



PLANO ESTRATÉGICO

2019

—

2021



Aprovado em Reunião
de Assembleia a
23 / 11 / 2018



Índice

Apresentação.....	3
1. Enquadramento Institucional.....	4
1.1 Síntese Histórica	4
1.2 Caracterização dos Recursos Humanos	5
1.3 Caracterização dos Recursos Materiais.....	6
1.4 Caracterização dos Recursos Financeiros	7
1.5 Resultados/ Números	7
1.6 Resultados/ Impactos	8
2. Análise Estratégica.....	9
2.1 Análise SWOT	9
3. Formulação de Estratégia.....	10
3.1 Missão	10
3.2 Visão	10
3.3 Valores	10
3.4 Políticas	11
3.4 Eixos Estratégicos/ Planos de Estratégia.....	14
4.1 Objectivos Estratégicos.....	15
4.1.1 Perspectiva Clientes.....	15
4.1.2 Perspectiva dos Processos	15
4.1.3 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	15
4.1.4 Perspectiva Financeira.....	15
4.2 Mapa Estratégico 2018-2021	16
4.3 Mapa de indicadores e acções	17



Apresentação

A necessidade de planear a actividade do CRIO faz sentir-se no médio prazo, tornando-se imperioso definir e comunicar uma estratégia que, sendo clara e compreensível, conforma a actuação anual para o período definido.

O presente Plano Estratégico tem, pois, a sua origem, mais do que na necessidade de planear os próximos anos de actividade do CRIO, na vontade de garantir que nos próximos 3 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.

O presente Plano Estratégico foi elaborado com base na metodologia do *Balanced Scorecard*, devido à necessidade de se utilizar uma ferramenta de avaliação do desempenho da organização, assegurar o desenvolvimento e a execução da estratégia definida, descrever um sistema de avaliação, controlar o *feedback*, definir objectivos, indicadores, metas e iniciativas e alinhar programas, investimentos e recursos, culminando na adopção de um verdadeiro plano de gestão estratégica.



1. Enquadramento Institucional

1.1 Síntese Histórica

O Centro de Recuperação Infantil Ouriense é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), de duração ilimitada, sediada na freguesia de Nossa Senhora da Piedade, cidade de Ourém, concelho de Ourém.

Foi fundada em 1 de Junho de 1979, com estatutos estabelecidos no acto da constituição da Associação no Cartório Notarial de Ourém, publicados no D.R. nº 202, série III, de 1/09/1979. Foi reconhecido como Pessoa Colectiva de Utilidade Pública nos termos do decreto-lei nº 460/77, de 7 de Novembro conforme consta no despacho Publicado no D. R. nº 89, II série de 16/04/1981.

A acção social e educativa do CRIO abrange todas as freguesias do concelho (à excepção de Fátima, onde estão implantadas duas instituições congéneres). Está inserido num meio com características muito próprias e, simultaneamente, determinantes no processo de intervenção pedagógica, a saber: número significativo de analfabetos, pequenas indústrias, agricultura de subsistência, elevada taxa de emigração, níveis elevados de alcoolismo masculino e feminino – com especial incidência na zona norte do concelho, de onde provêm a maior parte dos nossos clientes.

Neste contexto, o CRIO é uma estrutura social destinada à pessoa com deficiência, que permite desenvolver um conjunto de acções que visam minorar ou atenuar as diferenças existentes, indo ao encontro da satisfação das suas necessidades. A missão do CRIO consiste em valorizar as pessoas portadoras de multideficiência em situação de risco sócio-familiar e/ou com necessidades educativas especiais, e/ou com limitações ao nível do seu desenvolvimento integral. A sua acção concretiza-se através da prevenção, estimulação e reabilitação, respondendo com qualidade às suas necessidades específicas e contribuindo, assim, para a sua autonomia, inserção social e laboral, entendendo-a e respeitando-a como pessoa de plenos Direitos e Deveres.

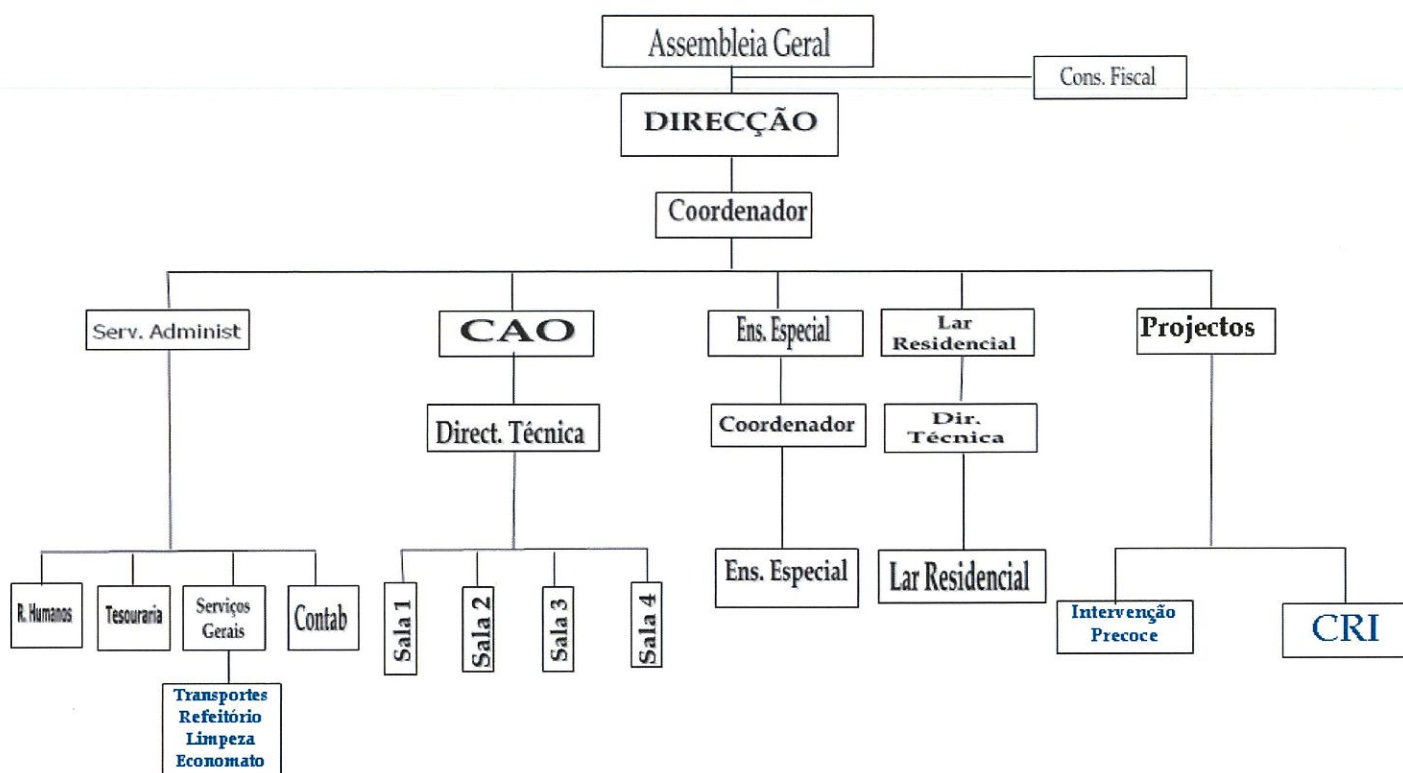


[Handwritten signature]

1.2 Caracterização dos Recursos Humanos

O CRIO organiza-se de acordo com a seguinte estrutura:

Organograma da Instituição



Colaboradores	Nº		Colaboradores	Nº
Coordenador Geral	1	Total Colaboradores 57	Professor 1º Ciclo	3
Técnico Serviço Social	2		Monitor CAO	8
Psicólogo	4		Auxiliar Ensino Especial	1
Fisioterapeuta	2		Ajudante Lar	21
Terapeuta da Fala	2		Emp Secretaria	2
Educador Social	1		Emp Limpeza	2
Téc. Ed. Especial e Reab.	1		Motorista	2
Animador Sociocultural	1		Cozinheira	1
Hortelão	1		Ajudante Cozinha	2



1.3 Caracterização dos Recursos Materiais

Edifícios - 1 Edifício sede - Penigardos	
Valências - Centro de Actividades Ocupacionais, Valência Educativa, Centro de Recursos para a Inclusão e Intervenção Precoce para a Infância Lar Residencial	
<ul style="list-style-type: none">▪ 6 salas de atividades▪ 1 sala fisioterapia▪ 1 sala informática▪ 1 sala convívio▪ 1 sala do pessoal▪ 1 secretaria▪ 1 sala direção▪ 6 gabinetes técnicos▪ 17 instalações sanitárias▪ 1 complexo desportivo (a inaugurar)▪ 1 parque recreativo (a inaugurar)	<ul style="list-style-type: none">▪ 1 cozinha▪ 1 refeitório▪ 1 ludoteca▪ 1 bar▪ 1 ginásio▪ 1 tanque terapêutico▪ 1 lavandaria▪ 4 quartos individuais▪ 10 quartos duplos

Edifícios - 2 Lar Residencial - Lagarinho	
Valência - Lar Residencial	
<ul style="list-style-type: none">▪ 1 sala comum▪ 4 instalações sanitárias▪ 1 cozinha▪ 1 lavandaria	<ul style="list-style-type: none">▪ 2 quartos individuais▪ 6 quarto duplos▪ 1 divlsão de arrumos

Viaturas Pesadas	Viaturas Ligeiras
<ul style="list-style-type: none">▪ 2 Autocarros de 16 lugares adaptados para cadeira de rodas	<ul style="list-style-type: none">▪ 4 Viaturas de 9 lugares
<ul style="list-style-type: none">▪ 1 Autocarro de 26 lugares	<ul style="list-style-type: none">▪ 1 Viatura de 5 lugares



6
S

1.4 Caracterização dos Recursos Financeiros

Custos e Perdas		Proveitos e Ganhos	
Pessoal	2.854.170,84 €	Comparticipação de utentes	556.452,60 €
Alimentação	87.000,00 €	Subsídios Seg. Social	2.638.248,48 €
Limpeza/Saúde/Higiene Pessoal	84.900,00 €	Subsídios Min. Educação	240.507,36 €
Consumo e Manutenção	229.830,00 €	Quotizações/Donativos	16.500,00 €
Viaturas	182.019,36 €	Eventos/Angariação de fundos	13.800,00 €
Outros	27.000,00 €	Outros	6.000,00 €
Total	3.464.920,20 €	Total	3.471.508,44 €
Resultado líquido		6.588,24 €	

1.5 Resultados / Números

Podemos resumir a actividade do CRIO nos seguintes números, considerando o último ano de actividade do CRIO:

Indicadores	Resultados (2018)
Número de colaboradores	57
Número de Clientes	CAO - 64
	V. Educativa - 8
	Lar - 38
	CRI - 46
	ELI- 73
Índice Médio de Satisfação de Clientes	93%
Taxa de Satisfação dos Colaboradores	72%
Taxa de Satisfação dos Parceiros	75%
Taxa de Satisfação da Comunidade	80%
Taxa de Cumprimento do Plano Anual de Atividades	100%
Taxa de Cumprimento dos objetivos dos Planos Individuais	85%
Número de Horas de Formação	40h
Número de Parceiros	25



Tomando como referência o ano anterior, podemos obter uma visão transversal, quer da estrutura, quer da dinâmica, de acordo com os indicadores seleccionados. Assim, apresentamos os números relativos aos meios financeiros e humanos disponíveis, concentrando depois a nossa atenção nos números que revelam os principais serviços e objectivos do CRIO (foco no cliente e na qualidade da prestação dos serviços). Aí se encontram o n.º de clientes e n.º de parcerias, realçando o significativo grau de satisfação de todas as partes interessadas.

1.6 Resultados/ Impactos

Tendo em conta o trabalho efectuado pelo CRIO ao longo dos muitos anos de existência, consideramos que o seu impacto na comunidade é muito relevante, dado que existem reais necessidades de prestação de serviços neste âmbito. Isto verifica-se principalmente através da participação e envolvimento da comunidade nas acções realizadas pelo CRIO.

Salienta-se igualmente o seu papel na defesa e na promoção dos Direitos das Pessoas com Deficiência, através da participação e desenvolvimento de acções na comunidade, contribuindo para sociedade mais justa e inclusiva.

Prevê-se, a médio prazo, um crescimento do CRIO, alargando as respostas sociais existentes, indo desta forma ao encontro das necessidades detectadas na comunidade (lista de espera).

2. Análise Estratégica

Numa abordagem estratégica efectuada nos termos da técnica criada por Albert Humphrey – a análise SWOT – identificámos como críticos os pontos Fortes e Fracos, as Oportunidades e Ameaças para o CRIO, que se descrevem em seguida.

Assim, nas secções que se seguem, analisamos mais profundamente os aspectos que justificaram, em nossa opinião, a selecção de itens apresentada.

2.1 Análise SWOT

ANALISE SWOT			
ANALISE INTERNA	FORÇAS - STRENGTHS	FRAQUEZAS - WEAKNESSES	
	Relações interpessoais dos colaboradores com os clientes Coesão de grupo e trabalho de equipa entre colaboradores Relação com parceiros Continuidade e abrangências das respostas sociais existentes Qualidade e experiência dos técnicos existentes, imagem da sociedade Aposta na qualificação dos serviços Instalações e espaços	Escassez equipamento técnico-pedagógico Equipamento informático atualizado Recursos financeiros limitados Circuitos de comunicação interna e externa	
ANALISE EXTERNA	OPORTUNIDADES - OPPORTUNITIES	AMEAÇAS - THREATS	
	Candidaturas e projectos Lista espera em Lar Residencial, detectadas necessidades locais cujas respostas locais existentes não respondem Receptividade e necessidades da população local Rentabilização dos técnicos, abrindo recursos à comunidade local	Dependência financeira do estado Não existem fontes de auto financiamento Concorrência de outras instituições na mesma área geográfica em termos de acesso a candidaturas Cortes orçamentais e diminuição de donativos	



[Handwritten signature]

3. Formulação de Estratégia

3.1 Missão

Valorização das pessoas portadoras de multideficiência em situação de risco sócio-familiar e/ou com necessidades educativas especiais e/ou com limitações ao nível do seu desenvolvimento integral.

A sua acção concretiza-se através da prevenção, estimulação e reabilitação, respondendo com qualidade às suas necessidades específicas e contribuindo, assim, para a sua autonomia, inserção social e laboral, entendendo-a e respeitando-a como pessoa de plenos Direitos e Deveres.

3.2 Visão

Uma Instituição de referência regional e nacional, procurando otimizar os serviços e respostas já existentes com novas infra-estruturas físicas ajustadas às reais necessidades, e alargar a sua actividade a novos projectos/respostas/parcerias de forma sustentada. Valorizar os recursos humanos internos, através de acções de formação e garantir o acesso a Apoios Financeiros diversos, para o seu maior.

3.3 Valores

- Respeito: *Actuar com respeito pela privacidade, individualidade, dignidade e pelo Projecto de Vida.*
- Dignificação: *Promover a auto estima e garantir o respeito.*
- Não discriminação: *Promover a igualdade de oportunidades e respeitar os direitos fundamentais.*
- Autonomia: *Promover a autonomia, valorizando as suas capacidades.*
- Inclusão: *Envolver a família, a comunidade, os parceiros, no processo de inclusão/integração, contribuindo para uma sociedade mais justa e aberta.*
- Ética: *Actuar de acordo com os princípios éticos nas suas relações internas, com os clientes/ famílias e com a comunidade, ajudando a consolidar a imagem institucional em termos de excelência, responsabilidade, independência e rigor.*



3.4 Políticas

Política da Qualidade

Satisfação do Cliente, acrescentando continuamente valor aos padrões globais da Qualidade de Vida; Cumprimento dos Requisitos Legais, Estatutários e Regulamentares; Responsabilidade social; Cooperação dinâmica com os parceiros; Motivação, Satisfação e Qualificação dos colaboradores; Melhoria contínua das Respostas Sociais e do Sistema de Gestão da Qualidade.

Política para os Colaboradores

Para o CRIIO os colaboradores são vistos como a força humana essencial para desenvolver toda a sua actividade. Existe a preocupação em proporcionar as melhores condições de trabalho possíveis e em criar uma cultura e um ambiente de trabalho saudável, em que cada um se sinta parte da família e vista a camisola do CRIIO dentro e fora da instituição. Desde as suas origens que o CRIIO é caracterizado por uma cultura de exigência e de responsabilidade, onde a qualificação, formação e o desenvolvimento dos colaboradores é valorizado, promovido e incentivado.

Política da Melhoria Contínua

O CRIIO assume o seu compromisso de, proactivamente, melhorar continuamente os seus processos de trabalho, do ponto de vista da qualidade dos serviços prestados, eficiência e abrangência, com vista à excelência. Este princípio reflecte-se no dinamismo, preocupação e motivação das suas equipas de colaboradores no que se refere à inovação e procura constante de novas ideias e soluções de melhoria em todos os contextos da prestação de serviços. Neste sentido, é política do CRIIO apoiar a formação profissional dos seus colaboradores, como forma de garantir a melhoria contínua do seu contributo para toda a Instituição. Os sistemas formais de melhoria, no âmbito da gestão da qualidade, asseguram o sucesso destas iniciativas.

Política de Orientação para os Resultados

A razão de existir do CRIIO é a concretização de objectivos e a realização de resultados. Para que isso se concretize o CRIIO compromete-se em desenvolver um planeamento adequado de todo o seu funcionamento e actividades, definindo objectivos e metas e alocando os recursos disponíveis de forma eficiente. É política do dia a dia trabalhar para que o cliente evolua, melhore e adquira mais valor pelo facto de usufruir dos serviços do CRIIO. Existe uma



preocupação em obter e demonstrar um bom grau de desempenho e uma gestão capaz de atingir bons resultados. É política do CRIO medir e avaliar o impacto e o desempenho dos seus serviços e das suas atividades, bem como da sua repercussão em termos de satisfação e benefícios para os seus clientes e restantes partes interessadas.

Política da Abrangência

O CRIO reflecte, na sua organização, a sua preocupação constante em prestar um conjunto de serviços que respondam às necessidades específicas de cada período e contexto de vida dos seus clientes. Esta premissa assenta na aposta de um corpo técnico diversificado e em colaboradores que intervêm de forma holística, numa abordagem multidisciplinar. É princípio do CRIO proporcionar uma continuidade dos apoios prestados, procurando para isso oferecer e desenvolver respostas sociais abrangentes e que garantem apoio diferenciado a todos os clientes, nas diversas etapas de vida. A continuidade e abrangência dos serviços são ainda reforçadas através das diversas parcerias estabelecidas, que garantem que todos os meios existentes na comunidade são colocados ao dispor do cliente, potenciando o seu enriquecimento e desenvolvimento pessoal.

Política Orientação para o Cliente

Desde a criação da Instituição, e até aos dias de hoje, que o cliente do CRIO constitui o foco principal das suas estratégias de actuação. A política da Instituição defende que as necessidades dos clientes e suas famílias constituem a base e a linha orientadora de todo o seu funcionamento. Através de processos de trabalho que envolvem avaliações regulares das necessidades dos clientes, bem como das suas expectativas, satisfação com os serviços prestados e impacto dos mesmos na sua qualidade de vida, o CRIO tem como filosofia promover e valorizar o contributo individual dos seus clientes, em todos os processos e contextos.

Política da Participação

O CRIO enquanto Instituição de Solidariedade Social assume na sua Missão o compromisso em desenvolver uma política de Inclusão e de empowerment dos seus clientes valorizando a sua voz e as suas vontades. O CRIO compromete-se na sua organização e no desenrolar das suas actividades em dar voz às preocupações e necessidades dos clientes e respectivas famílias, apostando no seu envolvimento e criando condições para que possam efectivamente participar no planeamento e funcionamento da instituição. O CRIO acredita e aposta na defesa



dos interesses dos seus clientes e compromete-se em traçar objectivos que visem capacitar os seus clientes para uma participação activa na vida da instituição e da sociedade

Política das Parcerias

É política do CRIO, como instituição inserida na comunidade, permitir e valorizar a abertura e interação com a sociedade envolvente. É sua preocupação trabalhar para a inclusão dos seus clientes, promovendo e desenvolvendo atividades diferenciadas e inclusivas.

As parcerias são entendidas como uma mais valia e como um complemento dos serviços prestados pelo CRIO. O seu papel é reconhecido como fundamental para a capacitação e valorização dos seus clientes e para o desenvolvimento de estratégias de inovação.

Política da Ética

Promover um ambiente de trabalho baseado em normas e condutas correctas dos colaboradores é um princípio do CRIO. A aposta em comportamentos éticos e deontológicos que respeitem e promovam a dignidade dos seus clientes é um compromisso do CRIO enquanto instituição e de todos os seus colaboradores. Estes estão patentes no seu Código de Ética. O CRIO entende que a integridade, a privacidade, a confidencialidade e o sigilo são condições orientadoras de toda a actividade diária da instituição e que estas deve ser sempre respeitadas em benefício do próprio cliente enquanto pessoa.

Política dos Direitos

Crio é uma instituição que procura desenvolver um conjunto de ações que visam melhorar ou atenuar as diferenças existentes. Compromete-se em valorizar as pessoas portadoras de deficiência, procurando contribuir para a sua autonomia, inserção e inclusão social, entendendo-a e respeitando-a como pessoa plena de direitos e deveres. A nossa filosofia de actuação baseia-se na concretização da liberdade de escolha dos nossos clientes, assumindo sempre a representação os seus interesses e defesa ativa os seus direitos. É compromisso do CRIO e de todos os seus colaboradores respeitar e por em pratica os direitos das pessoas com deficiência emanados pelas convenções internacionais e europeias.

Política da Liderança

O CRIO entende a sua Liderança como o compromisso, assumido e partilhado pela Direção e colaboradores, na busca constante de respostas novas e inovadoras que visam responder às



necessidades da sociedade. Acredita que a aposta numa estrutura eficaz e funcional é prioritária e condição essencial para assegurar uma boa racionalização dos recursos humanos e materiais em prol de novos projetos e do seu crescimento. O CRIO procura demonstrar sua a co-responsabilização social e a abertura a uma sociedade mais inclusiva, através de boas práticas que valorizam a aceitação e inclusão dos seus clientes. O Crio tem como princípio o desafiar continuamente os níveis de expectativas existentes por parte de todas as suas partes interessadas.

3.4 Eixos Estratégicos/ Planos de Estratégia

1. Qualidade e Melhoria Contínua

Considerando que o CRIO presta serviços dirigidos a pessoas com necessidades especiais, a qualidade dos serviços repercute-se na qualidade e vida dos clientes. Por isso, a qualidade na prestação dos serviços está associada à constante procura de respostas para as necessidades individuais dos clientes. Através da implementação do referencial EQUASS, há uma oportunidade de garantir mecanismos de controlo de qualidade em todos os momentos da prestação do serviço, permitindo um acompanhamento e verificação de indicadores de forma mais próxima e eficiente. A procura da melhoria contínua é o motor da Instituição.

2. Recursos Humanos

O CRIO tem vindo a apostar nos recursos humanos, pois acreditamos que estes são a chave para o bom funcionamento da instituição. Pretende-se desenvolver os seus conhecimentos (aproveitando também as experiências de cada um), apostando na sua formação e satisfação.

3. Sustentabilidade Financeira

Apostar no desenvolvimento sustentável do CRIO, nomeadamente no que se refere a campanhas de angariação de fundos e auto-financiamento.

4. Estruturas e Equipamentos

O CRIO aposta no desenvolvimento de novas infra-estruturas para alargamento das respostas sociais à comunidade e na melhoria das instalações existentes. Aposta na melhoria das condições de segurança e conforto dos clientes e colaboradores.



4. Aplicação da Metodologia BSC

O Balanced Scorecard é um modelo de gestão estratégico que traduz a visão e estratégia da organização num conjunto de objectivos interligados, medidos através de indicadores associados aos factores críticos. A filosofia do BSC assenta na abordagem global da estratégia das organizações, apoiada em quatro perspectivas (clientes, processos, aprendizagem e crescimento e perspectiva financeira), para as quais são fixados objectivos que têm que funcionar de um forma integrada (balanceada) estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspectivas.

Apresentamos de seguida fases as principais fases que constituem o BSC:

4.1 Objectivos Estratégicos

4.1.1 Perspectiva Clientes

OE 01 - Assegurar a melhoria contínua dos padrões da qualidade dos serviços a prestar aos clientes

4.1.2 Perspectiva dos Processos

OE 04 - Optimizar a comunicação, informação e imagem

OE 05 - Reforçar e consolidar as parcerias

4.1.3 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

OE 02 - Investir / apostar na formação e qualificação dos recursos humanos

OE 03 - Assegurar a manutenção das estruturas físicas e equipamento

4.1.4 Perspectiva Financeira

OE 06 - Diversificar a capacidade de financiamento



4.2 Mapa Estratégico 2019-2021

PLANO ESTRATÉGICO

2019 – 2021

OE 1	Assegurar a melhoria contínua dos padrões da qualidade dos serviços a prestar aos clientes
OE 2	Investir / apostar na formação e qualificação dos recursos humanos
OE 3	Assegurar a manutenção das estruturas físicas e equipamento
OE 4	Optimizar a comunicação, informação e imagem
OE 5	Reforçar e consolidar as parcerias
OE 6	Diversificar a capacidade de financiamento



PLANO ESTRATÉGICO

2019 – 2021

4.3 Mapa de indicadores e acções

Perspectiva	Processo (Sigla)	Objectivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta			FM	Resp.	Suporte	Programas Estratégicos		Ponderação
					2019	2020	2021				Acções	Projetos	
Clientes	PGM	OE1 Assegurar a melhoria contínua dos padrões da qualidade dos serviços a prestar aos clientes	Taxa de satisfação dos clientes	$\frac{\text{N.º de clientes satisfeitos}}{\text{total de clientes}} \times 100$	≥ 85%	≥ 85%	≥ 85%	Anual	GQ	Questionário de Avaliação de Satisfação Clientes/ Familiares; Relatório de Avaliação	Implementar sugestões que tenham sido apresentadas. Analisar as respostas com pontuação inferior e definir/implementar acções correctivas		5%
			Nº de reclamações recebidas	N/A	≤ 2	≤ 2	2	Semestral	GQ	PACP Caixa de Sugestões Livro de Reclamações Inquéritos de avaliação de satisfação	Apostar no tratamento das reclamações / NC e na definição de acções eficazes para a eliminação da sua causa		5%
			Percentagem de sugestões tratadas	$\frac{\text{(n.º de sugestões tratadas / n.º sugestões recebidas)} \times 100}{}$	= 100%	= 100%	100%	Semestral	GQ	Mapa de Acompanhamento de Acções de Melhoria Relatório de Gestão	Sensibilizar os stakeholders da importância de acções de melhoria, sendo que estas sejam exequíveis		5%
			Taxa de cumprimento das actividades PDI	$\frac{\text{N.º de actividades executadas}}{\text{de actividades planeadas}} \times 100$	≥ 85%	≥ 85%	85%	Semestral	GP Respostas Sociais	Plano de desenvolvimento individual	Efectuar o planeamento eficaz das acções		5%



PLANO ESTRATÉGICO

2019 – 2021

PELI	PRH	Taxa de participação de clientes/ das famílias na revisão dos PDI's	(nº que participam / nº total)*100	≥	72%	≥	73%	≥	75%	Semestral	GP Respostas Sociais	Mapa Registo de Participação	. Sensibilizar os familiares/clientes na necessidade do seu envolvimento	5%
		Taxa de participação das famílias nas actividades desenvolvidas	(nº de famílias que participam / nº total de famílias)*100	≥	80%	≥	80%	≥	80%	Semestral	GP Respostas Sociais	Mapa Registo de Participação	. Sensibilizar os familiares/clientes na necessidade do seu participação nas actividades	5%
		Nº de NC associadas ao incumprimento do código de ética	N/A	≤	2	≤	2	≤	2	Semestral	GP RH	PACP	. Apostar na interiorização dos princípios pelos colaboradores	5%
	PCAO	Nº de reuniões de equipa CAO	N/A	≥		≥	1	≥	1	Semestral	GP CAO	Livro de Actas	. Calendarização das reuniões (planeamento no PAA)	5%
		- Taxa de Participação dos pais nas reuniões de elaboração e avaliações dos PIIIP's	- (nº de reuniões em que participaram / nº total de reuniões previstas	=	100%	=	100%	=	100%	Anual	GP IP	PIIP's	- Calendarizar reuniões de acordo com a disponibilidade dos pais.	5%
		- Taxa de cumprimento do prazo de resposta às sinalizações novas (1 mês)	(nº de sinalizações novas em que se respeitou o prazo/ nº de sinalizações novas desse ano) x 100	≥	95%	≥	95%	=	100%	Semestral	GP IP	Registo de Diligências do Processo Individual da Criança	Apostar na rápida análise dos casos sinalizados	5%
		N.º de acções de sensibilização/ divulgação à comunidade	N/A	≥	2/ano (evento + formação)	=	100%	=	100%	Anual	CP IP	Relatório de Gestão	Divulgar a importância do projecto na comunidade em geral	5%



PLANO ESTRATÉGICO

2019 – 2021

PEE											Relatório de Gestão	Definir a estratégia de gestão das actividades	5%
	Taxa de cumprimento do Plano de Actividades da Instituição	(nº de actividades realizadas / nº de actividades planeadas)*100	≥	87%	≥	88 %	≥	90 %	Semestral	GP EE			
PLR	Nº docentes destacados	N/A	=	1	=	1	=	1	Anual	GP EE	Lista de Destacamento de professores do Ministério da Educação	. Efectuar o pedido de destacamento ao Ministério de Educação (DGRHE)	5%
	Nº de ocorrências relacionadas com a prestação terapêutica	N/A	≤	1 / ano	≤	1 / ano	≤	1 / ano	Semestral	GP LR	Registo de ocorrência	. Sensibilizar os colaboradores	5%
	Taxa de cumprimento da Planificação das actividades	(nº de actividades realizadas / nº de actividades planeadas)*100	≥	100 %	≥	100 %	≥	100 %	Semestral	GP LR	Relatório de Gestão	. Definir a estratégia /planificação de gestão das actividades	5%
PCRI	Taxa de cumprimento dos prazos legais (DL 3/2008) de integração de clientes	(nº de dias reais /nº de dias reais legalmente previstos)*100	≥	80%	≥	80 %	≥	80 %	Semestral	GP CRI	Ficha Pedagógica PCRI.09/01 Mapa de Controlo de prazos da avaliação da referênciação no Mod.PCRI.21/0 e Ficha de Identificação do Pedido Mod.PCRI.28/0	. Apostar na célere análise dos casos encaminhados.	5%
	Taxa de cumprimento dos prazos para a identificação dos problemas	(nº de dias reais /nº de dias reais legalmente previstos)*100	≥	80%	≥	80 %	≥	80 %	Semestral	GP CRI	Ficha Pedagógica PCRI.09/01 Mapa de controlo de prazos Mod.PCRI.21/0 e Ficha de Identificação do Pedido Mod.PCRI.28/0	. Apostar na célere análise dos casos encaminhados.	5%



PLANO ESTRATÉGICO

2019 – 2021

Aprendizagem e crescimento	PCAO	OE2 Investir / apostar na formação e qualificação dos recursos humanos	Nº de acções de sensibilização à comunidade educativa e/ou familiares	N/A	≥	1	≥	1	≥	1	Semestral	GP CRI	Relatório de Gestão	Sensibilizar a comunidade educativa para a necessidade de formação contínua nos diferentes âmbitos do projeto.	5%
			Taxa de resposta aos encaminhamentos	(nº de clientes apoiados / nº total de encaminhamentos) *100	≥	82%	≥	80%	≥	80%	Semestral	GP CRI	Lista atualizada de observações/acompanhamento Mod.PCRI.19/0 Lista com o número total de encaminhamentos. Mod.PCRI.29/0	Responder ao maior número de solicitações.	5%
	PCAO		Nº de contactos directos dos clientes com seus familiares	N/A	≥	3 / ano	≥	3 / ano	≥	3 / ano	Semestral	GP LAR	Registos de visitas	Sensibilizar os familiares para visitá-los	5%
			Taxa de cumprimento do plano de formação	Taxa de cumprimento do plano de formação	≥	90%	≥	90%	≥	90%	Anual	GP RH	Plano Anual de Formação Relatório de Formação. Certificados de presença.	Implementação do Plano de Formação	40%
			Média da Avaliação de desempenho dos colaboradores	Média da Avaliação de desempenho dos colaboradores	≥	3,5	≥	3,5	≥	3,5	Anual	GP RH	Ficha de Avaliação de Desempenho	Apostar na formação	30%
			Taxa de satisfação dos colaboradores	(Nº de colaboradores satisfeitos / Nº total de colaboradores) *100	≥	70%	≥	70%	≥	75%	Anual	GP RH	Questionário de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores;	Analisar os aspectos com menor pontuação e definir acções para colmatar	30%



PLANO ESTRATÉGICO

2019 – 2021

Processos	PGM	OE3 Assegurar a manutenção das estruturas físicas e equipamento	Taxa de cumprimento do procedimento de Manutenção	(n.º acções realizadas/n.º de acções planeadas) * 100	≥	100 %	≥	100 %	Anual	GQ	Procedimento de Manutenção	Monitorizar mensalmente o procedimento de Manutenção. . Controlar as acções inerentes às acções de manutenção dos espaços e equipamentos	100%
Processos	PGM	OE4 Optimizar a comunicação, informação e imagem	Taxa de divulgação	N.º de actividades de relevo divulgadas/n.º de actividades de relevo totais *100	≥	90 %	≥	90 %	Anual	Direcção	Materiais Promocionais	. Apostar no envolvimento e participação de todos os colaboradores	33%
			Taxa de satisfação às perguntas dos inquéritos de avaliação relacionadas com a divulgação da Instituição	N.º de respostas positivas / n.º total de respostas associadas à divulgação da Instituição*100	≥	75 %	≥	75 %	Anual	GQ	Questionário de satisfação da comunidade	. Apostar na divulgação da instituição	33%
			Nº de eventos dinamizados na comunidade	N/A	≥	5	≥	5	Semestrais	Resp. Respostas Sociais	Relatório de Gestão	. Estar atento aos convites e potenciais eventos	34%
			N.º de parcerias concretizadas (novas)	N/A	≥	1	≥	1	Anual	Resp. Respostas Sociais	Mod.PGM.40 - Gestão de Parceiros	. Efectuar um levantamento de potenciais parceiros	50%
Processos	PGM	OE5 Reforçar e consolidar as parcerias	Índice médio de satisfação dos parceiros	Índice médio de satisfação dos parceiros	≥	85 %	≥	85 %	Anual	GQ	Questionário de satisfação dos parceiros	. Apostar no envolvimento e participação dos parceiros	50%



PLANO ESTRATÉGICO

2019 – 2021

Financieiro	PGM	OE 6 Diversificar a capacidade de financiamento	Diferença entre receita e despesa	Diferença entre receita e despesa	Direcção	Orçamento	45%
			Taxa de auto-financiamento (donativos, venda de produtos)	Taxa de projectos realizados			
			Diferença entre receita e despesa	Comparação com o ano anterior	Anual	Orçamento	45%
			Comparação com o ano anterior	(nº de projectos realizados / nº total de projectos com interesse para a instituição) *100	Anual	Relatório de Contas	10%
			Taxa de projectos realizados	Taxa de projectos realizados	Anual	Projectos	45%



Ourém, 23/11/2018

O Presidente da Direcção

O Presidente da Assembleia-Geral