.29.2. Fatura/Recibo da aquisição do Sistema.	100%				

Eixo	Objetivos Estratégicos	Objetivo Geral	Objetivos Específico	Indicadores de Avaliação da Execução	Metas de Execução Temporais			
					2024	2025	2026	2027
		<b>O.G.15.30.</b> Modernizar o sistema de alarme e intrusão CACI DARC	<b>O.ES.30.1.</b> Lançamento do Concurso Público para a Aquisição do Sistema.	<b>I.30.1.</b> Concurso Público lançado e Finalizado, com o procedimento adjudicado; <b>I.30.2.</b> Fatura/Recibo da aquisição do Sistema.	20%	80%		
	<b>O.E.7.16.</b> Modernização e Atualização do Parque Informático da Instituição	<b>O.G.16.31.</b> Definição de uma política de modernização dos recursos informáticos, com atribuição de plafond (anual)	<b>O.ES.31.1.</b> Definir quais os Serviços/Unidades prioritários a intervir.	<b>I.31.1.</b> N.º de equipamentos Substituídos; <b>I.31.2.</b> N.º de equipamentos novos adquiridos; <b>I.31.3.</b> N.º de equipamentos inovadores adquiridos (que não existiam anteriormente).	25%	25%	25%	25%

## 7. Considerações Finais

O contexto pandémico trouxe uma mudança abrupta às operações estrategicamente planeadas para o quadriénio 2020-2023, tendo exigido muitas e rápidas adaptações no decorrer desse período temporal. Não obstante, e apesar de todos os esforços pelo cumprimento dos objetivos estratégicos estipulados, tornou-se evidente a necessidade de uma elevada flexibilidade e capacidade de adaptação às potencialidades e inconvenientes das ferramentas possíveis de utilizar, mas também à importância de novas necessidades e condições numa interação condicionada com o público alvo.

Pelo exposto, urge esclarecer, que neste documento constam ainda metas cuja concretização se mostrou inalcançável no período suprarreferido.

Para o espaço temporal a que se refere o presente documento, 2024–2027, o CA da CERCIFAF assume o compromisso de adotar e implementar objetivos estratégicos que garantam o respeito pela pessoa humana e equidade social, pelo ambiente e pelo desenvolvimento económico, orientados para o bem comum, de forma a criar experiências prósperas, saudáveis, solidárias, diversificadas e resilientes para todos a quem presta serviços. Concomitantemente, compromete-se a diligenciar por uma gestão eficiente de recursos que assegurem uma eficiência global das atividades de missão, através da implementação de projetos, candidaturas e linhas de financiamento capazes de criar e acrescentar valor à Instituição, assentes num modelo de receitas sustentável e diversificado.

Na generalidade, o CA da CERCIFAF pretende manter-se envolvido numa dinâmica assente na premissa de fazer e pensar global, com o foco na missão da inclusão, cuidado e autonomia dos clientes, do crescimento enquanto Instituição e da responsabilidade social. Mantendo assim o envolvimento sólido com os valores da CERCIFAF, cientes que a luta é pelo bem comum, defendendo e desenvolvendo uma melhoria contínua globalizada, caminhando para o futuro acolhendo a diversidade e assegurando a Inclusão.