



VISÃO

MISSÃO

ESTRATÉGIA

AÇÃO

Plano Estratégico 2016-2019

INTRODUÇÃO	3
PARTE 1	3
A. CONTEXTUALIZAÇÃO	3
B. MOMENTO ATUAL	6
C. MODELO DE GESTÃO E INDICADORES DE PERFORMANCE	17
D. ANÁLISE DA CULTURA DA QUALIDADE ORGANIZACIONAL	30
F. RESULTADOS DA APLICAÇÃO DA ESCALA DA EFICÁCIA E EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL	35
G. ANÁLISE SWOT	37
PARTE 2	40
A. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	40
B. EIXOS ESTRATÉGICOS	41
PARTE 3	51
OPERACIONALIZAÇÃO DE METAS E OBJETIVOS (PLANO ESTRATÉGICO OPERACIONAL)	51

INTRODUÇÃO

A planificação estratégica, é um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que formem e guiem o que uma organização é, o que faz com os seus recursos, porque o faz, centrada em boas práticas. Assim, a planificação estratégica deve construir-se sob uma visão partilhada, sustentada em valores organizacionais e orientada para a ação. É um processo que se pretende inclusivo e participativo em que todas as partes interessadas devem assumir uma propriedade partilhada. Esta atividade capital requer habilidade de pensamento crítico que inclui pensar os sistemas, sintetizar e produzir alinhamento. Deve resultar do alinhamento dos recursos da organização e dos resultados pessoais e organizacionais. O plano estratégico, deve assim, estabelecer as bases para a melhoria continua da qualidade na prestação dos serviços e da transformação organizacional¹.

PARTE 1

A. Contextualização

Criada em 1969, a APPACDM de Coimbra tem como **Missão**, *criar condições para que cada pessoa com deficiência mental (ou em situação de exclusão), possa atingir a sua plenitude como ser humano e social, potenciando a sua individualidade e consolidando a sua participação efectiva na sociedade.*

Pretendendo continuar a trilhar um caminho dinâmico e dinamizador, apoiada nos seus 46 anos de história, a APPACDM de Coimbra procura projectar o presente e antecipar as necessidades futuras, fomentando continuamente uma participação activa e responsável, assente em todas as partes interessadas.

A **Visão** atual da organização identifica dois vectores capitais de intervenção:

¹ in - Manual da Escala de Eficácia e Eficiência Organizacional de Schalock & Verdugo

1. Ser uma Instituição de referência nacional e internacional, vocacionada para o apoio ao cidadão com deficiência intelectual, reconhecida por ser um espaço de respeito pela individualidade e participação activa dos seus intervenientes, assente na qualidade e diversidade das respostas técnicas que apresenta, no investimento constante na inovação, actualização e melhoria contínuas, e numa eficiente gestão administrativa e financeira.

2. Consolidar o trabalho com todos os parceiros sociais, económicos, culturais e políticos, respondendo com eles num caminho partilhado, às necessidades que vão surgindo com o evoluir dos tempos, de modo a ser construído em conjunto um mundo melhor, baseado em valores éticos suportados pela dignidade humana, tolerância e valorização da diferença.

Toda a atuação da APPACDM de Coimbra é sustentada nos seus Valores organizacionais, princípios nos quais continua a acreditar e que se constituem como uma orientação clara para os comportamentos, atitudes e decisões de todos os seus Órgãos Sociais e colaboradores:

Individualidade: A especificidade e a individualidade de cada pessoa com deficiência mental e sua família têm que ser percebidas e respeitadas, defendendo o direito à expressão das suas necessidades.

Participação: As pessoas com deficiência são os decisores da sua própria vida no que toca às suas necessidades, interesses e apoios recebidos, sendo por isso a sua opinião determinante para a organização dos serviços prestados por esta Instituição.

Inclusão: A comunidade é o espaço onde cada pessoa com deficiência tem direito a crescer, a aprender, a trabalhar, a participar e a viver o seu quotidiano.

Inovação: A procura em cada momento de novas respostas, diferentes estratégias e novos modos de trabalhar é determinante para a qualidade do atendimento.

Melhoria contínua: Adequada aplicação de práticas de qualidade na permanente busca da excelência dos serviços prestados e na procura de formação contínua para os colaboradores.

Articulação com a comunidade: Manutenção de uma relação estreita com as comunidades locais e de abertura recíproca consolidando o papel da Instituição como pólo dinamizador de Inclusão.

Abrangência: Procura das melhores respostas em cada etapa da vida do cidadão com deficiência mental.

A **Política de Qualidade** organizacional, descreve metas e objectivos considerados como relevantes e um claro compromisso da gestão para atingir esses mesmos objectivos. Enfatiza também a melhoria contínua do desempenho da organização, sendo considerada uma função chave na prestação dos seus serviços e procurando através dela, garantir que todos os seus colaboradores se empenhem na prossecução da visão, missão, objectivos e estratégia organizacional, na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.

Deste modo, a APPACDM de Coimbra define, documenta e implementa a sua política da qualidade, estabelecendo metas da qualidade a médio-longo prazo, tais como:

- Fomentar a escuta activa e contínua dos nossos clientes, dos seus desejos e sonhos. Que sejam estas vozes que guiem a nossa actuação na procura contínua da excelência dos serviços que prestamos.
- Inovar, pelo estudo, pela observação, pelo questionamento constante e pela experimentação fundamentada, aprendendo com os resultados e tendo a capacidade de mudar o rumo quando necessário.
- Fomentar o comprometimento de todos os colaboradores com a organização, através do reforço de competências individuais, da consciência da sua responsabilidade pelas suas acções e ou não acções, do pensar construtivamente, promovendo uma comunicação interna participada no sentido da consolidação de uma identidade comum.

- Trabalhar na e para a comunidade, integrando e promovendo redes de parcerias activas no sentido do exercício consciente de uma responsabilidade social, na procura de soluções comuns e na construção de uma sociedade inclusiva.
- Promover uma gestão de recursos eficaz, que permita o equilíbrio entre o desenvolvimento da actividade da organização, o ambiente e o bem-estar de todos os que nela participam.
- Reforçar mecanismos de informação e de envolvimento dos Associados que promovam o Associativismo.
- Assegurar o cumprimento da legislação vigente e dos normativos nacionais e comunitários.

B. Momento Atual

Atualmente a APPACDM de Coimbra cobre os Concelhos de Coimbra, Arganil, Montemor – o – Velho e Cantanhede, podendo ainda prestar apoio a indivíduos ou famílias de outros concelhos, desde que os mesmos não tenham resposta congénere, ou por opção das famílias.



Ao longo dos anos a Associação foi-se desenvolvendo, procurando criar respostas adaptadas às diferentes necessidades, que ao longo do ciclo de vida, as pessoas portadoras de deficiência mental e suas famílias, vão sentindo.

Em 2010 inicia um processo de certificação da qualidade pelo modelo europeu EQUASS, tendo em 2013 obtido o nível de certificação de Excelência com uma pontuação final que a colocou na liderança do panorama nacional (no que diz respeito ao Sistema de Gestão da Qualidade EQUASS), projetando a Instituição para o 2.º lugar a nível Europeu.

1. RESPOSTAS SOCIAIS:

INFÂNCIA

FAIXA ETÁRIA	ÁREA GEOGRÁFICA	TOTAL DE CLIENTES
0-6 anos	Coimbra	147

Intervenção Precoce (IP)

Em Portugal o Decreto-lei 281/2009 cria o Sistema Nacional de Intervenção Precoce na Infância (SNIPI) que tem por objectivo *“garantir condições de desenvolvimento das crianças dos 0 – 6 anos, com funções ou estruturas do corpo que limitam a participação nas actividades típicas para a respectiva idade e contexto social ou com risco grave de atraso de desenvolvimento, bem como as suas famílias”*. A APPACDM de Coimbra foi percursora do apoio de intervenção precoce tendo criado e desenvolvido um projeto piloto que deu origem à actual legislação. Actualmente continua a apoiar crianças e famílias na maior freguesia do Concelho de Coimbra, integrando a ELI2, equipa constituída por técnicos da Instituição (Psicóloga, Terapeuta da Fala e Técnica de Serviço Social), do Ministério da Educação (Educadoras) e da Saúde (Médico e Enfermeiro). O apoio é prestado no contexto do domicílio ou da creche e jardim de Infância que a criança frequente e para além de apoiar e promover o desenvolvimento das crianças pretende-se capacitar os pais para o apoio aos seus filhos.

Creche e Pré-escolar

Apoia cerca de 85 crianças dos zero aos 6 anos nestas duas respostas. Funciona sob um modelo integracionista, preconizando que crianças ditas “normais” e crianças com Atrasos do Desenvolvimento têm vantagens em usufruir de espaços e atividades comuns, onde o atendimento/apoio vai ao encontro das características, necessidades e interesses de cada criança.

Está a terminar a construção de um novo edifício – Dandélio - que irá desenvolver um projeto de educação pela arte e pela ciência. A implementação do modelo aqui preconizado irá desenvolver-se em colaboração com parceiros da comunidade,

nomeadamente: Museu Machado de Castro, Museu da Ciência da Universidade de Coimbra, Exploratório, Jardim Botânico e Conservatório de Música.

Cada um dos parceiros possui uma enorme riqueza não só de património, como de conhecimento sobre a sua área de saber, possuindo também experiência na dinamização de trabalho de cariz pedagógico e uma filosofia de abordagem metodológica confluyente com a preconizada para o Dandélio.

O trabalho com as crianças em situação de risco e com Atraso do Desenvolvimento assenta na elaboração e implementação de Planos de Intervenção Individualizados, realizados, em conjunto, pelos técnicos e famílias, dado ser fundamental o papel da família no desenvolvimento das capacidades da criança. O Colégio reserva-lhes um papel de destaque, mantendo uma comunicação quotidiana próxima, e envolvendo as mesmas em atividades levadas a cabo durante o ano, na implementação do projeto educativo e do projeto pedagógico. Promove ainda o desenvolvimento de projetos específicos para as famílias.

Centro de Recursos Para a Inclusão (CRI)

FAIXA ETÁRIA	ÁREA GEOGRÁFICA	TOTAL DE CLIENTES
6-16 anos	Coimbra, Tocha, Montemor-o-Velho e Arganil	416

Anualmente são elaborados, em parceria com as escolas, planos de apoio com cada um dos Agrupamentos (atualmente num total de 11) para apoio a alunos com N.E.E. de carácter permanente, a frequentar escolas de ensino regular.

O apoio prestado pela APPACDM incide fundamentalmente em áreas de Psicologia Terapia da Fala, Fisioterapia (incluindo hidromassagem, hidroterapia, snoezelen) e Terapia ocupacional. São ainda implementados e desenvolvidos processos de transição para a vida pós-escolar que consistem fundamentalmente em orientações vocacionais em que os alunos passando por várias experiências práticas de trabalho, percebem quais as suas competências e escolhem a sua orientação futura.

Para cada caso é estudada, em articulação com a escola, a melhor estratégia de intervenção, sendo a família um elemento ativo no processo.

A não ser em áreas muito específicas que requerem equipamentos próprios, todos os apoios facultados pelo Centro de Recursos para a Inclusão (CRI) aos alunos, são realizados no espaço das próprias escolas ou em estruturas, serviços ou empresas da comunidade.

Centros de Atividades Ocupacionais (CAO)

FAIXA ETÁRIA	ÁREA GEOGRÁFICA	TOTAL DE CLIENTES
> 16 anos	Coimbra, Tocha, Montemor-o-Velho e Arganil	237

Os Centros de Atividades Ocupacionais visam, através de um conjunto alargado de respostas terapêuticas, de habilitação e de atividades socialmente úteis, proporcionar às pessoas com deficiência mental grave e profunda, a maximização da sua qualidade de vida.

A partir dos sonhos e aspirações, percebendo as capacidades e necessidades de cada indivíduo, são desenvolvidos planos de apoio individualizados que definem as metas, objectivos a alcançar, as estratégias e apoios estritamente necessários para atingir esses sonhos.

Os Centros de atividades Ocupacionais (CAOs) estão estruturados em torno de duas vertentes: CAO estritamente ocupacional e o CAO Socialmente útil.

- O CAO estritamente ocupacional - Direcionado para pessoas em situação de grande dependência, pelo que a componente terapêutica é fortemente reforçada. Temos procurado desenvolver áreas de estimulação sensorial, métodos de comunicação alternativa e aumentativa, programas de promoção cognitiva e atualmente estamos a desenvolver programas de imersão na comunidade com exploração da natureza e do conhecimento da ciência e da cultura.
- O CAO Socialmente Útil - A realização de atividades socialmente úteis tem por objectivo a valorização e dignificação das pessoas com deficiência, bem como a potenciação e desenvolvimento das suas capacidades, visando aumentar o seu bem-estar material.

Estas são desenvolvidas quer na perspectiva de uma eventual integração, quer na perspectiva de os manter ativos e interessados.

Nos 4 Centros de Atividades Ocupacionais, a APPACDM de Coimbra disponibiliza aos seus clientes um total de 16 oficinas/ áreas de trabalho, nas quais são executados produtos ou tarefas cujo lucro reverte em compensação monetária para os clientes. Em parceria com agentes locais, cerca de meia centena dos nossos clientes, em grupo ou individualmente, desenvolvem diariamente atividades em contexto da comunidade.

A todos os clientes, são disponibilizados um conjunto de apoios, que de acordo com os seus interesses e necessidades podem integrar o seu plano de apoio.

Psicologia, apoio social, terapia da fala, terapia ocupacional, fisioterapia, a hidroterapia, a hidromassagem o snoezelen e a musicoterapia, soundbeam, hipoterapia, psicomotricidade e atividades desportivas, atividades académicas com recurso às tecnologias de informação e comunicação e artes de palco fazem parte deste leque de ofertas disponíveis

A promoção de grupos de autorepresentação tem como objectivo dotar as pessoas com deficiência mental de competências necessárias para gerir a sua própria vida, fazendo valer a sua opinião nas decisões que lhe dizem respeito, sendo que estas determinam a sua cidadania. Os princípios que determinam este movimento de autorepresentação são fundamentalmente: a *Liberdade* para planear a própria vida, a *Autoridade* para gerir os próprios recursos, o Suporte para construir uma vida em comunidade, a Responsabilidade que inclui as obrigações e contributos de qualquer cidadão para com a comunidade.

Formação Profissional (FP)

FAIXA ETÁRIA	ÁREA GEOGRÁFICA	TOTAL DE CLIENTES
> 15 anos	Coimbra, Tocha, Montemor-o-Velho e Arganil	166

Actualmente a Instituição desenvolve formação qualificante, visando a dupla certificação (profissional e académica).

Com cada participante é elaborado um Plano Individual que consubstancia as meta e objectivos a alcançar, bem como, um Projeto de Vida que dá coerência e significado a todo o percurso de formação.

A formação surge como uma etapa intermédia de um processo que é iniciado com um conjunto de estratégias de informação/avaliação/orientação profissional e que tem continuidade através de uma série de medidas de apoio à colocação e acompanhamento pós-colocação.

Após a contratação, a equipa técnica mantém ao jovem um apoio contínuo e sistemático de forma a assegurar a manutenção do emprego, através de uma medida denominada de Integração em Mercado de Trabalho.

A APPACDM de Coimbra é Centro de Recursos para o Centro de Emprego da Figueira da Foz. Estes assentam no princípio de que a integração socioprofissional das pessoas com deficiência constitui um processo complexo cujo sucesso depende da participação ativa de diversos intervenientes entre os quais a própria pessoa, a sua família, a comunidade, mas também de entidades públicas ou privadas vocacionadas para o desenvolvimento de ações nesta área, pelo que requer a articulação entre os diferentes intervenientes (Centro de Emprego, Instituições, Empresas). Considera-se que, em conjugação com a participação ativa do indivíduo, esta complementaridade de estruturas, de saberes e práticas, permitirá, sem qualquer dúvida, promover as sinergias locais e, consequentemente, um atendimento mais eficaz à pessoa com deficiência.

Lares Residenciais (LAR)

FAIXA ETÁRIA	ÁREA GEOGRÁFICA	TOTAL DE CLIENTES
Todas	Coimbra (2) e Tocha	51

Uma das principais prioridades da Instituição consiste em criar unidades residenciais para pessoas com deficiência sem família, ou cuja família não possui condições para o acompanhar. Estas unidades consistem em estruturas habitacionais com uma forte vertente familiar.

Nelas são prestados todos os cuidados básicos necessários num contexto de afectividade, sendo-lhes igualmente proporcionadas atividades de lazer. De acordo com as suas competências cooperam nas atividades diárias, numa perspectiva de autonomia e de participação nas vivências do quotidiano. As responsabilidades atribuídas a cada residente e a organização do dia a dia têm subjacente uma perspectiva de normalização.

Existem atualmente três unidades residenciais, uma na cidade de Coimbra, outra em S. Silvestre e outra na Tocha e uma residência autónoma.

Serviço Temporário de Apoio às Famílias (STAF)

FAIXA ETÁRIA	ÁREA GEOGRÁFICA
>16 anos	Coimbra e Cantanhede

Este serviço destina-se às famílias que, por um curto período de tempo, não possam cuidar dos seus familiares com deficiência mental. Funciona nas Unidades Residenciais da instituição. Aos seus utilizadores é prestado apoio de internamento temporário, que inclui alojamento, alimentação, acompanhamento, prestação de cuidados de higiene e cumprimento de medicação, ocupação de tempos livres, durante 24 horas, pelo número de dias que pode ir até um limite de 30 dias por ano, sendo que destes, apenas 15 dias podem ser consecutivos.

Este pedido pode surgir quer por motivos de saúde e ou férias, quer simplesmente porque a família precisa de descansar.

Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)

FAIXA ETÁRIA	ÁREA GEOGRÁFICA	TOTAL DE CLIENTES
>16 anos	Coimbra, Montemor-o-Velho e Arganil	10

Proporciona um apoio sistemático no domicílio a situações de indivíduos com deficiência ao nível de cuidados de higiene e conforto, arrumação e limpeza do domicílio, administração de refeições e tratamento de roupas, bem como a promoção de competências pessoais e sociais.

2. SERVIÇOS DE ECONOMIA SOCIAL:

A APPACDM de Coimbra, tem procurado desenvolver um conjunto de serviços que, paralelamente às respostas sociais, que são o âmago da sua existência, pudessem:

- Rentabilizar recursos e know-how colocando-os ao serviço da comunidade.
- Contribuir para um maior conhecimento sobre as competências laborais das pessoas com deficiência
- Responder por um lado a necessidades específicas dos nossos clientes, mas também ir ao encontro de necessidades específicas do mercado
- Contribuir para a sustentabilidade financeira da Instituição, (nomeadamente para fazer face ao investimento).

Gostaríamos ainda de fazer referência que, para além destes serviços no âmbito das respostas sociais, em especial nos Centros de Atividades Ocupacionais (CAOs) temos procurado valorizar a componente laboral das pessoas com deficiência, tanto mediante a promoção e venda de produtos artesanais como a realização de protocolos com autarquias para a prestação de serviços na comunidade (por exemplo os protocolos com a Câmara de Montemor-o-Velho e Arganil para a limpeza e manutenção de espaços da comunidade).

Casa de chá

Inaugurada em Fevereiro de 2011, a Casa de Chá da APPACDM de Coimbra é um lugar muito especial. Está situada num local emblemático da cidade e integrada no cenário verdejante do Jardim da Sereia, em pleno coração de Coimbra. O espaço, gerido em parceria pela APPACDM (Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Deficiente Mental) e Câmara Municipal, aproveita os antigos edifícios da Casa do Guarda, recuperados para criar um ambiente aconchegante e em harmonia com a paisagem envolvente.

Os principais objetivos da Casa de Chá:

- Evidenciar as competências das pessoas com deficiência.
- Promover as competências profissionais dos jovens com deficiência ou incapacidade
- Contribuir para a requalificação do espaço do jardim da Sereia
- Proporcionar a quem nos visita uma qualidade de atendimento, permitindo que usufruam de “mimos” gastronómicos confeccionados nas diferentes unidades da Instituição.

Jardinagem

Serviços personalizados e à medida do cliente mediante contratos anuais de manutenção cujo trabalho consiste na concepção, execução e manutenção de jardins e espaços verdes no concelho de Coimbra.

Lavagem Auto

Lavagem Automóvel Manual: Inserida nas Instalações dos HUC e com estacionamento privativo, dispõe de serviços de lavagem exterior manual, limpeza interior e lavagem de estofos.

Recolha de Óleos Usados

Esta área de atividade permite fazer a recolha de óleos alimentares usados junto de Restaurantes, Bares, Pastelarias, Cantinas (Escolas, Empresa, Hospitais, etc.) e IPSS (Lares, Centros de Dia, ATL, etc.). Esses óleos são depois vendidos para transformação em biodiesel.

Este serviço tem como objetivos gerais:

- Inclusão Social
- Afirmar na comunidade as competências profissionais dos indivíduos portadores de deficiência e/ou exclusão Social/Profissional.
- Criar condições para a realização de trabalho ocupacional para jovens portadores de deficiência mental.
- Criação de valor.
- Criação de emprego.

Hotel Social

O Hotel da Quinta da Fonte Quente recebe todos os anos, numa área verde superior a 100 hectares, grupos de escolas, jovens, terceira idade, pessoas portadoras de deficiência, entre outros, num local onde é possível desfrutar de uma imensa mancha florestal e onde se pode coadunar a natureza com o desporto.

Situada no litoral centro, dista da praia apenas 9 km e está bem perto de cidades como Figueira da Foz, Montemor-o-Velho, Cantanhede, Coimbra, e mesmo Aveiro.

Equipado com piscinas exteriores, parque aventura, arraial, campo de jogos, minigolfe, parque de campismo, restaurante, bar discoteca, salas de reuniões, auditório, possibilita uma variedade de opções tanto em termos de férias como de realização de reuniões de trabalho ou de eventos.

Centro de Medicina Física e Reabilitação (CMFR)

O Centro de Medicina Física e Reabilitação, é uma Unidade que presta apoio na área da medicina física e reabilitação aos clientes da APPACDM e público em geral, permitindo com recurso a um conjunto alargado de respostas terapêuticas, proporcionar um bem-estar físico aos seus clientes, maximizando as suas potencialidades e capacidades, bem como, a promoção da sua autonomia. O CMFR encontra-se abrangido pela certificação do EQUASS Excellence.

O CMFR dispõe dos seguintes serviços:

Tratamentos- Fisioterapia; Termoterapia; Eletroterapia; Mecanoterapia; Cinesioterapia; Hidrocinesioterapia (individual/grupo); Hidromassagem.

Consultas- Cardiologia; Ortopedia; Pediatria; Medicina Geral e Familiar; Urologia; Dermatologia Neurologia; Medicina Chinesa: Acupunctura; Massagem Terapêutica e Fitoterapia; Terapia Ocupacional; Terapia da fala; Psicologia e Apoio Domiciliário.

Atividades externas - Grupos de ginástica e hidroginástica.

Centro Integrado de Desenvolvimento Intelectual (CIDI)

Resultado da experiência e diversidade multidisciplinar dos profissionais que há já 46 anos desenvolvem o seu trabalho na APPACDM de Coimbra, surgiu em 2013 o Centro Integrado de Desenvolvimento Intelectual (CIDI), com o objetivo de responder às diversas e crescentes necessidades da população.

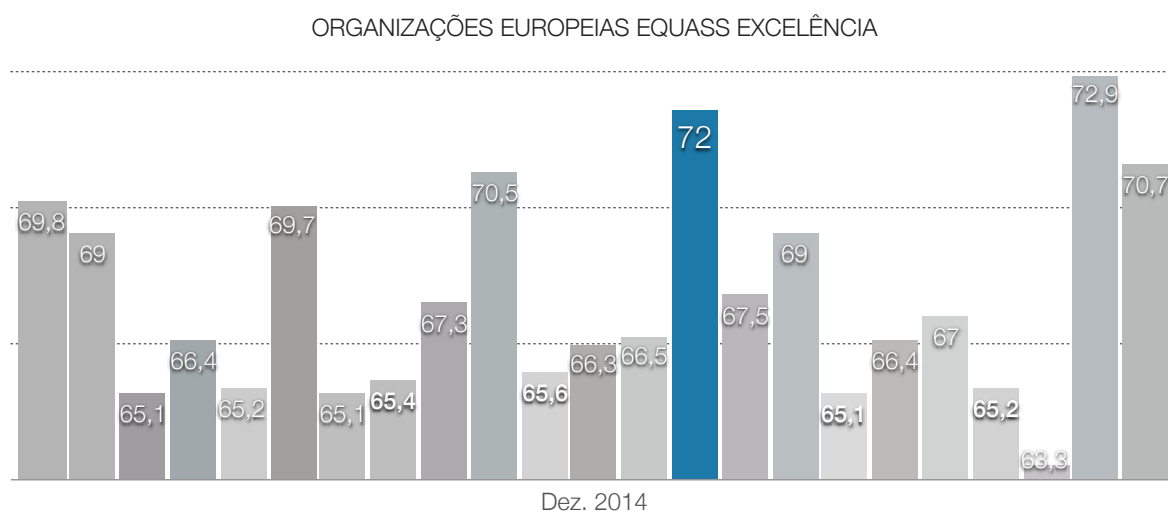
Oferece serviços em diversas áreas tais como:

- Apoio ao Desenvolvimento: Consulta Integrada de Desenvolvimento; Estimulação e Reforço de Competências para o Desenvolvimento Infantil.
- Apoio à Comunicação.
- Apoio à Aprendizagem: Apoio NeuroPsicoPedagógico; Coaching Académico; Orientação Vocacional e Apoio Pedagógico Especializado.
- Apoio Emocional: Psicoterapia; Programa de Desenvolvimento Emocional.
- Apoio à Reabilitação Cognitiva: Estimulação e Reabilitação das Competências Cognitivas.
- Coaching Profissional.
- Oficinas e Workshops.
- Avaliação, Orientação e Aconselhamento na Gestão da Carreira/Emprego.
- Apoio Pedagógico Especializado.

C. Modelo de Gestão e Indicadores de Performance

A APPACDM de Coimbra, adoptou um modelo de gestão da qualidade alinhado pelos princípios base do EQUASS, modelo Europeu de Qualidade em Serviços Sociais. Um dos desafios que se colocaram à organização no ano 2013 foi a certificação pelo nível de Excelência do referido modelo, após ter obtido dois anos antes, a certificação do nível Assurance.

Em Agosto de 2013, a APPACDM de Coimbra obteve o certificado de Excelência, tendo este sido atingido com distinção. A pontuação global obtida foi de 72 pontos (em 100), o que posicionou a organização na liderança do panorama Equass Excellence nacional e no segundo lugar a nível europeu.



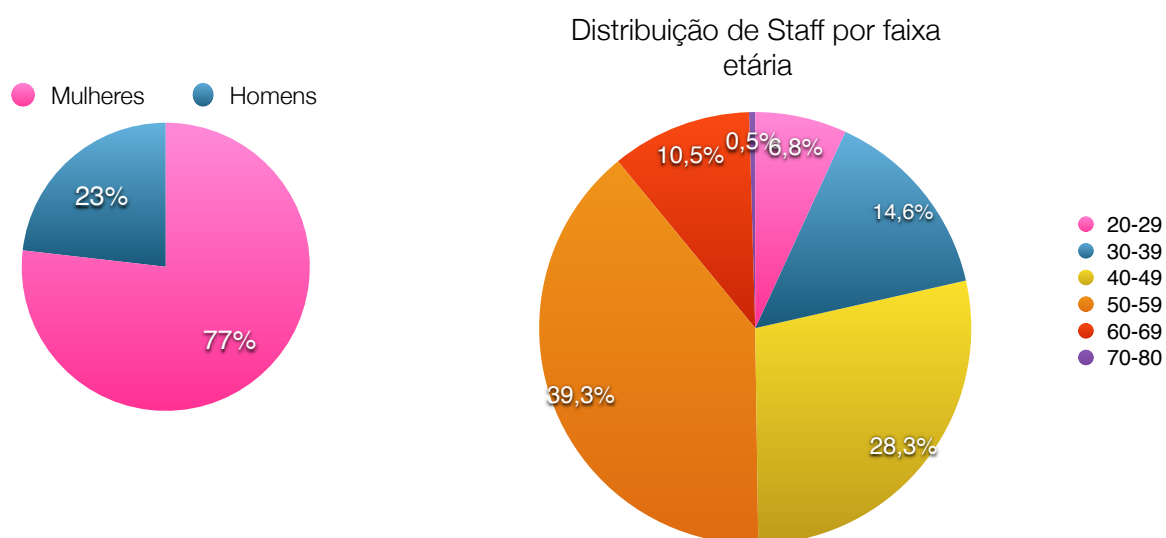
Anualmente, a APPACDM de Coimbra, realiza em relatório de revisão do sistema da qualidade (RRSQ) uma análise detalhada do seu sistema de gestão da qualidade, em alinhamento com os critérios associados aos princípios do modelo Equass. No RRSQ, são analisados indicadores de performance (KPI), que procuram traduzir o comportamento da organização e identificar oportunidades de melhoria. Para além de serem comparados indicadores entre as várias respostas sociais da instituição (benchmarking interno), são também comparados alguns indicadores com organizações congéneres (benchmarking externo).

Neste plano estratégico, são apresentados alguns dos resultados desses KPI, que procuram evidenciar a prestação da organização nos últimos anos e identificar áreas que careçam de eventual intervenção. Contudo, sublinha-se que a análise mais detalhada destes indicadores se encontra presente RRSQ e que este se encontra já devidamente analisado pela gestão de topo e pelos diversos coordenadores das respostas sociais da instituição.

i. Recursos Humanos e Gestão de Competências

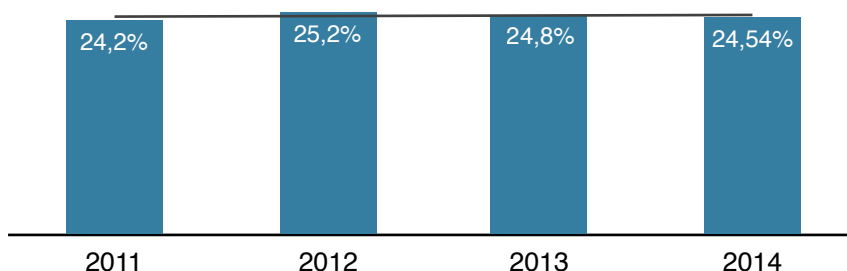
A distribuição de colaboradores da APPACDM de Coimbra, por faixa etária, espelha que a classe etária mais representativa é a dos 50 aos 59 anos, com quase 40% do total dos 220 colaboradores, sendo que 11% de todo o staff está acima dos 60 anos. Mais de metade dos colaboradores têm idade superior a 50 anos.

Verifica-se também que 77% dos colaboradores são mulheres e 23% são homens.



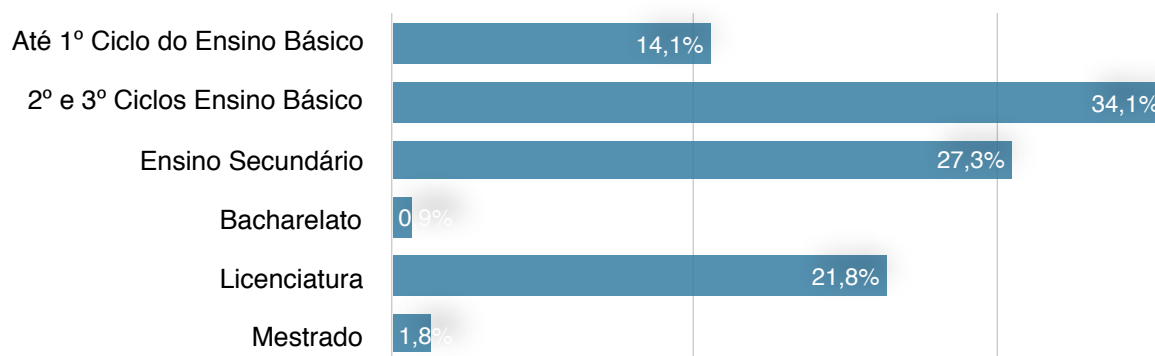
No gráfico seguinte, apresenta-se a percentagem de colaboradores com formação superior, onde se constata uma tendência praticamente constante. Cerca de 1/4 dos colaboradores da organização possuem formação académica superior.

% Global de colaboradores com formação superior



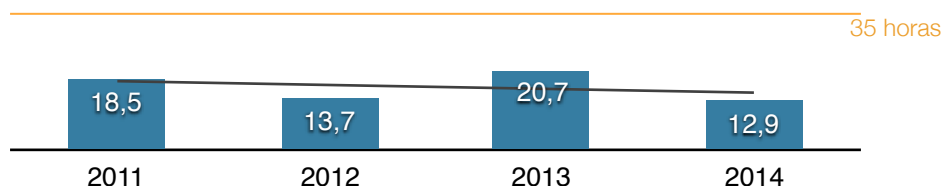
A distribuição por habilitações literárias de todos os colaboradores, apresentada de seguida, evidencia que a maior parte dos quadros se encontra nos 2º, 3º ciclos e ensino secundário.

Distribuição Staff por Habilitações Literárias



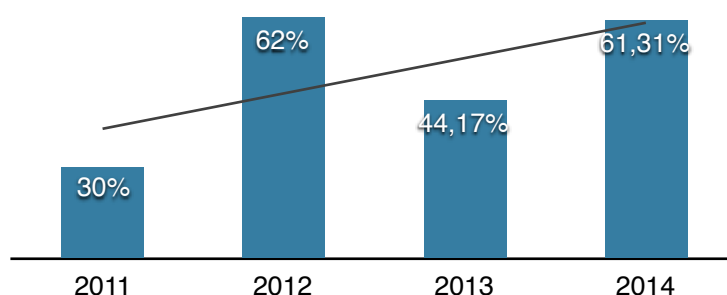
Do ponto de vista da qualificação e envolvimento dos colaboradores, a APPACDM de Coimbra apresenta resultados abaixo do expectável no que concerne ao número médio de horas anual de formação, conforme se verifica no próximo gráfico.

Número médio de horas de formação por colaborador



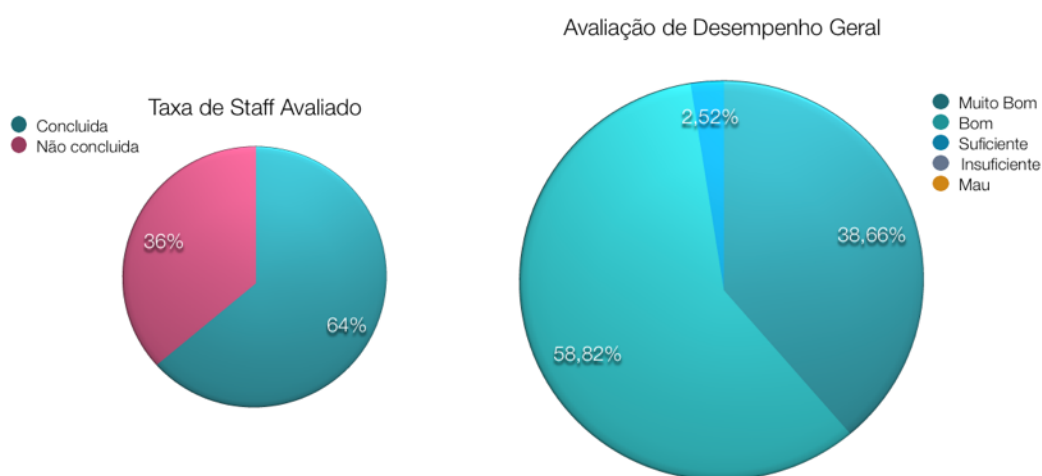
Contudo, e ainda assim, constata-se uma tendência positiva no que diz respeito à percentagem de colaboradores que frequentaram ações anuais de formação, sendo que o ano 2014 registou uma franca recuperação face a 2013, conforme se verifica no gráfico seguinte.

% de Colaboradores com Formação Anual

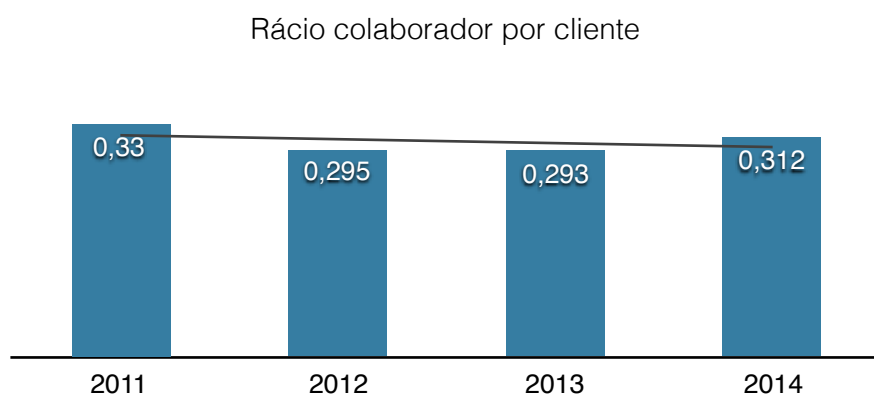


No que concerne à avaliação anual de competências, são apresentados dois gráficos distintos. O primeiro reporta a taxa de pessoal avaliado em 2014 e o segundo os resultados obtidos na avaliação de desempenho geral.

Salienta-se, que o processo de avaliação de desempenho carece de intervenção, uma vez que 36% do staff, não foi avaliado à data da elaboração do RRSQ.



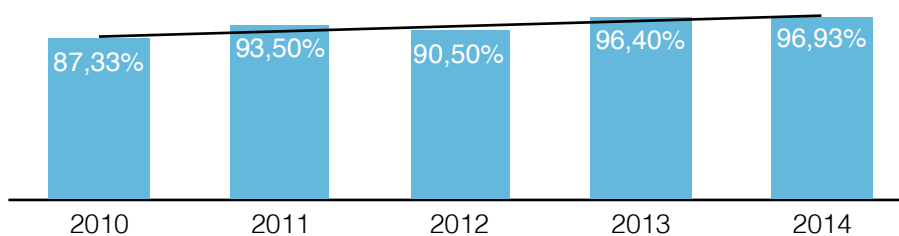
Como ultimo indicador desta alínea, é apresentado o rácio de colaborador por cliente da organização, com respetiva tendência a quatro anos.



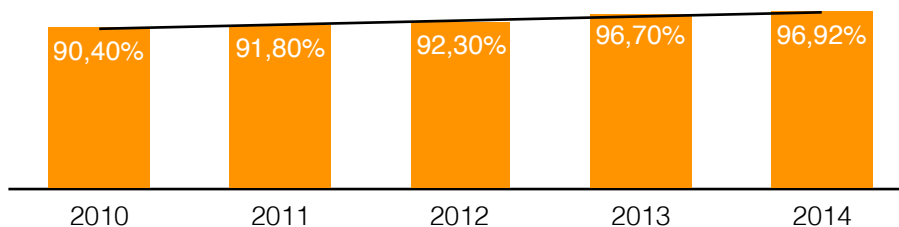
ii) Satisfação das partes Interessadas

Anualmente, a APPACDM avalia a satisfação das partes interessadas na prossecução dos seus serviços. Apresenta-se de forma sucinta, os resultados dos últimos anos por tipologia de stakeholder.

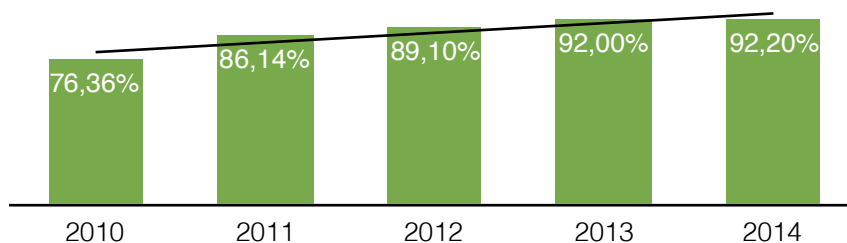
Taxa de Satisfação Global de Clientes



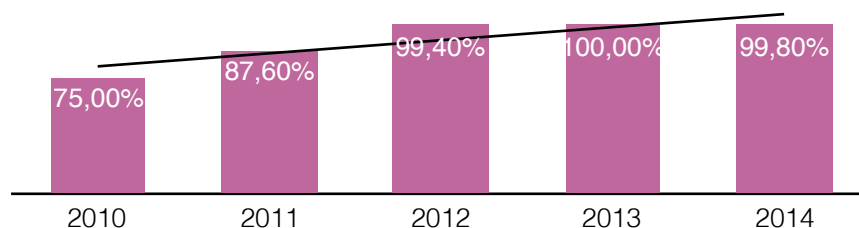
Taxa de Satisfação Global de Famílias



Taxa de Satisfação Global de Colaboradores



Taxa de Satisfação Global de Parceiros e Entidades



Em qualquer um dos quatro gráficos anteriormente apresentados, registam-se excelentes resultados. Todos os gráficos apresentam tendências positivas nos últimos cinco anos.

O ano de 2014, registou as seguintes taxas de participação em inquéritos de satisfação:

Stakeholder	Taxa de Participação
Clientes	87,61%
Famílias	69,74%
Colaboradores	91,35%
Parceiros/Entidades	70,58%

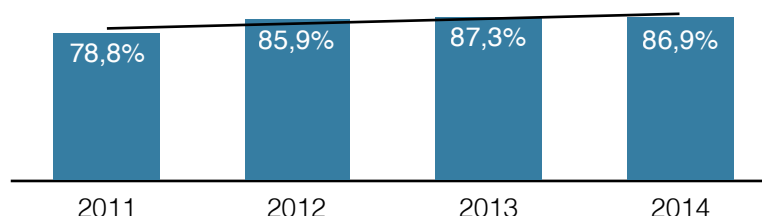
iii. Intervenção Centrada na Pessoa

A APPACDM de Coimbra presta os seus serviços com base em processos focados na melhoria da qualidade da vida dos seus clientes, identificando a montante da sua intervenção, as necessidades e expectativas de cada indivíduo e/ou da sua família e planeando a sua intervenção tendo por base o modelo de qualidade de vida de R. Schalock. Todo o planeamento individualizado encontra-se patenteado no plano de desenvolvimento individual de cada cliente (PDI), seguindo um ciclo PDCA constante.

Os indicadores apresentados nesta alínea, reportam-se à intervenção centrada no indivíduo e procuram demonstrar resultados objetivos dessa intervenção, nos últimos anos.

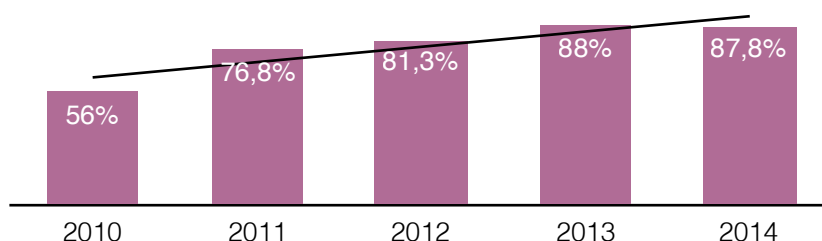
A taxa de cumprimento dos objetivos do PDI, apresentada na próxima figura, tem como métrica o número de objetivos atingidos vs o número de objetivos planeados. Verifica-se uma tendência positiva a 4 anos, constatando-se um ligeiro decréscimo em 2014 face ao ano anterior.

Taxa de Cumprimento dos objetivos do PDI



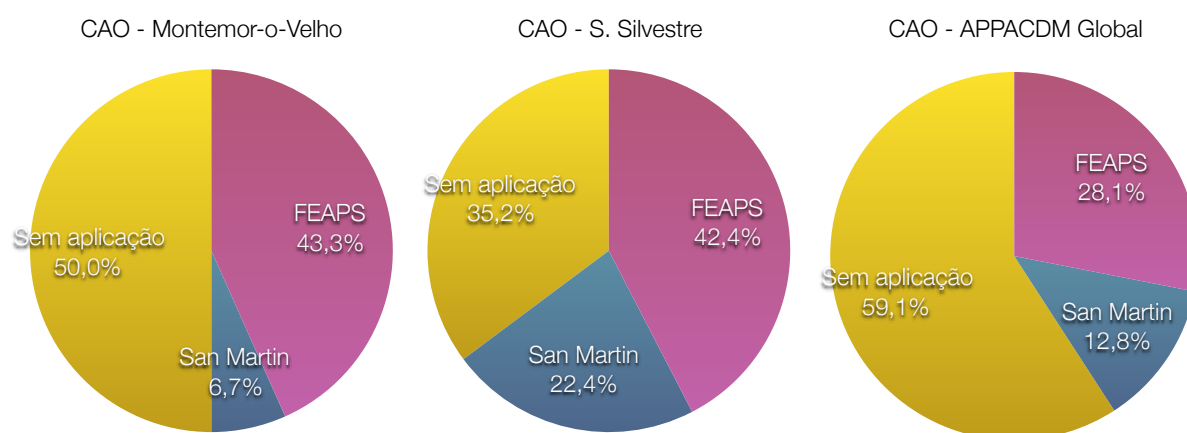
Anualmente são analisados os resultados do indicador que consideramos responder de forma objetiva, ao comportamento da instituição na prossecução das necessidades e expectativas individuais (específicas) da pessoa assistida. A taxa de cumprimento das necessidades e expectativas dos clientes em PDI. O próximo gráfico apresenta os resultados obtidos nos últimos 5 anos.

Taxa de cumprimento das necessidades e expectativas dos clientes



Considerando que os serviços prestados aos clientes, funcionam com base em processos que visam a melhoria da qualidade de vida dos mesmos, sendo movidos pelas suas necessidades individuais, a APPACDM de Coimbra tem vindo a desenvolver um trabalho que procura aferir a qualidade de vida dos seus clientes com base na aplicação de escalas específicas para cada tipologia. A escala San Martin² e a escala FEAPS³, são aquelas que, até à data, tem maior implementação.

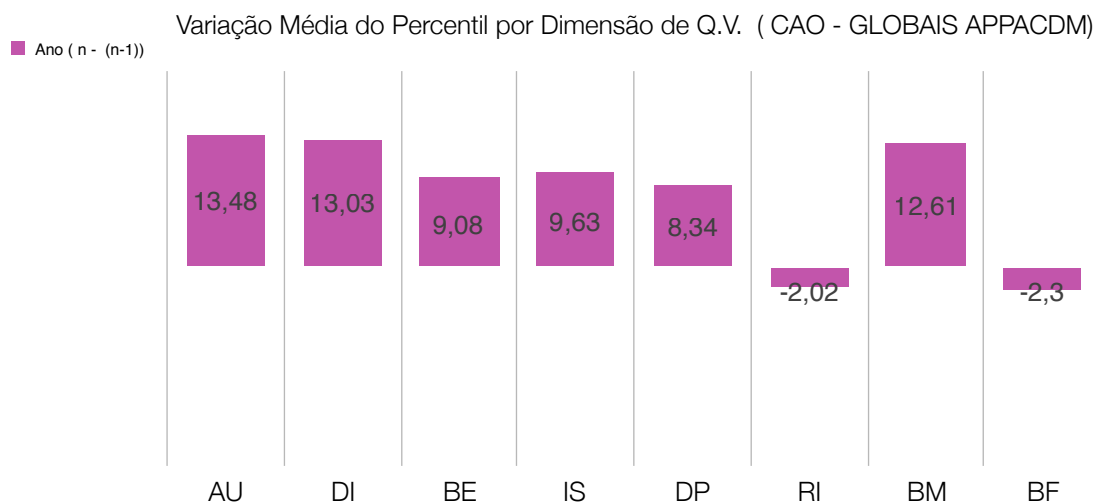
Os próximos 3 gráficos, apresentam a percentagem de clientes abrangidos pela aplicação de escalas de qualidade de vida (FEAPS ou San Martin) em 2015, nos Centros de Atividades Ocupacionais de S. Silvestre e Montemor-O-Velho, perfazendo um total de 96 aplicações e abrangendo assim cerca de 41% de toda a população de CAO da APPACDM de Coimbra.



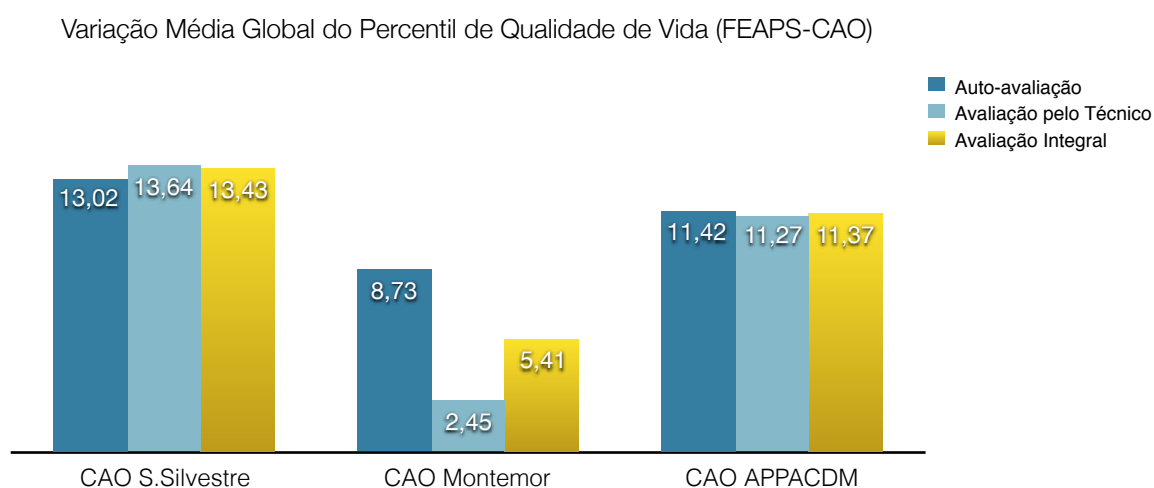
O gráfico da página seguinte, reporta os resultados obtidos em 2014 associados à Variação Média do Percentil, por Dimensão de Qualidade de Vida, na população aferida.

² Evaluación de la Calidad de Vida de Personas con Discapacidades Significativas - INICO 2014

³ Evaluación Integral de la Calidad de Vida de personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo - INICO 2013



O último indicador apresentado nesta alínea, procura reflectir o impacto dos serviços na qualidade de vida dos clientes de CAO. É analisado o resultado da variação média global do percentil de qualidade de vida, comparando os resultados obtidos em 2014 face aos resultados de 2013. Só é possível (à data atual) apresentar resultados da aplicação da escala FEAPS.



iv. Eficácia dos Serviços e Gestão Financeira

A APPACDM procura identificar resultados e assegurar a sua monitorização e avaliação formal, periódica e independente. O estatuto de instituição de solidariedade social não se associa à obtenção de resultados de negócio propriamente ditos. A instituição procura assim, aferir resultados do valor acrescentado dos serviços em três vetores relacionados com o cumprimento dos seus objectivos anuais na vertente de execução de serviços face ao planeado, satisfação de stakeholders e cumprimento financeiro face ao orçamentado. (RRSQ, 2014)

O primeiro indicador reporta-se à Taxa de Eficácia dos Serviços (TES). Este indicador surge baseado no modelo “A Leadership Guide for Today's Disabilities Organizations”, de Robert Schalock e Miguel Verdugo. A gestão de topo da APPACDM, após considerar os diversos inputs desse modelo de gestão, entendeu considerar para o cálculo da sua taxa de eficácia, os seguintes inputs: (RRSQ, 2014)

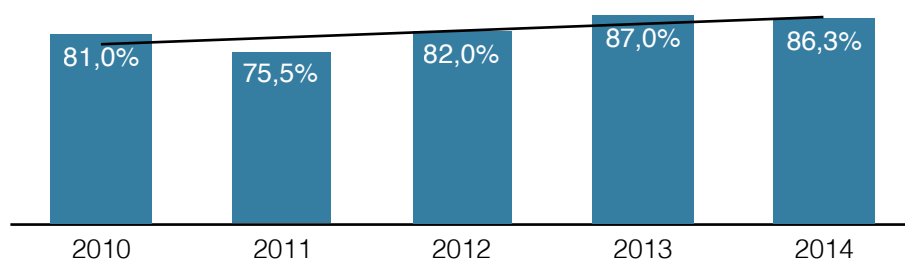
- Taxa de cumprimento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).
- Taxa de cumprimento do Plano Anual de Atividades (PA).
- Taxa de Satisfação de clientes (CI)
- Taxa de Satisfação de colaboradores (CO)
- Taxa de Satisfação das famílias (FA)

Estes inputs contribuem, de forma ponderada para a obtenção final da TES, conforme a fórmula seguinte:

$$TES = (PI*0,35) + (PA*0,3) + (CI*0,15) + (CO*0,1) + (FA* 0,1) * 100\%$$

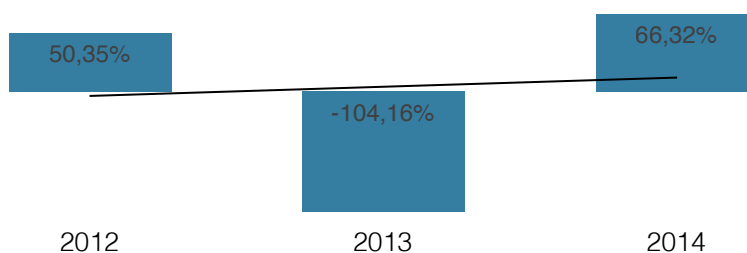
O gráfico seguinte, apresenta a TES, com a respetiva tendência a cinco anos.

Taxa de Eficácia dos Serviços (TES)

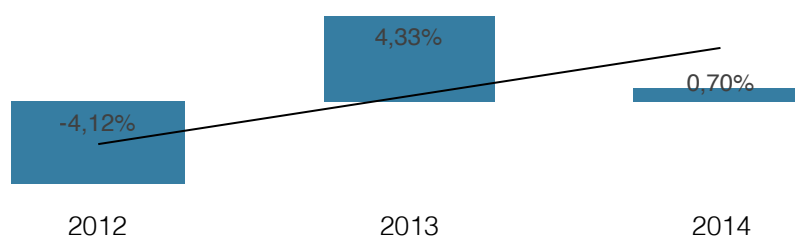


Do ponto de vista financeiro, apresentam-se três indicadores nomeadamente o desvio financeiro da organização face ao seu orçamento anual, a taxa de execução orçamental face à receita e a taxa de execução orçamental face à despesa. O resultados dos últimos 3 anos encontram-se espelhados nos três gráficos seguintes.

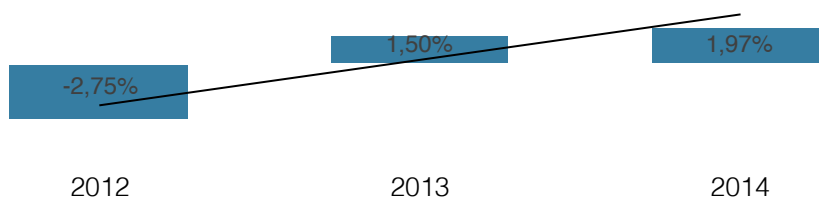
Desvio Financeiro Anual Face ao Orçamentado



Taxa de execução orçamental - Receitas

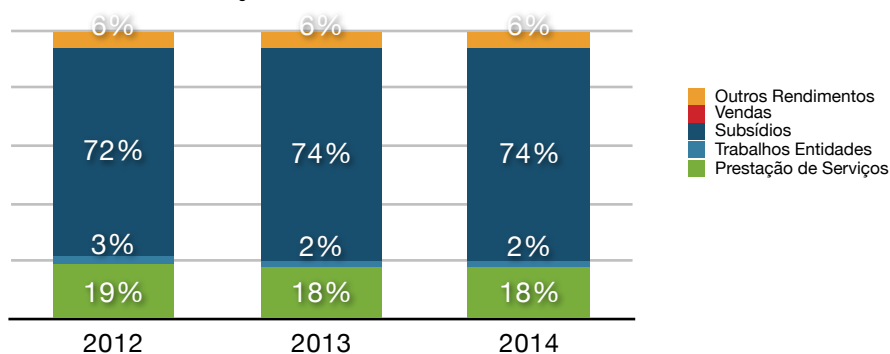


Taxa de execução orçamental - Despesas

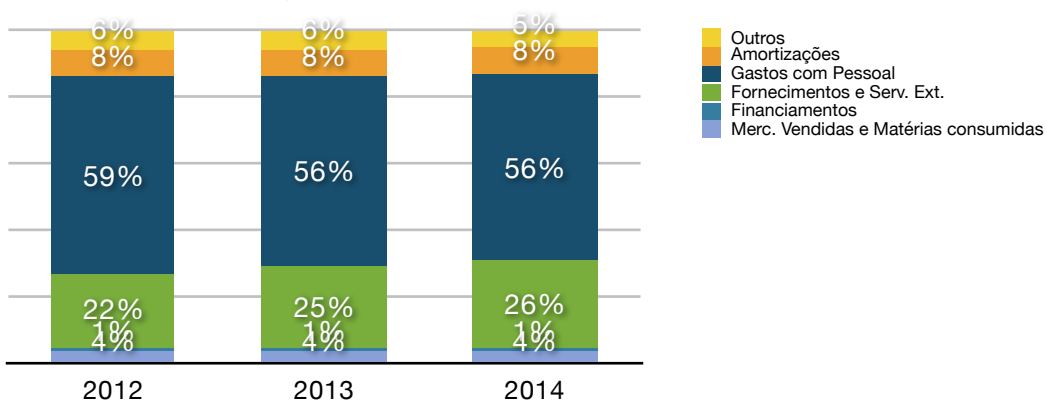


Os dois últimos gráficos apresentados nesta alínea, reportam-se à distribuição de rendimentos e à distribuição de custos, nos últimos 3 anos.

Distribuição de Rendimentos



Distribuição de Custos



E. Análise da Cultura da Qualidade Organizacional

A APPACDM de Coimbra, a montante da elaboração deste plano estratégico, em colaboração com o EQUASS na pessoa do Sr. Guus Van Beck, realizou um estudo que procurou aferir a Cultura da Qualidade Organizacional Equass na organização, estudo esse que permitiu a obtenção de resultados referentes aos centros de S. Silvestre, Tocha, Arganil e Montemor-O-Velho.

Mais se salienta que, o estudo realizado foi pioneiro a nível Europeu, sendo a APPACDM de Coimbra a primeira organização a aplicar os questionários aos seus colaboradores e a produzir resultados dessa aplicação. O respetivo relatório encontra-se disponível para consulta mais detalhada.

O Questionário de Cultura da Qualidade EQUASS (EQCS), foi desenhado para avaliar os pontos fortes e fracos da cultura de qualidade tal como se aplica ao desempenho do prestador de serviços sociais. O questionário tem 60 itens que medem aspectos específicos da cultura de qualidade da organização em quatro traços e doze práticas de gestão que podem ser consideradas e factores chave para a cultura de qualidade da organização. O EQCS baseia-se no modelo de desenvolvimento organizacional do Prof. Dr. Teun Hardjono da Universidade Erasmus em Roterdão, no modelo de cultura organizacional do Prof. Dr. Robert Quinn da Universidade de Michigan's e no Questionário de Cultura Organizacional de Denison do Prof. Dr. Daniel Denison do Instituto Internacional de Desenvolvimento de Gestão em Lausanne, Suíça (*in EQUASS Quality Culture, 2015*).

O estudo repercute resultados da cultura organizacional em 4 grandes dimensões:

1. Flexibilidade (Adaptabilidade e Envolvimento): As organizações que são fortes nesta dimensão podem ajustar rapidamente a sua resposta ao seu ambiente. Tendem a ser bem sucedidas na inovação e satisfação dos seus clientes.
2. Estabilidade (Missão e consistência): Estas organizações tendem a estar focadas e terem algum nível de previsibilidade. Sabem para onde vão e têm as ferramentas e sistemas para chegar lá. Criam o alinhamento que resulta num desempenho eficiente e rentável.

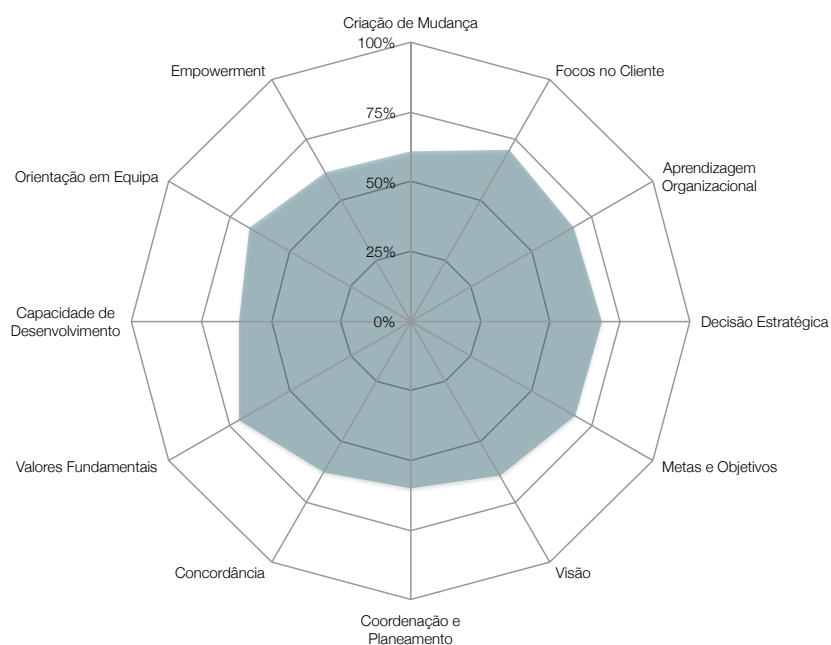
3. Foco externo (Adaptabilidade e Missão): Estas organizações têm um olho para o mercado e são capazes de se adaptar e mudar como resposta ao que vêem. O resultado é a capacidade de crescer à medida das necessidades atuais e futuras do mercado.
4. Foco Interno (Envolvimento e consistência): o foco destas organizações está no alinhamento dos sistemas internos, processos e pessoas da organização. Altas pontuações no Foco Interno normalmente prevêm um desempenho operacional eficiente, níveis mais elevados de qualidade e aumento da satisfação dos colaboradores.

Os resultados macro obtidos, são aqui reproduzidos, tendo como objetivo aglutinar informação capital que será utilizada para o desenvolvimento de alguns vectores deste plano estratégico.

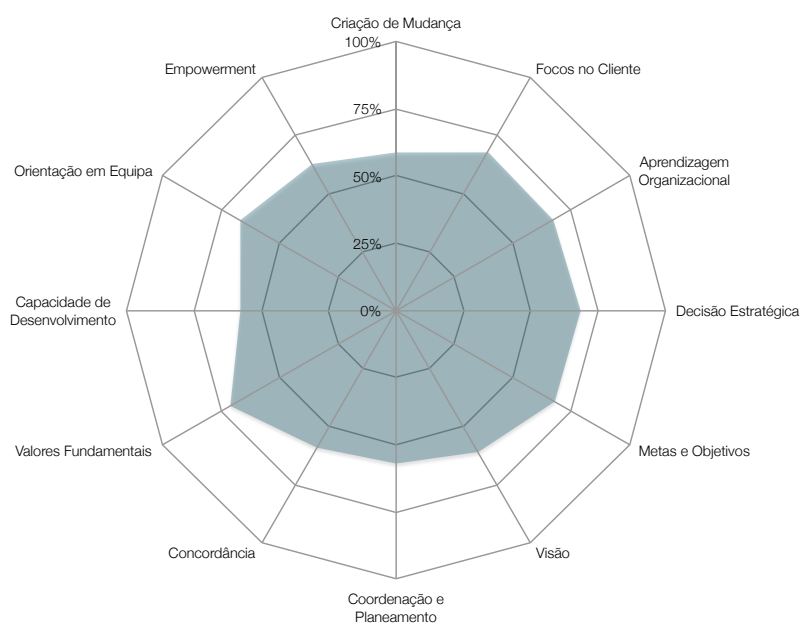
O perfil da Cultura Organizacional da APPACDM de Coimbra é baseado numa auto-avaliação, realizada por 124 colaboradores dos centros de São Silvestre (58), Tocha (34), Arganil (15) e Montemor (17). Os mapas finais apresentados, resultam de uma média ponderada em relação à variação média de respostas referentes a 12 práticas específicas de gestão. Uma vez que a percentagem de respostas obtida foi superior a 65% da população total de APPACDM Coimbra, os resultados podem ser considerados como sendo representativos de toda a organização.

Os resultados obtidos em cada um dos 4 centros foram também analisados individualmente, uma vez que a taxa de participação de cada local foi largamente superior a 65%. Estes resultados (por centro), permitem uma análise diferenciada, possibilitando a identificação de oportunidades de melhoria específicas de cada um, bem como uma comparação entre pares que poderá levar à troca de boas práticas (benchlearning).

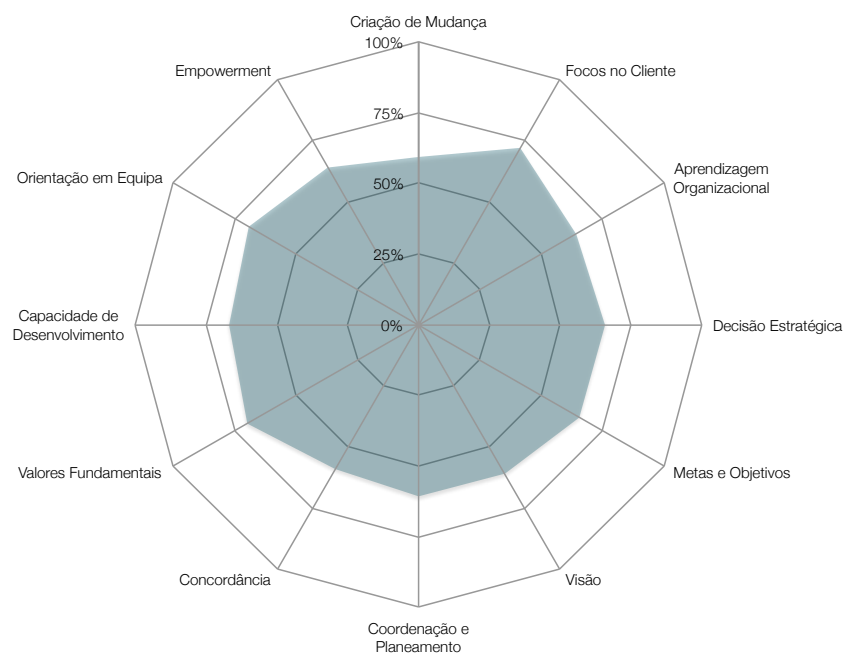
i. Perfil da Cultura da Qualidade Organizacional - APPACDM Coimbra



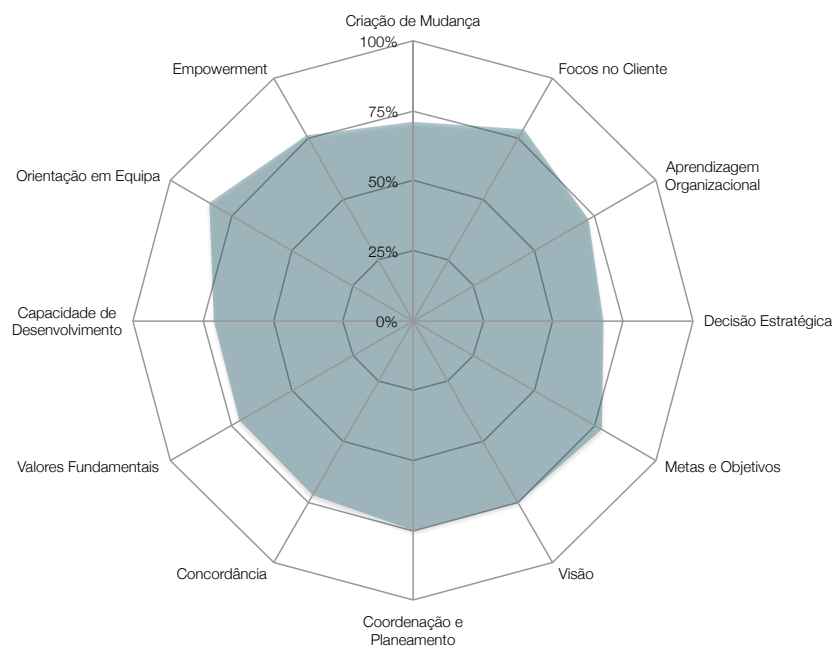
ii. Perfil da Cultura da Qualidade Organizacional - S. Silvestre



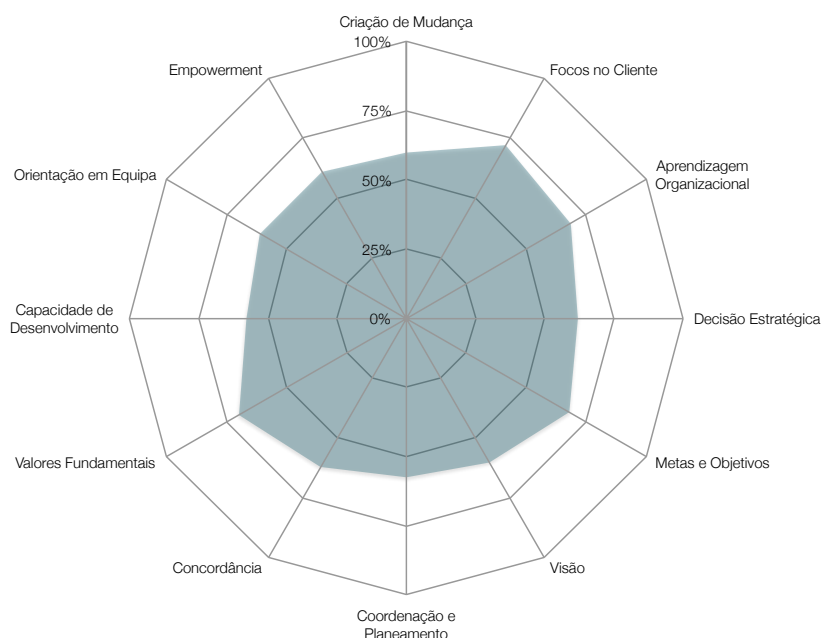
iii. Perfil da Cultura da Qualidade Organizacional - Tocha



iv. Perfil da Cultura da Qualidade Organizacional - Arganil



v. Perfil da Cultura da Qualidade Organizacional - Montemor-O-Velho



vi. Análise dos Resultados Globais (in EQUASS Quality Culture, Report - APPACDM Coimbra).

A cultura de qualidade atual da APPACDM de Coimbra, como um todo (global), de acordo com os entrevistados da organização, caracteriza-se pelos seguintes pontos fortes:

- Um entendimento claro da missão da organização, que dá sentido e direção para o trabalho diário dos colaboradores. Este facto é confirmado por mais de 75% dos colaboradores da organização.
- Um forte foco no atendimento das necessidades, expectativas e interesses dos clientes, facto que é encorajado por todos os colaboradores.
- A aprendizagem é considerada parte integrante do trabalho diário.
- Um conjunto claro de valores comuns que orientam os comportamentos dos colaboradores e proporcionam sentido à forma como os serviços são prestados.
- Uma forte abordagem de auto-gestão das diversas equipas que são capazes de resolver os seus próprios desafios e problemas.

As prioridades para o desenvolvimento e melhoria da cultura da qualidade dos serviços da APPACDM de Coimbra foram identificadas principalmente na dimensão "Foco Interno", o desempenho interno da organização. Os principais pontos de desenvolvimento identificados e que podem ter maior impacto sobre a cultura da qualidade da instituição são:

- Um investimento mais incisivo e continuado no desenvolvimento de competências dos colaboradores.
- O desenvolvimento de uma política (mais explícita), de criação de uma identidade cooperativa, enfatizando e promovendo a cooperação mútua entre as várias unidades da APPACDM de Coimbra (também na mudança de processos).
- Uma investigação mais detalhada sobre as causas do baixo nível de motivação dos colaboradores. A unidade de Arganil poderá ser considerado como "benchmark" interno para esta investigação.

F. Resultados da Aplicação da Escala da Eficácia e Eficiência Organizacional

A Escala de Eficácia e Eficiência Organizacional (OEES), foi desenvolvida pelo Consórcio Internacional de Pesquisas sobre práticas baseadas em evidências (2013) para ajudar as organizações sem fins lucrativos a atender à crescente necessidade de serem mais eficazes no alcançar dos resultados pretendidos, mais eficiente em termos de utilização de recursos e mais sustentável em termos de adaptação à mudança.

Conforme descrito na literatura, o planeamento estratégico é um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais por forma e orientar o que uma organização é, o que faz com os seus recursos, e por que o faz, com foco em melhores práticas. O planeamento estratégico baseia-se numa visão compartilhada, sustentado em valores e orientado para a acção. Além disso, o planeamento estratégico: (a) é um processo participativo e inclusivo, no qual todas as partes interessadas assumem uma propriedade compartilhada; (b) requer capacidade de pensamento crítico que envolve o pensamento sistémico, síntese e alinhamento; (c) resulta no alinhamento dos recursos da organização

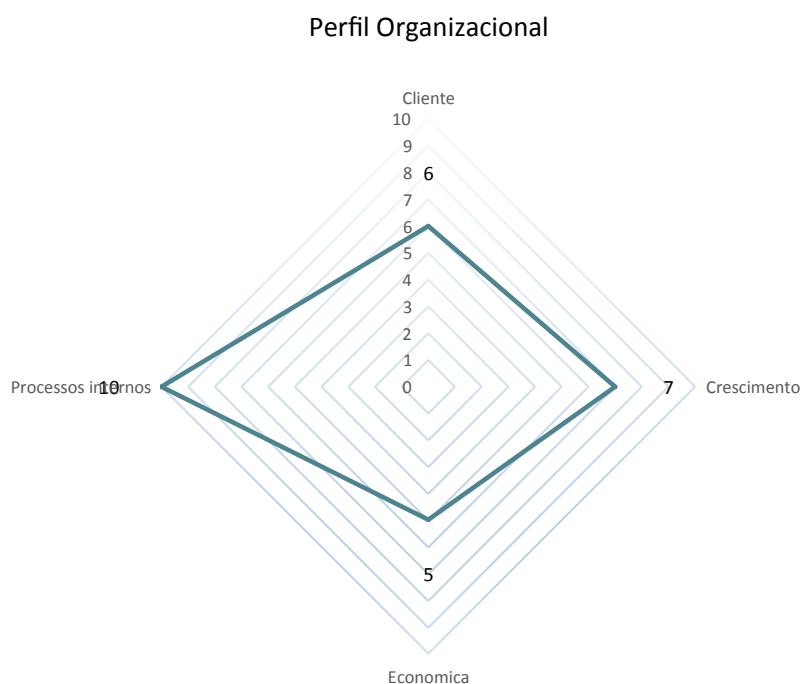
para os resultados pessoais e organizacionais; e (d) estabelece a base para a melhoria contínua da qualidade e transformação da organização. (Drucker, 1974; Faust, 2003; Schalock & Verdugo, 2012).

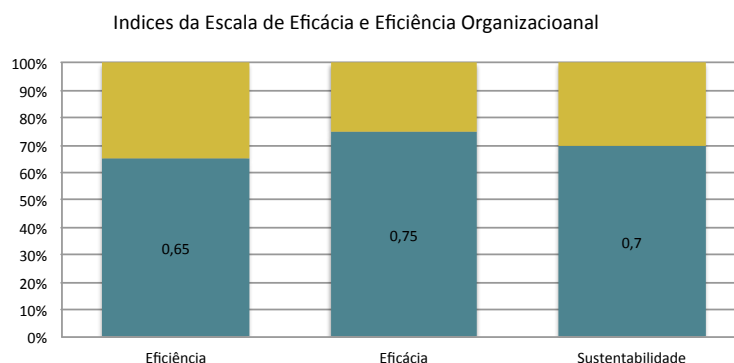
A aplicação da escala na APPACDM de Coimbra seguiu a metodologia indicada pelo respectivo modelo de aplicação, tendo a participação dos elementos da gestão intermédia da Instituição (Equipas e Coordenadores das respostas sociais), numa metodologia de reflexão conjunta e pontuação por consenso.

Foram pontuados os vinte indicadores associados aos quatro domínios na:

- Perspectiva do cliente.
- Perspectiva de crescimento.
- Perspectiva económica
- Perspectiva dos processos internos

São apresentados nas duas figuras seguintes, os resultados obtidos pela organização relativos ao Perfil Organizacional e respectivos índices de eficácia e eficiência.





Os resultados obtidos foram analisados, sendo identificadas as respectivas áreas de melhoria.

Dessa análise, resultaram áreas a desenvolver e objetivos a atingir para o próximo quadriénio, que se encontram espelhados na componente operacional deste plano (Anexo 1)

G. Análise SWOT

A APPACDM de Coimbra realizou, como método de gestão no estudo do seu ambiente interno e externo a respectiva análise SWOT, através da identificação e análise dos pontos fortes e fracos da organização, das oportunidades e ameaças às quais está exposta.

Na análise SWOT, foram envolvidos todos os coordenadores e responsáveis das diversas equipas da APPACDM. Foi realizada a jusante do processo, uma filtragem dos pontos considerados como capitais, que são apresentados nas alíneas seguintes:

i. Contexto Interno:

S

Forças:

- Entendimento claro da missão e dos valores da organização.
- Intervenção individualizada e centrada na melhoria da qualidade de vida dos clientes.
- Forte foco no atendimento das necessidades, expectativas e interesses dos clientes.
- Equipas técnicas com elevado know-How.
- Abordagem e práticas de inovação.
- Fortes parcerias na prestação dos serviços e apoios.
- Abrangência e continuidade dos serviços prestados.
- Atitude pró-activa dos colaboradores na reflexão e aprendizagem continua.
- Quadros Estáveis.

W

Fraquezas:

- Pouco investimento no desenvolvimento de competências dos colaboradores.
- Baixa motivação de colaboradores.
- Parca publicação das boas praticas.
- Pouca divulgação do trabalho interno da organização.
- Comunicações internas com fortes lacunas.
- Insuficiência na utilização de novas tecnologias.
- Pouco contacto com instituições de referência internacionais.
- Falta de indicadores mais precisos e atempados de gestão financeira (eficiência e eficácia).
- Envelhecimento dos colaboradores e clientes
- Imagem de marca e marketing da instituição.

ii. Contexto Externo:



Oportunidades:

- Reconhecimento de boas praticas a nível nacional e internacional EXCELLENCE.
- Reconhecimento do valor acrescentado na sociedade.
- Forte participação em estruturas associativas e redes locais.
- A área de deficiência prioritária nas políticas nacionais.
- Utilização das redes de voluntariado.
- Parca resposta comunicaria na área da doença mental.
- Novas áreas de desenvolvimento de respostas e serviços.
- Novo quadro comunitário.
- Internacionalização.
- Crowdfunding e Fundraising.
- Papel relevante das IPSS perante o contexto sócio-económico de crise.



Ameaças:

- Forte dependência das entidades financiadoras.
- Conjuntura económica e social do país.
- Grande competitividade na área social.
- Tendência de decréscimo na natalidade.
- Redução da população com Incapacidade Intelectual.

Com base nesta “análise de contexto” (SWOT), foram também estabelecidas no plano operacional, (anexo 1) ações específicas e prioridades de atuação para o próximo ciclo estratégico.

PARTE 2

A. Metodologia de Elaboração do Plano Estratégico

O Plano Estratégico da APPACDM de Coimbra, para o próximo quadriénio, pretende constituir-se como um “roadmap” aglutinador do percurso estratégico de toda a organização.

Assim, a metodologia para a sua elaboração procurou fazer uso de indicadores qualitativos e quantitativos de um conjunto de instrumentos e de uma reflexão conjunta com as diversas partes envolvidas.

Neste âmbito, através dos Relatórios Anuais do Sistema de Gestão da Qualidade, foram monitorizados e aferidos resultados de diversos indicadores de performance em áreas capitais, cuja análise de tendência , bem como a comparação interna e externa de resultados (Benchmarking), nos permitiu situar, identificar aspectos de evolução positiva e eventuais pontos de melhoria.

A certificação de Excelência em 2013, produziu também o respectivo relatório que identificou sugestões de melhoria, tendo estas sido analisadas na construção deste documento.

A APPACDM de Coimbra, foi também a primeira organização Europeia a aplicar o questionário da Cultura da Qualidade Organizacional EQUASS que produziu resultados em diversos vectores associados a quatro dimensões: Adaptabilidade, Missão, Envolvimento e Consistência. Este estudo inovador, permitiu identificar áreas fortes e áreas de desenvolvimento futuro, espelhando para as diversas unidades a cultura da qualidade atual da organização.

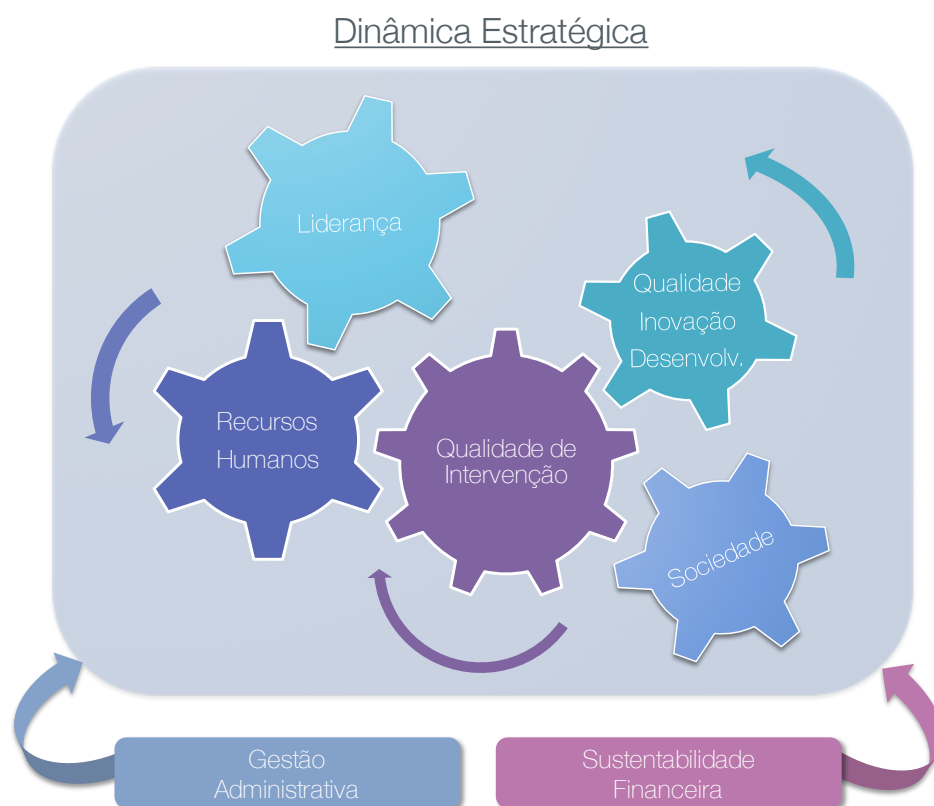
Foi ainda aplicada, aos órgãos de gestão, a Escala da Eficácia e Eficiência Organizacional de Robert Schalloek e Miguel Verdugo, que procurou espelhar os resultados da organização em diversas perspectivas tais como: do Cliente, de Crescimento, Económica e dos Processos Internos.

Adicionalmente, e como boa prática continuada de gestão, foi também realizada com a participação de todas as equipas, a respectiva análise das Forças e Fraquezas internas, bem como das Oportunidades e Ameaças externas (SWOT).

Para além dos instrumentos supra-identificados, a instituição é sujeita regularmente a visitas de acompanhamento e auditorias das entidades financiadoras/reguladoras, cujos relatórios de análise têm sido alvo de reflexão contínua.

Na posse de todos estes dados, a gestão de topo identificou para o próximo quadriénio, sete eixos estratégicos de intervenção, que se encontram identificados no ponto seguinte do presente documento.

B. Eixos Estratégicos



A dinâmica estratégica da APPACDM de Coimbra tem como elemento vital a qualidade da sua intervenção, sendo este impulsionado por vectores e intervenientes capitais tais como: Uma gestão de topo focada na prossecução da sua visão estratégica com base numa gestão eficaz e eficiente dos seus recursos; Por recursos humanos qualificados e empenhados numa prestação de serviços focada nas necessidades e expectativas dos clientes; Na qualidade das suas respostas e serviços com particular ênfase nos capítulos da Inovação e Desenvolvimento; Num caminho partilhado e em parceria com os diversos stakeholders da sociedade envolvente. Os vectores supramencionados, são suportados por duas áreas de suporte capitais da organização, a gestão administrativa e a gestão financeira.

Da dinâmica da organização, resultaram os seguintes eixos estratégicos de atuação para o próximo quadriénio:

1. LIDERANÇA ESTRATÉGICA
2. QUALIDADE, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
3. QUALIDADE DE INTERVENÇÃO, RESPOSTAS E SERVIÇOS
4. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMPETÊNCIAS
5. RELAÇÃO COM A SOCIEDADE E INTERNACIONALIZAÇÃO
6. GESTÃO ADMINISTRATIVA E DE INFRA-ESTRUTURAS
7. GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

1. LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Tendo como visão ser referência nacional e internacional, a APPACDM tem vindo a desenvolver esforços no sentido de obter esse reconhecimento, nomeadamente na qualidade das respostas e dos serviços que presta. A obtenção de uma certificação Europeia de Excelência, com uma pontuação assinalável, colocou a organização na

liderança do panorama Europeu, sendo atualmente reconhecida como “Melhor Prática Europeia” neste âmbito de atuação.

Esta posição comporta um sentido de responsabilidade acrescida na prossecução da missão e visão, sustentada nos valores organizacionais.

As prioridades associadas ao eixo da Liderança Estratégica são:

- ✦ Aumentar a Eficácia e a Eficiência organizacional.
- ✦ Responder às necessidades dos clientes e famílias mediante o alargamento de resposta de Lar Residencial e Residência Autónoma
- ✦ Implementar mecanismos motivantes de reconhecimento dos colaboradores
- ✦ Desenvolver dinâmicas de comunicação e cooperação entre unidades, que reforcem o sentido de pertença organizacional.
- ✦ Desenvolver projetos transversais que envolvam a participação conjunta entre unidades.
- ✦ Estabelecer parcerias estratégicas de impacto nos serviços.
- ✦ Reforçar as dinâmicas de participação dos stakeholders.
- ✦ Desenvolver pelo menos uma nova área de negócio empreendedora de dois em dois anos.

2. QUALIDADE, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

A Certificação de Excelência pelo modelo EQUASS não se traduziu apenas na obtenção de um certificado ou de uma pontuação, implicou todo um processo de alinhamento do pensamento organizacional, clarificação das opções conceptuais, sistematização da intervenção, a adopção de práticas baseadas em evidências e monitorização de indicadores que permitem refletir e avaliar o desempenho, realinhando todo o processo. Por outro lado, a prática de Benchmarking e Benchlearning com outras organizações, permitiu uma análise mais fina das nossas lacunas mas também uma descoberta das nossas forças, elevando-nos ao exercício da partilha.

Embora a inovação seja uma prática, constata-se que ela não é ainda uma cultura assumida uniformemente na organização.

A investigação na área da deficiência é ainda muito lacunar e a ligação aos centros de conhecimento tem-se apresentado de difícil concretização.

O envelhecimento da população com deficiência é um fenómeno recente que acarreta novos desafios e urge ser encarado, desenvolvendo novas abordagens.

As prioridades estratégicas associadas ao eixo da Qualidade, Inovação e Desenvolvimento são:

- ✦ Manter o certificado Europeu EQUASS EXCELLENCE.
- ✦ Melhorar os resultados da Cultura da Qualidade Organizacional EQUASS, mediante aplicação do questionário bienal.
- ✦ Manter o papel de destaque nos grupos de Benchmarking e Benchlearning.
- ✦ Reconhecer e encorajar o risco pela inovação.
- ✦ Diversificar os serviços prestados de forma inovadora.
- ✦ Promover a inovação em modelos e práticas de intervenção.
- ✦ Promover a pesquisa e investigação na área da incapacidade intelectual, mediante a criação de grupos internos, em articulação com instituições científicas de referência.
- ✦ Sistematizar e partilhar os modelos de boas práticas de inovação.
- ✦ Consolidar uma estratégia de marketing que promova os serviços, respostas e produtos da organização.
- ✦ Desenvolver metodologias de intervenção na área da Incapacidade Intelectual, em pessoas idosas.
- ✦ Alargar a oferta formativa com um novo curso de formação na área de Mecânica de Automóveis.
- ✦ Introduzir novas tecnologias de apoio à melhoria da qualidade de vida dos clientes.
- ✦ Desenvolver a cultura digital, ou seja, a utilização de novas tecnologias e do recurso às tecnologias de comunicação à distância.

3. QUALIDADE DE INTERVENÇÃO, RESPOSTAS E SERVIÇOS

A qualidade dos serviços constitui o cerne da missão da organização.

Os resultados da aplicação da Escala da Cultura Organizacional demonstram que existe um entendimento claro da missão da organização, um forte foco no atendimento das necessidades, expectativas e interesses dos clientes e que os comportamentos dos colaboradores são orientados por um conjunto de valores que proporcionam sentido à forma como os serviços são prestados.

Os indicadores de desempenho atestam valores elevados no cumprimento das necessidades e expectativas dos clientes (88%) e no cumprimento dos objectivos dos planos individuais (87%).

A satisfação dos clientes é de 96,93% e a das famílias de 96,92%.

Na Escala de Eficácia e Eficiência Organizacional, no domínio Clientes foram contudo consideradas duas lacunas fundamentais: a utilização de tecnologias para melhorar os resultados pessoais e a promoção da vida independente em contextos integrados na comunidade.

As prioridades estratégicas associadas ao eixo da Qualidade de Intervenção, Respostas e Serviços são:

- ✦ Prestar serviços de qualidade, consistentes com as necessidades dos clientes atuais e potenciais, bem como, com as exigências da comunidade.
- ✦ Consolidar a implementação do modelo teórico de qualidade de vida adoptado.
- ✦ Avaliar a Conduta Adaptativa⁴ dos clientes.
- ✦ Analisar o impacto das estratégias de autorepresentação implementadas.
- ✦ Aumentar a taxa de cumprimento global dos Planos Individuais.
- ✦ Conceptualizar práticas de intervenção baseadas em evidências claras de monitorização e avaliação.
- ✦ Negociar com a entidade financiadora a possibilidade de alargamento da equipa de intervenção Precoce.

⁴ M.A.Verdugo

- ✦ Implementar o novo modelo teórico do “Dandélio”.
- ✦ Potenciar práticas de inclusão, mediante o desenvolvimento e implementação de projetos que capacitem os contextos educativos.
- ✦ Criar, desenvolver e promover produtos e serviços dos Centros de Atividades Ocupacionais.
- ✦ Aumentar as Atividades Socialmente Úteis em articulação com a comunidade.
- ✦ Afirmar o Centro de Recursos para o Centro de Emprego da Figueira da Foz.
- ✦ Aumentar a eficácia dos percursos formativos.
- ✦ Alargar a oferta formativa a públicos diferenciados.
- ✦ Desenvolver a cultura de integração e participação social dos clientes dos lares residenciais.
- ✦ Promover o alargamento das respostas de SAD e STAF a novos clientes.
- ✦ Reformular a estratégia de funcionamento da Casa de Chá, monitorizando o seu desempenho na prossecução dos seus objetivos.
- ✦ Requalificar e dinamizar a resposta hoteleira da QFQ, assente em práticas sustentáveis e que se constitua como uma oferta de qualidade para o sector social.
- ✦ Desenvolver um plano operacional de crescimento sustentável para o Centro de Medicina Física e Reabilitação.
- ✦ Elevar a qualidade da “Limpa Tudo”, promovendo a formação especializada de colaboradores e adoção de procedimentos de maior eficácia.

4. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMPETÊNCIAS

A APPACDM de Coimbra, reconhece inequivocamente que os seus Recursos Humanos são o capital mais importante da organização.

Dos quadros de colaboradores constata-se que quase 40% se encontram na faixa etária dos 50 aos 59 anos e 11 % tem mais de 60 anos e que apenas 25% tem habilitação superior.

O investimento em formação para os colaboradores tem decrescido nos últimos anos.

Por outro lado, os resultados da Escala da Cultura Organizacional, evidenciam níveis baixos de motivação e elevados de resistência à mudança, bem como uma percepção por parte dos colaboradores de que são pouco envolvidos na tomada de decisão.

Ao nível do voluntariado, constata-se que o mesmo ainda não se encontra devidamente sedimentado.

Como prioridades estratégicas associadas ao eixo da Gestão de Recursos Humanos e Competências realça-se:

- ✦ Expandir as competências dos colaboradores mediante o aumento do número de horas de formação por colaborador.
- ✦ Desenvolver estratégias minimizadoras do impacto do envelhecimento, desgaste emocional e físico dos colaboradores.
- ✦ Adequar gradualmente as categorias profissionais face às funções exercidas.
- ✦ Desenvolver ações de benchlearning interno sobre conhecimentos, boas práticas e reflexão, entre unidades, ao nível dos colaboradores.
- ✦ Aumentar a participação e o envolvimento efetivo de colaboradores na tomada de decisão.
- ✦ Diminuir a resistência à mudança na organização.
- ✦ Aumentar os níveis de motivação dos colaboradores.
- ✦ Avaliar as competências dos colaboradores definindo objetivos individuais de desempenho.
- ✦ Aumentar a qualificação dos quadros de pessoal.
- ✦ Integrar redes nacionais e internacionais de voluntariado.
- ✦ Introduzir os processos referentes ao voluntariado (em definitivo) no Sistema de Gestão da Qualidade.

5. RELAÇÃO COM A SOCIEDADE E INTERNACIONALIZAÇÃO

Os Indicadores recolhidos pelos diversos inputs utilizados, evidenciam uma tendência de crescimento de satisfação da comunidade. Ao nível de impacto sobre a importância do trabalho desenvolvido pela Instituição, 62,2% dos inquiridos⁵, consideram o trabalho desenvolvido como muito importante e 32,4% importante. Constatamos contudo, que a participação na resposta ao inquérito é baixo e que embora muitas pessoas já tenham ouvido falar na Instituição, muitas são as que desconhecem, quase na totalidade, a dinâmica interna, o tipo de respostas, produtos ou serviços que estão disponíveis.

A APPACDM de Coimbra tem mantido um intenso trabalho nas redes sociais locais e também ao nível das Uniões e Federações a que se encontra associada.

O número de parcerias é bastante elevado, o que evidencia de forma clara o dinamismo com a sociedade envolvente, na procura de redes de apoio e na busca de uma maior inclusão social dos clientes, mas também numa maior rentabilização de recursos.

Na visão da organização está bem expresso o desejo de “abrir” a instituição à internacionalização.

Identificam-se como objetivos prioritários do eixo da Relação Com a Sociedade e Internacionalização:

- ✦ Promover uma imagem que reforce a marca APPACDM de Coimbra no 3º Sector.
- ✦ Aumentar a visibilidade das abordagens dos serviços e dos impactos na sociedade.
- ✦ Intensificar o trabalho e envolvimento de todos os sectores da sociedade, contribuindo para a construção de redes mais inclusivas.
- ✦ Desenvolver parcerias na área da saúde para os Lares Residenciais.
- ✦ Incrementar a partilha de boas práticas e resultados com instituições internacionais de referência.
- ✦ Criar uma marca de responsabilidade social para empresas com papel de destaque, na contribuição para a prossecução da missão institucional.

⁵ Respondentes aos Inquéritos de Satisfação à Comunidade

- ✦ Abrir canais para a implementação de futuros projectos nos países PALOP⁶.
- ✦ Realizar eventos que evidenciem impacto no âmbito da sociedade.

6. GESTÃO ADMINISTRATIVA E DE INFRA-ESTRUTURAS

As funções administrativas têm-se tornado fundamentais nas organizações, como elemento de ligação entre os diferentes sectores, potenciando o seu funcionamento.

A ausência de processos, procedimentos e instruções de trabalho contribuem para práticas pouco eficientes, pois consomem recursos adicionais. Constata-se que na APPACDM de Coimbra, os quadros técnicos e chefias intermédias, identificam como um dos factores para a ineficácia do seu trabalho, uma sobrecarga com tarefas de carácter administrativo.

Urge definir sistemas de monitorização de equipamentos, como forma de corrigir desvios de utilização e de eficácia financeira, mas também para prevenir perigos para os seus utilizadores.

Entende-se claramente que os sistemas de informação e comunicação internos podem ser potenciados por forma a aumentar a sua eficiência.

Ao nível das infraestruturas, estas representam um importante património da Organização que deve ser preservado, sendo necessário dar continuidade aos processos de licenciamento em curso. Este é um dos factores que sabemos também contribuir para a qualidade de vida de todos os que diariamente as utilizam.

As prioridades estratégicas identificadas no eixo da Gestão Administrativa e de Infra-Estruturas são:

- ✦ Elaborar os procedimentos específicos e respectivas instruções de trabalho dos quadros administrativos, tornando mais eficiente a atuação dos quadros técnicos.
- ✦ Concluir os processos e procedimentos administrativos introduzindo-os no SGQ.
- ✦ Implementar sistemas de monitorização de equipamentos.
- ✦ Melhorar as infraestruturas físicas de apoio aos clientes.

⁶ Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

- ✦ Continuar o processo de licenciamento de todas as infraestruturas.
- ✦ Criar instrumentos de avaliação de fornecedores e realizar a respectiva avaliação.
- ✦ Melhorar a eficácia e eficiência interna das tecnologias da informação e comunicação.

7. GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade financeira é um objetivo de médio e longo prazo fundamental para o futuro da instituição. Os estudos realizados aos nível das IPSS nesta vertente, apontam para a necessidade destas encontrarem uma combinação de estratégias de redução de custos e de aumento das receitas próprias, diversificando a base dos apoios financeiros, que lhes permita atingir o equilíbrio económico-financeiro, num quadro de quebra das transferências públicas.

Na APPACDM de Coimbra foram detetadas um conjunto de vulnerabilidades financeiras, nomeadamente:

- Grande dependência do financiamento público (75%); Concentração de 82% dos gastos da Instituição em 2 rubricas, Pessoal e FSE; Desvios face ao orçamentado de gastos (+1,97%) e apenas um aumento de 0,70% na receita.
- Fluxo de tesouraria muito instável, verificando-se também dificuldades ao nível de cobranças.
- Défice de informação que geram insatisfação interna e baixam os níveis de monitorização e consequentemente de eficiência.

No âmbito estratégico da Gestão Administrativa e de Infra-Estruturas considera-se de capital importância:

- ✦ Desenvolver e integrar no Sistema de Gestão da Qualidade, os processos e procedimentos da área financeira.
- ✦ Melhorar a qualidade da “Comunicação Financeira”.
- ✦ Consolidar uma política de autonomia financeira dos Centros/Unidades, adequada a uma boa sustentabilidade da organização.
- ✦ Analisar comparativamente os indicadores financeiros chave entre valências e serviços.
- ✦ Desenvolver um plano de fluxos de tesouraria.
- ✦ Inverter a linha de tendência da taxa de Execução Orçamental da Despesa.
- ✦ Assegurar uma linha de tendência positiva da taxa de Execução Orçamental da Receita.
- ✦ Aumentar o volume de negócios dos serviços de Economia Social.
- ✦ Desenvolver uma estratégia de Fundraising.
- ✦ Definir e monitorizar operacionalmente os Custos Associados ao Apoio Direto ao cliente vs. Custos de Estrutura.
- ✦ Desenvolver indicadores capazes de aferir o capital social da organização.
- ✦ Estudar o rácio de Capital Social vs. Capital Económico.

PARTE 3

Operacionalização de Metas e Objetivos (Plano Estratégico Operacional)

A operacionalização dos objetivos do Plano Estratégico da APPACDM de Coimbra é realizada em documento próprio (Anexo 1).

O documento é monitorizado e avaliado em folha de excel, que se encontra dividida em três vectores: Operacionalização, Metas Anuais e Avaliação Final.

A Operacionalização inclui:

- Eixos Estratégicos;
- Objetivos Estratégicos;
- Indicadores de desempenho;
- Responsáveis;
- Partes envolvidas;
- Custos Previstos.

Metas anuais para:

- 2016
- 2017
- 2018
- 2019

A Avaliação Final inclui:

- Data real de conclusão;
- Custo Real;
- Status final do objetivo;
- Observações.