



## PLANO ESTRATÉGICO 2020 – 2023

Versão do Documento: **01**

Elaborado: Conselho de Administração

Revisto: \_\_\_\_\_

Aprovado: Conselho de Administração (Ata n.º 265)

Comunicado: Assembleia Geral (Ata n.º 93)

Disseminado: Serviços Administrativos / Intranet

Entrada em vigor a partir de: 02 | 01 | 2020

em: 

|     |      |
|-----|------|
| OUT | 2019 |
|-----|------|

|    |    |      |
|----|----|------|
| 23 | 12 | 2019 |
|----|----|------|

em: 

|    |    |      |
|----|----|------|
| 27 | 12 | 2019 |
|----|----|------|

em: 

|     |      |
|-----|------|
| JAN | 2020 |
|-----|------|

em: \_\_\_\_\_

Revisão em: 

|     |      |
|-----|------|
| OUT | 2023 |
|-----|------|



## ÍNDICE

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1. NOTA DE APRESENTAÇÃO .....         | 3  |
| 2. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....    | 5  |
| 3. OPÇÕES ESTRATÉGICAS 2020-2023..... | 7  |
| 4. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO.....     | 10 |

## 1. NOTA DE APRESENTAÇÃO

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

Este processo de planeamento permite agendar e estabelecer as principais linhas de orientação em que assentaremos a nossa estratégia, bem como as 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. Neste sentido, a sua elaboração é uma oportunidade única para focalizar os principais objetivos da CERCIFAF, no curto e médio prazo, e promover a participação dos diversos *Stakeholders* no processo de tomada de decisão.

Sendo um condutor e orientador da estratégia organizacional, visa olhar numa perspetiva mais ampla e integrada as várias áreas de atividade e responsabilidades da CERCIFAF, bem como os contextos económico, social e político que se relacionam e influenciam o nosso campo de intervenção. Com o enfoque no futuro, o cariz estratégico deste documento aponta para onde desejamos que a Organização esteja daqui a 4 anos.

Neste propósito, torna-se deveras importante, também, desenvolver o espírito de unidade e de equipa entre todos os Técnicos e Colaboradores e promover a sua participação ativa nos desígnios e futuro da Organização.

De modo concreto, o Plano Estratégico definido e apresentado para o quadriénio 2020-2023 contém uma visão prospetiva e de futuro, onde se sublinha:

- uma continuação da trajetória de modernização da Organização, das infraestruturas, dos meios e recursos físicos e da imagem institucional;
- a consolidação dos serviços e reorganização das Unidades onde são prestados e reestruturação de métodos e procedimentos;
- o aumento da eficiência e da qualidade sustentada no reforço da cooperação e empenho das equipas;
- uma proposta de progressão profissional sustentável, oferecendo aos colaboradores um projeto de vida laboral concreto e estável;

- uma tendência de aumento da inovação, que constitui um traço de continuidade em relação aos desafios anteriormente assumidos;
- o reforço das condições de sustentabilidade futuras, com base na criação de valor e na rentabilização mais eficiente de todos os recursos e meios disponíveis.

Estando a viver um contexto económico e social difícil, pautado por instabilidades e contingências por vezes imprevistas, as principais linhas estratégicas de orientação institucional deverão ter em conta que é nesta conjuntura que os seus clientes diretos e as famílias vivem, mas é também o espaço onde se movem os atores sociais, as empresas e os parceiros. Neste contexto, é fundamental potenciar a criação das condições necessárias para contrariar os fatores mais críticos e minimizar os seus impactos.

Para a concretização dos objetivos do Plano, teremos de contar com todas as nossas Forças para reduzir as Ameaças e os pontos fracos que sempre nos desafiarão.

## 2. ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O Plano Estratégico 2020-2023 orienta-se por medidas concretas que visam:

- Atender às necessidades da Organização como um todo (físicas, humanas e logísticas) que são essenciais para a renovação da estrutura Organizacional e para a inovação e criatividade;
- Pensar e executar novas formas de prestação de serviços, envolvendo os colaboradores, os parceiros, as entidades empregadoras, as autarquias e outros agentes de políticas sociais, na definição e construção de cenários viáveis e sustentáveis e no desenvolvimento de ações que consolidem as suas respostas de intervenção, rumos para a missão e a credibilidade, imagem e prestígio da CERCIFAF junto das entidades nacionais.
- Incentivar e apoiar, cada vez mais as Famílias, os Empregadores, os Parceiros e a Comunidade, para a concretização dos direitos das pessoas com deficiências e incapacidades, com especial enfoque na sua participação económica e social, na dimensão desportiva e cultural, e no direito à vida independente;
- Mobilizar medidas sociais geradoras de impacto positivo na comunidade em que intervém, nomeadamente ao nível da qualidade de vida das PCDI e das famílias mais carenciadas e vulneráveis, mobilizando toda a capacidade instalada, física e técnica, para aumentar os indicadores de eficácia, de resultados e de satisfação;
- Mobilizar e potenciar a competência técnica e pessoal dos Colaboradores, na defesa dos valores e princípios da Organização, no reforço da qualidade e eficácia dos desempenhos profissionais, e no enfrentamento das condicionantes e riscos, de modo a criar condições para contrariar os fatores críticos e os focos de preocupação que possam comprometer a sustentabilidade organizacional;
- Desenvolver projetos sustentáveis e implementar medidas que contribuam para a inovação e sustentabilidade institucional futura, investindo na modernização da organização e eficiência dos serviços, na eficiência energética e na imagem institucional, nos dispositivos de comunicação e partilha de informação, na otimização do tempo de trabalho, no aumento da capacitação e especialização dos profissionais;
- Valorizar o património institucional e rentabilizar os recursos da organização, potenciando os meios próprios e os recursos disponíveis para aumentar a capacidade de autofinanciamento e reforçar as condições financeiras de sustentabilidade no futuro.

## Fontes de Informação

O Plano Estratégico para o Quadriénio 2020-2023, foi elaborado tendo em consideração os seguintes instrumentos de gestão:

- Diagnóstico de Necessidades do Contexto Social (atualizado e beneficiário dos contributos e observações de 2020) decorrentes do acompanhamento das políticas sociais em Portugal e das oportunidades que decorrem do novo Quadro Europeu Comum;
- Relatórios de análise e acompanhamento, dos resultados do desempenho organizacional e da avaliação dos impactos organizacionais e territoriais;
- Análise das condições de trabalho organizacional e dos recursos humanos e técnicos, atenta às melhorias do desempenho e satisfação dos colaboradores;
- Decisões tomadas em sede de Direção e do Conselho Técnico, sobre as mudanças e melhorias a introduzir nos fatores de produtividade e criação de valor, bem como a produção de pensamento estratégico sobre o futuro das Organizações do Sector da Reabilitação no âmbito das políticas sociais e governamentais.

O cumprimento e execução dos objetivos e metas previstas no Plano é da responsabilidade de cada sector, valência, unidade, ou serviço, competindo aos responsáveis diretos (gestores, coordenadores e responsáveis de serviços) a implementação das orientações e instruções de trabalho que forem definidas, promovendo o acompanhamento eficiente da sua execução.

## Finalidades

Sendo um instrumento de capital importância para orientar e delinear o futuro, o Plano Estratégico definido tem como finalidade:

1. Orientar as ações e atividade para execução no período 2020-2023, tendo em conta a definição de prioridades, objetivos e metas anuais;
2. Responder atempadamente às necessidades e expectativas de todos os Clientes, Famílias e Empregadores, Parceiros e Outras Partes interessadas da CERCIFAF;
3. Garantir que a CERCIFAF assegura os seus compromissos, e garantir o comprometimento com os objetivos e resultados que os Colaboradores pretendem alcançar;
4. Permitir um acompanhamento e avaliação dos indicadores de desempenho organizacional, assim como os objetivos e metas definidas e, em cada ano, analisar os desvios para introduzir as correções e melhorias detetadas.

### 3. OPÇÕES ESTRATÉGICAS 2020-2023

| DESAFIO I                     | MODERNIZAR E ADEQUAR AS INFRAESTRUTURAS E OS EQUIPAMENTOS SOCIAIS  | INDICADORES  | METAS DE EXECUÇÃO |             |             |             |
|-------------------------------|--|--|-------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Objetivo Estratégico 1</b> | <b>Execução das Candidaturas e Projetos de financiamento</b>       |  | <b>2020</b>       | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> |
| Medidas                       | Concretização das obras de requalificação do edifício-sede         | % Investimento realizado - Autos de medição                                  | 10%               | 60%         | 30%         |             |
|                               | Modernização e melhorias nos espaços interiores do edifício-sede   | Nº Projetos elaborados (Ginásio e sala 62)<br>Nº projetos concretizados      |                   | 2           | 1           | 1           |
|                               | Ampliação do edifício CAO – D <sup>a</sup> Aurora Ribeiro e Castro | Nº Projetos apresentados<br>% investimento realizado – Autos de medição      | 1                 | 5%          | 25%         | 70%         |
| <b>Objetivo Estratégico 2</b> | <b>Desenvolvimento das Respostas Sociais</b>                       |  |                   | <b>2021</b> | <b>2022</b> |             |
| Medidas                       | Lar Residencial, Lar de Apoio, Vida Independente                   | Nº de propostas aprovadas<br>Nº de medidas implementadas                     |                   | 1<br>1      | 2<br>2      |             |
|                               | Serviço de Intervenção Precoce na Infância                         | Nº medidas aprovadas<br>% medidas implementadas                              |                   | 1<br>20%    | 80%         |             |
|                               | Centro de Recursos para a Qualificação e Emprego                   | % medidas do Plano de Ação aprovadas<br>% medidas implementadas e concluídas |                   | 100%<br>70% | 100%<br>85% |             |
|                               | Formação Profissional  | Atualização da Certificação DGERT<br>Manter 50 formandos em formação         |                   | 100%        | 100%<br>80% |             |

| DESAFIO II                    | REORGANIZAR AS UNIDADES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS                                 | INDICADORES   | METAS DE EXECUÇÃO |             |  |  |
|-------------------------------|--|---|-------------------|-------------|--|--|
| <b>Objetivo Estratégico 3</b> | <b>Introduzir melhorias de funcionamento e gestão</b>                            |   | <b>2020</b>       | <b>2021</b> |  |  |
| Medidas                       | Redefinir organigramas de gestão, coordenação e funcionamento                    | Organigramas aprovados  |                   | 100%        |  |  |
|                               | Reestruturar procedimentos de trabalho (reunião, articulação, gestão)            | Nº de medidas aprovadas<br>Nº de medidas implementadas                                    |                   | 100%        |  |  |
|                               | Redesenhar modelos de registo nos serviços                                       | Nº de modelos aprovados<br>Nº de modelos implementados                                    |                   | 100%        |  |  |
| <b>Objetivo Estratégico 4</b> | <b>Melhorar a Acessibilidade Digital e Redes de comunicação</b>                  |   | <b>2020</b>       | <b>2021</b> |  |  |
| Medidas                       | Desenvolver projetos de reforço das Redes informáticas                           | Nº de medidas de reforço da rede<br>% Investimento próprio realizado                      | 1<br>50%          |             |  |  |
|                               | Melhorar equipamentos e meios de comunicação Interna                             | % Investimento realizado  | 50%               | 50%         |  |  |
|                               | Reforçar as condições de acessibilidade e comunicação para todos os utilizadores | % Aumento de satisfação - acessibilidade digital<br>Nº de utilizadores sem acessibilidade |                   | 10%<br>10%  |  |  |



| DESAFIO III                   | PROMOVER O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL  | INDICADORES  | METAS DE EXECUÇÃO |               |               |
|-------------------------------|--|--|-------------------|---------------|---------------|
| <b>Objetivo Estratégico 5</b> | <b>Reestruturar o desenvolvimento dos Recursos Humanos</b>   |  | <b>2021</b>       | <b>2022</b>   |               |
| Medidas                       | Reorganizar Quadros e Carreiras profissionais (objetivos de enquadramento)                                     | Nº de propostas apresentadas<br>Nº de decisões tomadas   | 1                 | 1             |               |
|                               | Rever Avaliação do desempenho, compensações (3 medidas - instrumentos)   | Nº de medidas revistas<br>Nº de revisões implementadas   | 3<br>3            |               |               |
|                               | Promover formação especializada e melhoria de qualificações (medidas)  | Nº de Ações a desenvolver<br>Nº de Colaboradores envolvidos  | 7<br>42           |               |               |
|                               | Reforçar a motivação e satisfação dos trabalhadores (contexto das ações)                                       | Nº de medidas implementadas<br>% aumento da satisfação   | 2                 | 7%            |               |
| <b>Objetivo Estratégico 6</b> | <b>Reforçar a Ligação à Comunidade e Parceiros</b>   |  | <b>2021</b>       | <b>2022</b>   |               |
| Medidas                       | Desenvolver estratégias de Comunicação e <i>Marketing</i> Social e Solidário                                   | Nº de ações/medidas implementadas  | 2                 | 3             |               |
|                               | Aumentar o nº de Associados e Cooperantes  | % Aumento de sócios efetivos<br>% Aumento de Cooperantes   | 10%<br>5%         | 5%<br>7%      |               |
|                               | Reforçar a ligação com Parceiros, Famílias, Comunidades  | Nº de Ações/medidas realizadas   | 2                 | 4             |               |
| <b>Objetivo Estratégico 7</b> | <b>Valorizar a presença Institucional e a participação externa</b>   |  |                   | <b>2022</b>   | <b>2023</b>   |
| Medidas                       | Dinamizar Parcerias e Parceiros para projetos de investimento – Novas atividades/serviços                      | Nº Reuniões com potenciais Parceiros/Parcerias<br>Nº de propostas apresentadas                                 |                   | 1<br>1        | 2<br>1        |
|                               | Reforçar a Intercooperação e participação nas Redes Sociais  | Nº de Ações de Intercooperação realizadas<br>% Valor acrescentado em projetos futuros                          |                   | 3<br>Q        | 5<br>Q        |
|                               | Reforçar medidas e meios de Informação e Comunicação Institucional (site, newsletter, brochuras, encontros...) | Nº de medidas/meios implementadas<br>% de investimento orçamental  |                   | 2<br>0,2%     | 2<br>0,2%     |
| <b>Objetivo Estratégico 8</b> | <b>Criar Valor - Potenciação da notoriedade e imagem da CERCIFAF</b>   |  |                   | <b>2022</b>   | <b>2023</b>   |
| Medidas                       | Estimular a Cocriação e Incentivar a Filantropia Social  | Nº de propostas aprovadas<br>Nº de Ações/medidas apresentadas  |                   | 2<br>1        | 2<br>2        |
|                               | incentivar o investimento de Mecenato Social e contactar Mecenas   | N de Ações concretizadas<br>Valor conseguido para projetos (€)   |                   | 3<br>10.000   | 3<br>20.000   |
|                               | Aprofundar estratégias e medidas de investimento em <i>Naming</i> , <i>Fundraising</i> e outras                | Nº de propostas apresentadas<br>Nº de propostas de investimento aprovadas<br>% Valor acrescentado nos projetos |                   | 1<br>1<br>20% | 2<br>2<br>25% |

## 4. MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

A monitorização e avaliação são da responsabilidade da equipa de Gestão da Qualidade, competindo à Direção Executiva 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 objetivos inscritos no Plano Estratégico, devendo, nesta fase, ser assinalados os desvios e as necessidades de ajustamento.

O Processo de Avaliação consiste na avaliação do cumprimento global do Plano Estratégico, estimando a distribuição da execução em cada ano e a justeza e/ou correções efetuadas.

Da avaliação final do Plano Estratégico deverá resultar um Relatório de Avaliação que expresse a execução dos Objetivos e Resultados e a fundamentação dos desvios, contendo ainda uma reflexão sobre as principais linhas que deverão orientar a estratégica para o Plano seguinte, nelas incluindo propostas e/ou medidas a desenvolver pela Organização ou por áreas chave da Organização.