

PLANO ESTRATÉGICO

2015
—
2017



Aprovado em
Reunião
de Direcção a
___ / ___ / ___
Aprovado em
Reunião
de Assembleia Geral
a
___ / ___ / ___

Índice

Apresentação.....	3
1. Enquadramento Institucional	4
1.1 Síntese Histórica	4
1.2 Caracterização dos Recursos Humanos.....	7
1.3 Caracterização dos Recursos Materiais.....	8
1.4 Caracterização dos Recursos Financeiros.....	9
1.5 Grandes Números.....	10
1.6 Resultados/ Impactos.....	11
2. Análise Estratégica	11
2.1 Análise SWOT	11
3. Formulação de Estratégia	13
3.1 Missão	13
3.2 Visão.....	13
3.3 Valores	13
3.4 Políticas.....	13
3.5 Eixos Estratégicos/ Planos de Estratégia.....	17
4. Aplicação da Metodologia BSC	19
4.1 Objectivos Estratégicos	19
4.1.1. Objectivos Estratégicos por perspectiva	19
4.1.2. Mapa Estratégico	21
4.1.3. Mapa de Indicadores e Acções.....	22

Apresentação

A necessidade de planear a actividade da CERCIMARCO 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 da CERCIMARCO, 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.

Na elaboração do Plano Estratégico para o período de 2015-2017, é adotada a metodologia *Balanced Scorecard* pelas seguintes razões: necessidade de 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

A CERCIMARCO foi constituída a 15 de Janeiro de 1987, sendo declarado Pessoa Colectiva de Utilidade Pública em Dezembro de 1990, nos termos do art. 3º do Decreto-Lei 460/77, de 7 de Novembro.

Em **Fevereiro de 1991** foi assinado o **Acordo de Cooperação com a DGEBS – Direcção Geral do Ensino Básico e Secundário e a DREN – Direcção Regional de Educação do Norte**, no âmbito do Despacho Conjunto 13/SEAM/EBS/84, para elaboração de projectos de articulação com a equipa local de educação especial de apoio logístico e de pessoal às Salas de Apoio de Alpendurada e Tuíás.

Entre **Junho de 1997 a Maio de 2000 realizou-se o primeiro projecto** no âmbito do Programa **SER CRIANÇA**, cujos principais objectivos foram a implementação de um Centro de Actividades Ocupacionais (C.A.O.) e um Serviço de Intervenção Precoce no concelho.

Em **Outubro de 1999 foi assinado o primeiro Acordo de Cooperação com o Centro Regional do Norte para o funcionamento de um Centro de Actividades Ocupacionais** para 10 (dez) clientes.

Em **Fevereiro de 2001**, após devida alteração dos Estatutos, foi declarada **Cooperativa de Solidariedade Social**, em harmonia com o despacho nº13 799/99 (2ª série), de 23/6, do Ministro do Trabalho e da Solidariedade, sendo equiparada às Instituições Particulares de Solidariedade Social, produzindo efeitos desde 31 de Janeiro de 2000.

Em **Setembro de 2001, foi assinado o segundo Acordo de Cooperação com o Centro Distrital de Solidariedade e Segurança Social do Porto, alargando o funcionamento do Centro de Actividades Ocupacionais para 15 (quinze) clientes**. Este acordo foi ainda objecto de duas revisões, tendo a última sido assinada em **Abril de 2005** e estabelecido o alargamento da valência para a sua lotação máxima, ou seja, **25clientes**.

Entre Agosto de 2002 a Agosto de 2005, realizou-se o segundo projecto no âmbito do Programa SER CRIANÇA, cujo principal objectivo foi a criação de dois Pólos de Animação Sócio-educativa e Cultural nas freguesias de Vila Boa de Quires (Centro Cívico) e de Soalhães (antigo Jardim de Infância de Eiró), dirigidos a crianças dos 6 aos 12 anos de idade cujas famílias apresentavam menores recursos económicos e sócio-culturais.

Em **Setembro de 2003, foi assinado o primeiro Contrato de Cooperação com a DREN – Direcção Regional de Educação do Norte – no qual é incluído o apoio ao Serviço de**

Intervenção Precoce, no âmbito da alínea c) do nº1 da Portaria 1102/97, de 3 de Novembro, o qual se manteve até ao ano letivo 2010/2011.

Em **Mai de 2004**, foi criado o **Espaço Internet**, aberto a toda a população e de utilização gratuita, através de um projecto no âmbito do Programa *Clique Solidário*, cujo principal objectivo é a formação e certificação em competências básicas de tecnologias de informação. Este espaço é ainda utilizado pelos clientes do Centro de Actividades Ocupacionais para possibilitar, através de videoconferência, o intercâmbio de experiências com clientes de outras instituições nacionais.

Em Abril de 2005, foram assinados dois protocolos com o **Centro Distrital de Segurança Social do Porto**, no âmbito da medida social do **Rendimento Social de Inserção**, cujo objectivo é o desenvolvimento de acções de acompanhamento desta medida. Apenas um desses protocolos foi mantido em Julho de 2009, com assinatura de novo acordo.

Em **Setembro de 2005**, celebraram-se dois **Acordos de Cooperação para instalação de dois Centros de Actividades de Tempos Livres (CATL)**, um em **Vila Boa de Quires** e outro em **Soalhães**, com capacidade para **20 crianças/jovens cada**. Este acordo foi uma forma de dar continuidade aos dois Pólos de Animação Sócio-educativa e Cultural criados em 2002, no âmbito do Programa *SER CRIANÇA*.

Em **Fevereiro de 2007**, foi assinado um **Protocolo com a Câmara Municipal de Marco de Canaveses**, regulamentando o apoio financeiro e técnico desta à **CERCIMARCO**. Este protocolo reportou efeitos a Janeiro de 2007.

Em **Agosto de 2008**, celebram-se dois Acordos de Cooperação para a **adaptação dos dois Centros de Actividades de Tempos Livres**, em **CATL para extensões de horário e interrupções lectivas**.

Em **Fevereiro de 2009**, foi celebrado um **Protocolo com a Câmara Municipal de Marco de Canaveses**, regulamentando o apoio financeiro e técnico desta à **CERCIMARCO**. Este

Em **2010**, foi aprovado e iniciado o **Projecto do Complexo da CERCIMARCO de Alpendorada**, com Lar Residencial para 16 pessoas, um Centro de Actividades Ocupacionais para 30 pessoas e um Serviço de Apoio domiciliário para 15 pessoas com deficiência, financiado pelo POPH.

Em **Janeiro de 2011**, no culminar de um trabalho desenvolvido ao longo de 2 anos, ao abrigo do Programa Arquimedes, a **CERCIMARCO** foi reconhecida pelas suas boas práticas e métodos de trabalho, com o certificado **EQUASS Assurance**.

Em **31 de Agosto de 2011** foi encerrado, em acordo com a **Segurança Social**, o **Centro de Atividades de Tempos Livres de Soalhães**, devido à fraca adesão das famílias a esse equipamento, existindo já 2 semelhantes na mesma freguesia.

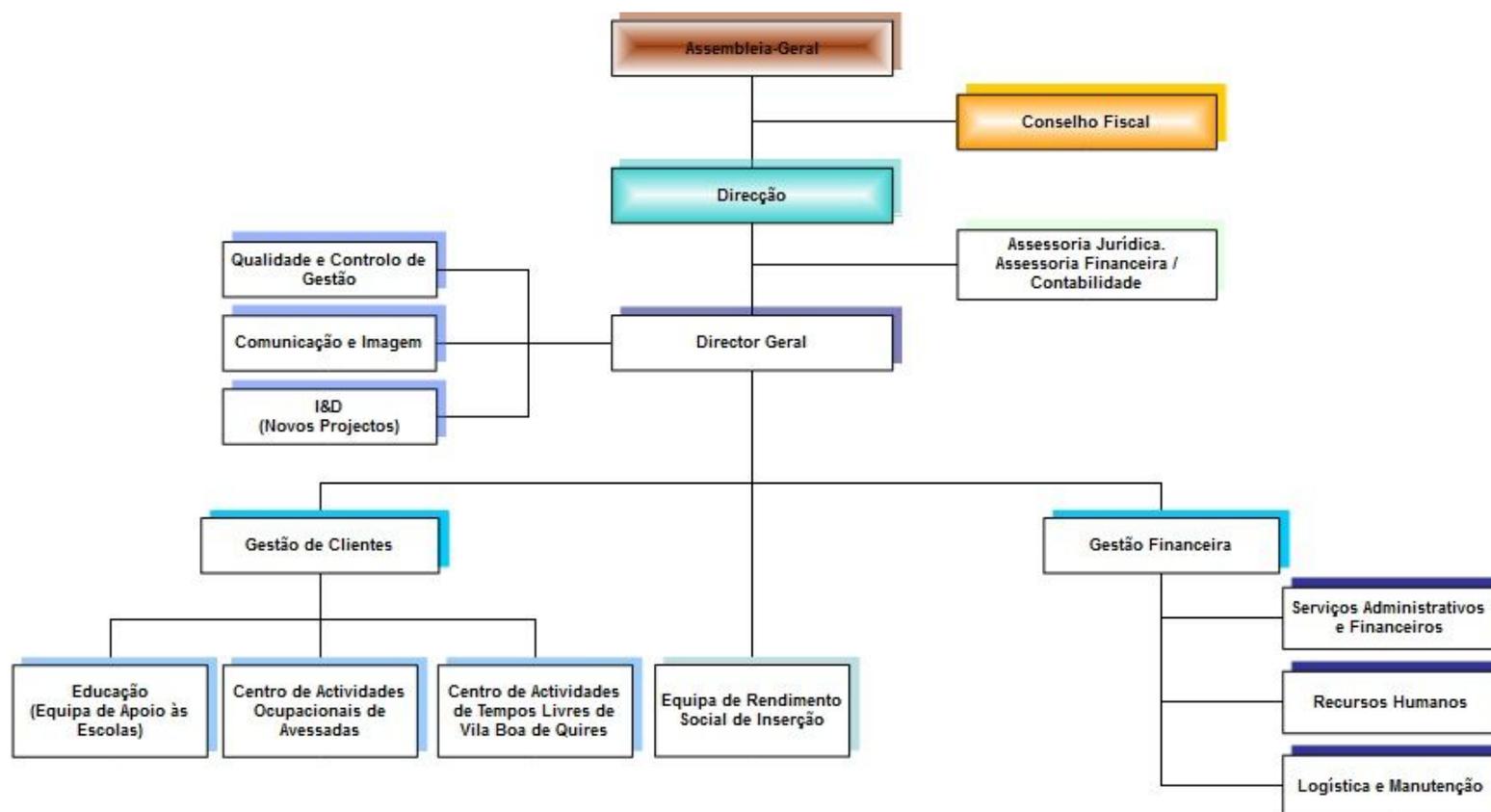
Em **Junho de 2012**, foi aprovada a **Candidatura à Medida 3.2 – Melhoria da Qualidade de Vida (3.2.2. Serviços Básicos para a População Rural) do PRODER**, para ampliação do edifício sede para aí instalar um Centro de Recursos de apoio ao CAO e à comunidade em geral, com a criação de uma sala de estimulação sensorial e uma sala de psicomotricidade, bem como serviços administrativos e técnicos de apoio à valência; o projeto abrange ainda o Serviço de Apoio Social e de Atividades Ocupacionais ao Domicílio, até ao máximo de 10 utentes.

Em **Março de 2013** foi aprovada a **candidatura para a instalação gratuita de uma unidade de microgeração**, um projeto resultante de uma parceria entre a Instituição ENTAJUDA, a CERTIEL e a empresa ENFORCE.

Após uma auditoria, realizada a 25 e 26 de Março , a CERCIMARCO viu, em **Abril de 2013**, reconhecido o seu esforço na melhoria contínua dos serviços prestados aos seus clientes, através da respetiva **Certificação EQUASS Excellence** (Nível II), passando nesta altura a fazer parte, de um **grupo restrito de 11 Instituições** que conseguiram, até então, alcançar esta certificação.

1.2 Caracterização dos Recursos Humanos

A CERCIMARCO organiza-se de acordo com a seguinte estrutura:



O número total de colaboradores atuais é de 17, composto por 5 técnicos, 3 monitores/animadores; 4 auxiliares, 2 administrativos, 1 motorista, uma cozinheira e uma auxiliar de serviços gerais. Adicionalmente a CERCIMARCO acolhe, sempre que possível estagiários profissionais, voluntários e outros através de contratos de emprego e inserção.

O nível de habilitações literárias e competências profissionais situam-se entre a Licenciatura e a escolaridade obrigatória, salientando-se que mais de 70% dos colaboradores trabalham na Instituição há 10 ou mais anos. Neste sentido a CERCIMARCO conta com a vasta experiência e qualificação dos seus colaboradores para assegurar a qualidade dos serviços prestados.

1.3 Caracterização dos Recursos Materiais

A CERCIMARCO possui 3 equipamentos sociais: um Centro de Atividades Ocupacionais localizado na sede da Instituição em Avesadas (o qual foi recentemente ampliado para albergar um centro de Recursos para a Inclusão), um Centro de Atividades de Tempos Livres localizado na freguesia de Vila Boa de Quires, numa escola Primária desativada, espaço cedido pela Câmara Municipal e um complexo contruído com o financiamento do POPH, localizado em Alpendorada, que irá contemplar as valências de Lar Residencial, Centro de Atividades Ocupacionais e Apoio Domiciliário.

A Equipa do Protocolo RSI ocupa uma sala da Junta de Freguesia de Avesadas, cedida por esta.

A CERCIMARCO, para assegurar a qualidade na prestação dos serviços, indo ao encontro das necessidades dos seus clientes, recorre também com frequência a espaços cedidos por outras entidades, geralmente parceiros. São exemplo, o Pavilhão Gimnodesportivo da Câmara, as Piscinas Municipais, Pista de Atletismo do Estádio Municipal e sala de Snuezien.

Além dos edifícios, a CERCIMARCO dispõe de uma frota de 6 viaturas ligeiras de 9 lugares, uma delas adaptada e 1 veículo ligeiro de 5 lugares.

1.4 Caracterização dos Recursos Financeiros

EXERCÍCIOS

EXERCÍCIOS

CUSTOS/ PERDAS	2013	2012	2011	PROVEITOS/ GANHOS	2013	2012	2011
Custos Merc. Vend. e Mat. Consumidas	8.432,18€	10.202,87€	18.728,72€	Vendas e Prestação de Serviços	24.256,01€	28.870,00€	22.122,67€
Fornecimentos e Serviços Externos	106.242,03€	93.658,51€	71.715,20€	Proveitos Suplementares	3.351,35€	2.777,05€	11.569,31€
Custos com Pessoal (incluindo encargos sociais)	241.310,74€	225.037,99€	280.154,57€	Comparticipações do Centro Distrital de Segurança Social	228.318,90€	229.045,56€	234.408,27€
Amortiz. Imobilizado Corpóreo /Incorpóreo	2.275,07€	7.837,91€	15.545,31€	Comparticipações/Subsídios de Outros	57.049,72€	50.570,20€	66.914,63€
Taxas e Impostos	979,85€	1,25€	222,48€				
Outros Custos e Perdas	794,27€	2.567,92€	50,00€	Outros Proveitos e Ganhos	1.161,25€	779,66€	3.957,50€
(A)	360.034,14€	339.306,46€	386.416,28€	(B)	314.137,23€	312.042,47€	338.972,38€
Juros e Custos Assimilados	7.323,48€	503,61€	31,53€	Proveitos e Ganhos Financeiros	268,37€	112,42€	455,64€
(C)	367.357,62€	339.810,07€	386.447,81€	(D)	314.405,60€	312.154,89€	339.428,02€
Ações de Formação financiadas pelo F.S.E.	0,00€	0,00€	16.460,30€	Ações de formação financiadas pelo F.S.E.	0,00€	0,00€	16.460,30€
Outros custos	0,00€	0,00€	5.841,30€	Outros Proveitos (donativos, angariações de fundos, amortiz. subs. investimento)	39.515,03€	66.702,51€	30.483,36€
(E)	367.357,62€	339.810,07€	408.749,61€	(F)	353.920,63€	378.857,40€	386.371,68€
				RESUMO			
Result. Líquido do Exercício	-13.436,99€	39.047,33€	-22.377,93€	Res. Operacional: (B)-(A)	-45.896,91€	-27.263,99€	-47.443,90€
				R. Financeiro: (D-B)-(C-A)	-7.055,11€	-391,19€	424,11€
	353.920,63€	378.857,40€	386.371,68€	Result. Corrente: (D)-(C)	-52.952,02€	-27.655,18€	-47.019,29€
				Res. Líquido do Exercício: (F)-(E)	-13.436,99€	39.047,33€	-22.377,93€

1.5 Grandes Números

Podemos resumir a actividade da CERCIMARCO nos seguintes números, considerando o último ano de actividade (**2013**) completa da Instituição:

Indicadores	Resultados
Orçamento	350.502€
Investimentos	528.413€
N.º de colaboradores	22
Com vínculo direto	17 (11 no CAO)
Com vínculo indireto	5
Taxa de colaboradores efetivos	94%
N.º de clientes	25 (CAO)
	Variável entre 5 e 20 (CATL)
N.º de clientes em lista de espera	19
N.º de sócios	309
Taxa de clientes satisfeitos	99%
Índice médio de satisfação dos parceiros	83,33%
Índice médio de satisfação das entidades financiadoras	62,50%
N.º de horas de formação	
N.º de entidades financiadoras	
N.º de parceiros	62
N.º de ações de melhoria implementadas	11
N.º de atividades inovadoras estabelecidas	9
N.º de visitas à página web	27011
N.º de novas publicações no site	152

N.º de gostos no facebook	355
N.º de reclamações	0

Tomando como referência 2013, o último ano de actividade completa da CERCIMARCO, podemos obter uma visão transversal, quer da estrutura, quer da dinâmica, de acordo com os indicadores seleccionados. Assim, escolhemos um grande número relativo aos meios financeiros e humanos disponíveis, concentrando depois a nossa atenção nos números que revelam os principais serviços e objectivos da CERCIMARCO (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

A CERCIMARCO é a única Instituição concelhia que presta apoio a pessoas com deficiência. Neste sentido o impacto da Instituição na comunidade é muito relevante, dado que existem reais necessidades de prestação de serviços neste âmbito.

Enquanto única entidade a intervir na área da deficiência, 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 curto prazo, um crescimento da Instituição, no n.º de respostas sociais disponíveis, indo desta forma ao encontro das necessidades detectadas na comunidade.

2. Análise Estratégica

2.1 Análise SWOT

Numa abordagem estratégica efectuada nos termos da técnica criada por Albert Humphrey¹ – a análise SWOT – identificámos como críticos os pontos Fortes e Fracos, as Oportunidades e Ameaças para a CERCIMARCO, que se descrevem em seguida.

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

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Interna (Organização)</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Motivação dos colaboradores * Direção e colaboradores orientados para o cliente *Direção orientada para a melhoria continua das instalações *Experiência/antiguidade dos colaboradores *Instituição certificada EQUASS Excellence *Parcerias públicas e privadas (espaço/ actividades/ financiamento) * Única instituição no Concelho na área da deficiência *Bom nível de satisfação dos clientes, parceiros e entidades financiadoras *Inexistência de reclamações *Actividades diversificadas e essencialmente centradas na comunidade * Boa visibilidade na comunidade; reconhecimento decorrente de uma boa comunicação e divulgação *Grande proximidade com os clientes/ famílias (confiança/ interajuda) *Alargamento das respostas/serviços: os *Constante pesquisa de fontes de financiamento (fundos estruturais/ comunidade/ parceiros) *Capacidade negocial com fornecedores *Grupo de amigos *Renovação constante do pessoal auxiliar (CEIs) 	<ul style="list-style-type: none"> * Fraca multidisciplinaridade (inexistência de técnicos de várias áreas do saber) *Necessidade de renovação da frota +Insuficiência periódica de recursos humanos +Baixo auto-financiamento +Condições das infraestruturas (pouco espaço) *Pouca disponibilidade da Direcção para um maior envolvimento *Medidas de reconhecimento do bom desempenho dos colaboradores pouco motivadoras *Renovação constante do pessoal auxiliar (CEIs) *Dificuldade de angariação de novos sócios
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Externa (Ambiente)</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Existência de programas de financiamento *Única instituição do Concelho na área da deficiência *Responsabilidade social das empresas *Voluntariado *Lista de espera CAO crescente *Subscrição da Convenção dos Direitos das Pessoas com Deficiência *Bom acolhimento das pessoas com deficiência pela comunidade *Boa adesão da comunidade às iniciativas da instituição 	<ul style="list-style-type: none"> *Dispersão geográfica dos clientes *Conjectura económica: cortes orçamentais *Legislação: cada vez mais apertada e exigente que se traduz em custos acrescidos para a Instituição *Indefinição/Falta das políticas sociais do concelho na área da deficiência *Poucas fontes de financiamento *Eliminação dos benefícios fiscais para as Instituições *Falta de organismo competente na área da deficiência para assegurar os direitos da pessoa com deficiência *Inexistência de respostas alternativas para a área da deficiência na comunidade

3. Formulação de Estratégia

3.1 Missão

Desenvolver respostas ajustadas às necessidades das pessoas com deficiência ou com problemas de inserção sócio-profissional, promovendo a qualidade de vida, a integração social e a autonomia dos indivíduos, em parceria com a comunidade local, tornando-a numa comunidade progressivamente mais inclusiva e integradora.

3.2 Visão

Ser uma IPSS de referência na comunidade, proporcionando respostas sociais inovadoras e diversificadas dirigidas às pessoas mais vulneráveis e prestar um serviço de excelência na área da deficiência, sensibilizando a comunidade para o respeito pelas diferenças individuais e para a igualdade de oportunidades.

3.3 Valores

A Missão da Cercimarco está suportada nos seguintes **Valores**:

- Solidariedade
- Centrada na pessoa
- Responsabilidade social
- Igualdade de oportunidade
- Qualidade
- Inovação e competência

3.4 Políticas

Política da Qualidade

A CERCIMARCO tem implementado um Sistema de Gestão da Qualidade, seguindo as disposições da norma EQUASS Excellence, European Quality in Social Services. A adoção deste Sistema revela claramente a intenção da Direção da CERCIMARCO, de que a Qualidade seja fio condutor da cultura desta organização e que se traduza na melhoria contínua dos serviços prestados.

É pois neste contexto, no entendimento da Qualidade como uma filosofia de Instituição virada para a satisfação dos seus clientes, internos e externos, e para a otimização das condições



operacionais da organização, que a CERCIMARCO baseia a sua Política da Qualidade nos seguintes princípios:

Todas as partes interessadas são sempre envolvidas na persecução da missão da CERCIMARCO e na promoção da crescente Qualidade de Vida dos seus clientes.

Os clientes, os parceiros e a comunidade são acompanhados relativamente às suas necessidades e expectativas, através da sua contínua auscultação, de forma a promover uma adequada resposta às mesmas.

Os colaboradores da CERCIMARCO são constantemente motivados para melhorar os níveis de Qualidade dos serviços prestados e cumprimento dos requisitos aplicáveis.

Aos fornecedores da CERCIMARCO é constantemente exigido o rigoroso cumprimento das especificações aplicáveis aos serviços por eles prestados e produtos por eles fornecidos.

A Direção da CERCIMARCO é o primeiro responsável pela Qualidade dos serviços prestados pela organização, assegurando a concretização dos princípios atrás enunciados.

Política para os Colaboradores

A CERCIMARCO considera os seus colaboradores como um vector decisivo para o cumprimento da sua Missão e das suas Metas, adoptando métodos e critérios de selecção expressos na Política de recrutamento.

Assegura a participação, a qualificação e a motivação de todos, valorizando o seu contributo individual e o seu desempenho, de forma a gerar o maior valor acrescentado para a satisfação dos clientes e dos próprios colaboradores.

Promove um ambiente seguro, protegendo os colaboradores de eventuais riscos profissionais.

Política da Melhoria Contínua

A CERCIMARCO está orientada para a melhoria contínua na prestação dos serviços, para a optimização das condições operacionais da Instituição e para a satisfação dos seus clientes e partes interessadas, adoptando práticas inovadoras, estratégias de comunicação e divulgação

eficazes, qualificando dos seus colaboradores e promovendo a participação activa de todos os intervenientes.

Política de Orientação para os Resultados

A CERCIMARCO tem vontade e compromisso em alcançar e superar as metas definidas, utilizar de forma eficiente os recursos e gerar valor para os seus clientes e partes interessadas. Utiliza mecanismos quantitativos para o acompanhamento do desempenho da instituição nas suas vertentes interna e externa (qualidade dos serviços prestados, impacto na vida dos clientes, desempenho de colaboradores e resultados financeiros, parcerias), como parte integrante do processo da melhoria contínua.

Política da Abrangência

A CERCIMARCO considera, na prestação de serviços, o cliente como um todo, identificando e respeitando todos os aspectos da sua vida.

A CERCIMARCO procura responder, a cada momento, a todas estas necessidades, assegurando um contínuo na prestação de serviços, procurando as respostas/ soluções junto das suas partes interessadas (parceiros, comunidade, família).

Política Orientação para o Cliente

A CERCIMARCO considera o Cliente como fulcral na sua estratégia, através de uma intervenção focalizada na pessoa, nos seus sonhos, necessidades e expectativas, respeitando o seu modelo de qualidade de vida, o seu contributo individual, desde o planeamento das actividades e serviços até à sua avaliação e revisão.

Política da Participação

A CERCIMARCO promove activamente a participação e o envolvimento dos seus clientes na vida da Instituição, mobilizando todos os colaboradores para o reforço das capacidades de decisão e autonomia dos mesmos.

A CERCIMARCO fomenta os princípios da sociedade aberta e inclusiva com todas as partes interessadas.

Política das Parcerias

A CERCIMARCO actua e procura constantemente desenvolver parcerias para responder às necessidades de recursos existentes, aumentar a capacidade de resposta da Instituição, promover a inovação e um contínuo de serviços aos clientes (actuais e futuros)

A CERCIMARCO acredita que as parcerias são essenciais para a promoção da inclusão social através da participação dos clientes em diferentes contextos e para o desenvolvimento de uma imagem positiva das pessoas com deficiência.

O trabalho em parceria contribui para uma gestão mais aberta, participativa e transparente.

Política da Ética

A Ética da CERCIMARCO resulta, antes de mais, da ética dos seus colaboradores, que devem seguir um conjunto de normas e princípios de conduta, consubstanciando um padrão de comportamento irrepreensível, quer internamente, quer no seu relacionamento com os clientes, parceiros, comunidade e entidades financiadoras.

O Código de Ética é o instrumento que expressa o seu compromisso com os padrões éticos, em linha com a cultura e a boa imagem da Instituição.

Política dos Direitos

A CERCIMARCO compromete-se a promover a defesa dos direitos das pessoas com deficiência, adoptando a Convenção dos direitos das Pessoas com deficiência.

Pauta a sua actuação pelo respeito da dignidade de todas as pessoas, assegurando igualdade de oportunidades e a não discriminação, respeito pela privacidade e confidencialidade.

Os serviços prestados aos nossos clientes são estabelecidos em função dos sonhos e necessidades de cada um através da sua participação activa e escolha informada.

Política da Liderança

A CERCIMARCO apresenta uma orientação clara para o cumprimento da missão, envolvendo toda a organização, através de uma comunicação eficaz, na promoção da Instituição como referência na comunidade;

Procura realizar a sua Visão, através da procura, com todas as partes interessadas, de projectos inovadores e diversificados para responder às necessidades e expectativas existentes, de forma sustentável.

Está orientada para a melhoria contínua dos serviços prestados, com a aposta na qualificação dos recursos humanos, beneficiação das infraestruturas e equipamentos, desenvolvimento de parcerias e envolvimento na comunidade

3.5 Eixos Estratégicos/ Planos de Estratégia

1- Qualidade e inovação

A aposta na qualidade, no caso da CERCIMARCO, não é apenas mais um lugar-comum de procura pela excelência. Considerando que estamos perante serviços dirigidos a pessoas com necessidades especiais, a qualidade dos serviços repercute-se na qualidade e vida dos clientes. A qualidade na prestação dos serviços está assim associada à constante procura de novas respostas para as necessidades individuais dos clientes. Criar novas formas de participação e envolvimento dos clientes, parceiros, entidades financiadoras e comunidade é um caminho que a CERCIMARCO aposta para a melhoria contínua na prestação dos serviços, nos resultados de inclusão desejáveis e na melhoria de qualidade de vida 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- Comunicação e Imagem

Procura-se melhorar a comunicação interna e externa, aumentar a visibilidade da CERCIMARCO e dos serviços por si prestados, bem como o reconhecimento da qualidade dos mesmos pelas partes interessadas. Para este efeito a Instituição recorre a todos os meios de marketing social disponíveis, procurando inovar constantemente a imagem da Instituição e atrair novos parceiros e novas fontes de financiamento.



3- Estruturas e Equipamentos

A Instituição aposta no desenvolvimento de novas infraestruturas 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- Sustentabilidade

A CERCIMARCO tem consciência que para ser sustentável precisa de ser economicamente viável, procurando obter receitas “próprias” de forma regular (contribuições de sócios e de rede de amigos, prestação de serviços remunerados, venda de produtos, etc.), aumentar as suas fontes de financiamento e gerir adequadamente os recursos institucionais.

5- Relação com a comunidade

A CERCIMARCO procura interagir continuamente com a comunidade, mobilizando recursos, estabelecendo parcerias e desenvolvendo projetos, não descurando o seu contributo para uma sociedade mais justa e inclusiva e a proteção do meio ambiente.

4. Aplicação da Metodologia BSC

4.1 Objectivos Estratégicos

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 uma forma integrada (balanceada) estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspectivas.

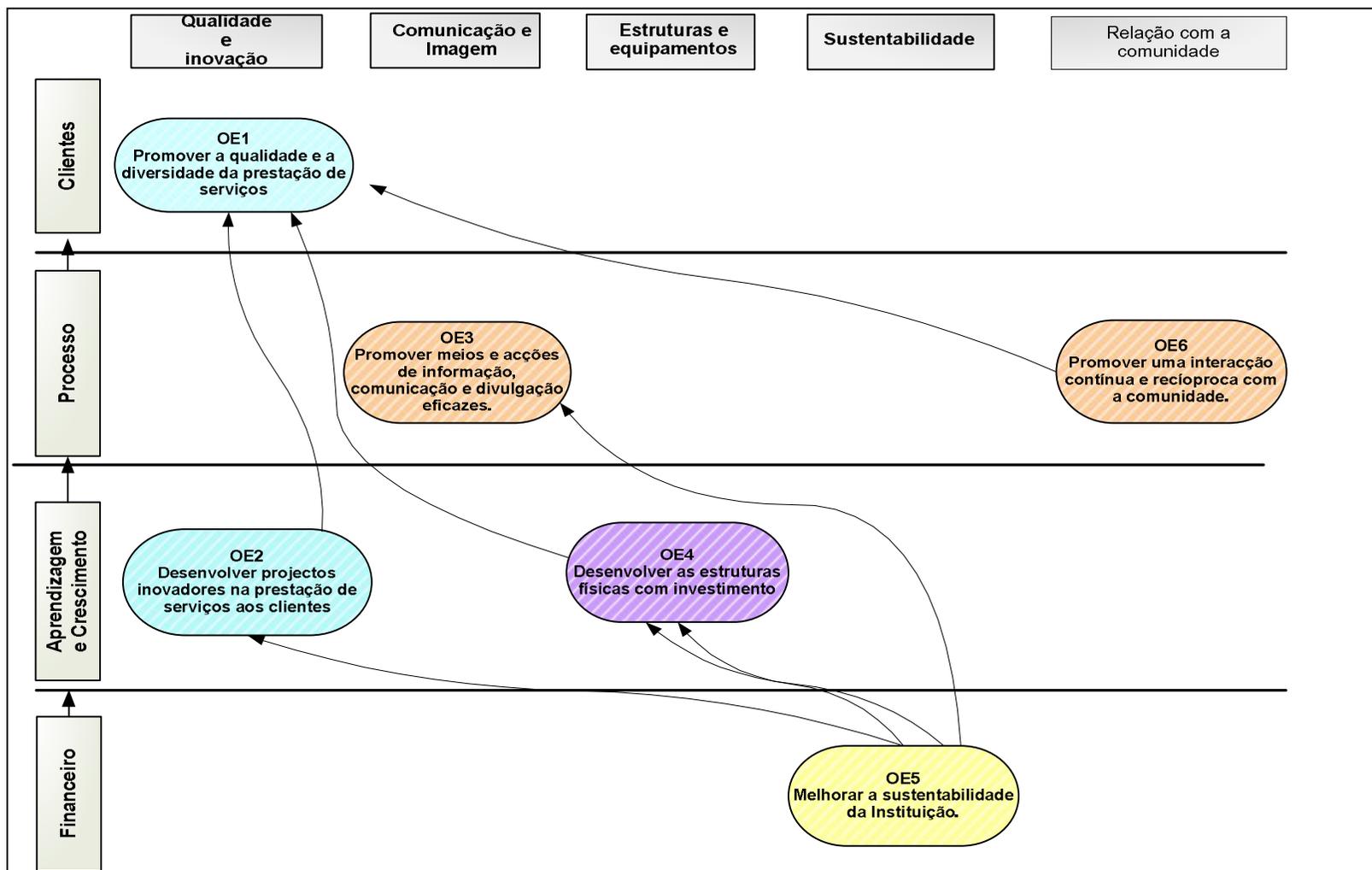
Apresentamos de seguida fases as principais fases que constituem o BSC:

4.1.1. Objectivos Estratégicos por perspectiva

CLIENTES	<p>OE1 - Promover a qualidade e a diversidade da prestação de serviços</p> <p>Com este objetivo a CERCIMARCO procura centrar a sua atuação na melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados, através da promoção de uma cultura organizacional de orientação para o cliente, centrada na satisfação das suas necessidades e incremento da sua QV, do reforço da motivação e desempenho dos colaboradores, de uma orientação clara para os resultados e da consolidação/renovação da certificação Equass Excellence.</p>
PROCESSOS	<p>OE3 - Promover meios e ações de informação, comunicação e divulgação eficazes.</p> <p>Pretende-se com este objetivo projectar a CERCIMARCO na comunidade, fomentando uma imagem positiva da Instituição e das pessoas com deficiência</p> <p>OE 6 - Promover uma interação contínua e recíproca com a comunidade.</p> <p>Este objetivo pressupõe o reforço das parcerias, a sensibilização da comunidade para a deficiência e a promoção de ações de responsabilidade social.</p>

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO	OE2 - Desenvolver projetos inovadores na prestação de serviços aos clientes. Pretende-se criar e desenvolver novos serviços, atividades e metodologias inovadores, que possam responder às necessidades em constante mutação dos clientes e restantes partes interessadas, otimizando os recursos disponíveis.
	OE4 - Desenvolver as estruturas físicas com investimento Este objetivo tem como finalidade melhorar as condições de trabalho, conforto, higiene e segurança, nas instalações actuais de funcionamento do CAO.
FINANCEIRO	OE5 - Melhorar a sustentabilidade financeira da Instituição. Pretende-se promover a sustentabilidade da organização, quer pela via da diversificação das fontes de financiamento, quer através da racionalização dos custos de funcionamento e optimização da utilização dos recursos disponíveis.

4.1.2. Mapa Estratégico



4.1.3. Mapa de Indicadores e Acções

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Indicador	Fórmula	Meta			FM	Resp. Processos	Suporte	Atividades /projetos associados
					2015	2016	2017				
Clientes	OE1 Promover a qualidade e a diversidade da prestação de serviços	Promover uma cultura organizacional de orientação para o cliente, centrada na satisfação das suas necessidades e incremento da sua QV	Grau de concretização dos Planos para a QV	Média dos graus de concretização dos planos para a QV	≥ 85%	≥ 87%	≥ 89%	Anual	GPCAO	PDI e grelha de monitorização dos mesmos	Elaboração, implementação, monitorização e avaliação dos PDI
			Manutenção da taxa de satisfação dos clientes	Taxa de satisfação do ano N/ taxa de satisfação do ano N-1 x 100	≥ 95%	≥ 95%	≥ 95%	Anual	GPCAO	Relatório de avaliação da satisfação dos clientes	Distribuição, recolha e tratamento dos questionários de avaliação da satisfação dos clientes
			Taxa de necessidades satisfeitas com o PDI.	N.º de necessidades respondidas pelos PDI/N.º total de necessidades identificadas na avaliação x 100	≥ 85%	≥ 87%	≥ 89%	Anual	GPCAO	Registo de clientes que atingem os objetivos do PDI	Avaliação de necessidades. Elaboração, implementação, monitorização e avaliação dos PDI.
			Taxa de satisfação das famílias à pergunta 18 do Inquérito de Avaliação da satisfação "Capacidade de resposta do CAO face às necessidades de apoio do cliente".	N.º de respostas positivas à questão 18/N.º total de respostas à questão x 100	≥ 90%	≥ 92%	≥ 95%	Anual	GPCAO	Relatório de avaliação da satisfação dos clientes	Distribuição, recolha e tratamento dos questionários de avaliação da satisfação dos clientes

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Indicador	Fórmula	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	FM	Resp. Processos	Suporte	Atividades /projetos associados
Clientes	OE1 Promover a qualidade e a diversidade da prestação de serviços	Reforçar a motivação e desempenho dos colaboradores	Taxa de cumprimento do plano de formação	Taxa de cumprimento do plano de formação	≥ 70%	≥ 100%	≥ 100%	Anual	GP RH	Mod.PRH.03 - Plano Anual de Formação Relatório de Formação. Certificados de presença.	Elaboração, implementação e avaliação do Plano de Formação
			Índice de satisfação dos colaboradores com a formação	Nível médio de satisfação	≥ 75%	≥ 80%	≥ 85%	Anual	GP RH	Ficha de avaliação da formação	Implementação da formação e sua avaliação
			Taxa Média da Eficácia das Formações	Taxa Média da Eficácia das Formações	≥ 80%	≥ 85%	≥ 85%	Quadrimestral	GP RH	Mod.PRH.03 - Plano Anual de Formação; Mod.PRH.08 - Avaliação da Eficácia das Ações de Formação	Avaliação da eficácia das Ações de Formação
			Média da Avaliação de desempenho dos colaboradores	Média da Avaliação de desempenho dos colaboradores	≥ 3,5	≥ 3,5	≥ 3,5	Anual	GP RH	Mod.PRH.09 - Ficha de Avaliação	Definição de objetivos de desempenho dos colaboradores adequados às suas funções e nos quais estes se revêm; Autoavaliação / Avaliação anual de desempenho. Avaliação de desempenho dos colaboradores Ficha de planeamento de RH

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Indicador	Fórmula	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	FM	Resp. Processos	Suporte	Atividades /projetos associados
Clientes	OE1 Promover a qualidade e a diversidade da prestação de serviços	Reforçar a motivação e desempenho dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores na pergunta 13 "Reconhecimento da dedicação, esforço e trabalho realizado"	Taxa de satisfação dos colaboradores	≥ 75%	≥ 80%	≥ 85%	Anual	GP RH	Mod.PRH.11 - Questionário de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores; Relatório de Avaliação do grau de satisfação dos colaboradores	Aplicação e recolha dos inquéritos de avaliação da satisfação dos colaboradores Tratamento dos resultados e elaboração do Relatório de avaliação
		Assegurar a eficiência dos processos e das atividades e uma orientação clara para os resultados.	Melhoria da taxa de ações de melhoria implementadas	Taxa de ações de melhoria implementadas no ano N/ taxa de ações de melhoria implementadas no ano N-1	≥ 2%	≥ 3%	≥ 5%	Anual	GQ	Mod.PGM.12 - Relatório de Gestão Mod.PGM.29 - Planos de Ações de Melhoria	Tratamento sistemático de sugestões e reclamações para identificação de áreas a serem melhoradas; Efetuar Planos de Ação de Melhoria e submetê-los à Direção para aprovação.

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Indicador	Fórmula	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	FM	Resp. Processos	Suporte	Atividades /projetos associados
Clientes	OE1 Promover a qualidade e a diversidade da prestação de serviços	Assegurar a eficiência dos processos e das atividades e uma orientação clara para os resultados.	Taxa média de cumprimento dos planos de atividades mensais	Média de n.º de ações executadas/ n.º de ações planeadas *100	≥ 95%	≥ 95%	≥ 95%	Quadrimestral	GP PCAO	Mod.PCAO.37- Plano anual de atividades de inclusão Mod.PCAO.38- Plano de atividades de inclusão mensal	Elaboração e implementação do PA e elaboração / implementação do plano mensal de atividades; Apresentação do plano anual e divulgação da proposta de plano mensal para aprovação pelos clientes; Monitorização semanal nas reuniões de equipa; Cálculo da taxa de cumprimento na última reunião do mês
			Taxa média de satisfação das partes interessadas	Média das taxas de satisfação dos clientes, parceiros, entidades financiadoras.	≥ 90%	≥ 90%	≥ 90%	Anual	GQ	Relatórios de Avaliação da satisfação dos clientes, parceiros e entidades financiadoras	Distribuição, recolha e tratamento dos questionários de avaliação das entidades financiadoras.

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Indicador	Fórmula	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	FM	Resp. Processos	Suporte	Atividades /projetos associados
Clientes	OE1 Promover a qualidade e a diversidade da prestação de serviços	Assegurar a eficiência dos processos e das atividades e uma orientação clara para os resultados.	Grau de concretização dos Planos Individuais	Média dos graus de concretização dos planos individuais	≥ 85%	≥ 87%	≥ 89%	Anual	GPCAO	PDI e grelha de monitorização dos mesmos	Elaboração, implementação, monitorização e avaliação dos PDI
			Grau de concretização do PAA	Média dos graus de concretização dos objetivos do PAA	≥ 85%	≥ 87%	≥ 89%	Quadrimestral	GQ	PAA e relatórios de avaliação quadrimestrais	Elaboração, implementação, monitorização e avaliação do PAA
		Consolidar a certificação Equass Excellence e renovar a mesma	Renovação da Certificação Europeia da Qualidade ou outra certificação equivalente		= 1				GQ Direção	Certificado	Cumprimento dos requisitos do EQUASS Excellence ou outra certificação equivalente

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Indicador	Fórmula	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	FM	Resp. Processos	Suporte	Atividades /projetos associados
Clientes	OE1 Promover a qualidade e a diversidade da prestação de serviços	Consolidar a certificação Equass Excellence e renovar a mesma	Índice de satisfação dos colaboradores na pergunta 13 "Reconhecimento da dedicação, esforço e trabalho realizado"	Taxa de satisfação dos colaboradores	≥ 75%	≥ 80%	≥ 85%	Anual	GP RH	Mod.PRH.11 - Questionário de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores; Relatório de Avaliação do grau de satisfação dos colaboradores	Aplicação e recolha dos inquéritos de avaliação da satisfação dos colaboradores Tratamento dos resultados e elaboração do Relatório de avaliação
			N.º de respostas da Instituição certificadas	_____	1	4	4			Certificado	Alargamento da certificação aos vários equipamentos
			N.º de atividades de benchmarking	N.º	≥ 4	≥ 4	≥ 4	Anual	GQ	Registo de benchmarking	Reuniões com outras instituições para troca de resultados e boas práticas

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Indicador	Fórmula	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	FM	Resp. Processos	Suporte	Atividades /projetos associados
Clientes	OE1 Promover a qualidade e a diversidade da prestação de serviços	Consolidar a certificação Equass Excellence e renovar a mesma.	N.º de ações de melhoria decorrentes das atividades de Benchmarking	N.º	≥ 2	≥ 3	≥ 3	Anual	GQ	Mod.PGM.29 - Planos de Ações de Melhoria Registos de Benchmarking	Reuniões com outras instituições para troca de resultados e boas práticas, Tratamento sistemático das boas práticas e ideias partilhadas e sua eventual integração no Plano de Ações de Melhoria
		Assegurar a segurança e conforto das instalações e viaturas	Taxa de implementação das ações de melhoria relacionadas com a segurança e conforto das instalações e viaturas	N.º de ações implementadas/total de ações sugeridas x 100	≥ 75%	≥ 76%	≥ 77%	Anual		Mod.PGM.29 - Planos de Ações de Melhoria	
			Taxa de cumprimento do plano de manutenção	N.º de atividades implementadas/n.º de atividades previstas x 100	≥ 100%	≥ 100%	≥ 100%	Anual		Plano de Manutenção	
			Satisfação dos colaboradores relativamente à segurança e conforto das instalações/viaturas	N.º de respostas positivas à questão do inquérito/N.º total de respostas à questão x 100	≥ 80%	≥ 85%	≥ 85%	Anual		Inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores	

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Indicador	Fórmula	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	FM	Resp. Processos	Suporte	Atividades /projetos associados
Clientes	OE1 Promover a qualidade e a diversidade da prestação de serviços	Assegurar a segurança e conforto das instalações e viaturas	Satisfação dos clientes relativamente à segurança e conforto das instalações e viaturas	N.º de respostas positivas à questão do inquérito/N.º total de respostas à questão x 100	≥ 80%	≥ 85%	≥ 85%	Anual		Inquérito de avaliação da satisfação dos clientes	
Processos	OE3 Promover meios e ações de informação, comunicação e divulgação eficazes.	Fomentar uma imagem positiva da Instituição e das pessoas com deficiência	Taxa de satisfação às perguntas dos inquéritos de avaliação às partes interessadas relacionadas com a divulgação da Instituição	N.º de respostas positivas / n.º total de respostas associadas à divulgação da Instituição*100	≥ 90%	≥ 92%	≥ 92%	Anual	GQ	Mod.PGM.19 Mod.PGM.25 Mod.PGM.13	Aplicação e recolha dos inquéritos de avaliação da satisfação Tratamento dos resultados e elaboração do Relatório de avaliação Divulgação dos resultados
			Taxa de pessoas entrevistadas que conhecem a CERCIMARCO	N.º de pessoas que responderam positivamente / n.º total de pessoas entrevistadas *100	≥ 95%	≥ 95%	≥ 97%				Anual

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Indicador	Fórmula	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	FM	Resp. Processos	Suporte	Atividades /projetos associados
Processos	OE3 Promover meios e ações de informação, comunicação e divulgação eficazes	Fomentar uma imagem positiva da Instituição e das pessoas com deficiência	Taxa de divulgação	N.º de atividades de relevo divulgadas por todos os canais de comunicação/ n.º de atividades de relevo totais *100	≥ 90%	≥ 95%	≥ 100%	Quadrimestral	GQ	Material de divulgação	Elaboração e distribuição da Folha Informativa Trimestral da Instituição; Atualização do site institucional e página do facebook; Elaboração e distribuição de folhetos informativos; Elaboração e afixação de cartazes; Envio de mailings com informação institucional para as partes interessadas;
	OE 6 Promover uma interação contínua e recíproca com a comunidade	Reforçar as parcerias	Taxa de renovação anual das parcerias	N.º de parceiros que renovaram a parceria/n.º total de parceiros x 100	≥ 90%	≥ 92%	≥ 95%	Anual	GQ	Lista de protocolos e parcerias	Desenvolvimento das parcerias
N.º de novas parcerias estabelecidas			N.º de parceiros existentes no ano N - n.º de parcerias existentes no ano N-1	≥ 2	≥ 2	≥ 2	Anual	GQ	Mod.PGM.24- Tabela de protocolos e parcerias	Identificação das necessidades dos clientes e da Instituição; Contacto com os parceiros e estabelecimento de eventual Protocolo/ Acordo	

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Indicador	Fórmula	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	FM	Resp. Processos	Suporte	Atividades /projetos associados
Processos	OE 6 Promover uma interação contínua e recíproca com a comunidade.	Aumentar a taxa de cobertura por equipamento sociais	N.º de novos lugares protocolados	N.º	≥ 20	≥ 0	≥ 5	Anual		Acordos de cooperação	
			Taxa de cobertura por equipamentos sociais	N.º de lugares da Instituição/n.º de lugares da Instituição + n.º de candidatos x 100	≥ 75%	≥ 70%	≥ 70%	Anual		Listas de clientes e listas de candidatos	
		Sensibilizar a comunidade para a deficiência	N.º de eventos realizados na comunidade promovidos pela Instituição	N.º de eventos realizados na comunidade	≥ 3	≥ 4	≥ 5	Anual	GQ	Materiais de divulgação dos eventos; Convites	Participação nas festas da Cidade; Realização de concurso de atividades expressivas (exposição no Museu); Participação em feiras organizadas pela Comunidade
			Taxa de clientes que, pelo menos uma vez por semana, realiza atividades na comunidade	N.º de clientes que, pelo menos uma vez por semana, realiza atividades na comunidade/n.º total de clientes x 100	≥ 85%	≥ 90%	≥ 90%	Anual	GPCAO	PDI	

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Indicador	Fórmula	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	FM	Resp. Processos	Suporte	Atividades /projetos associados			
Processos	OE 6 Promover uma interação contínua e recíproca com a comunidade.	Promover ações de responsabilidade social	N.º de ações de Responsabilidade social implementadas	N.º de atividades realizadas pela Instituição com impacto na comunidade e/ou no ambiente	≥	8	≥	9	≥	10	Anual	GQ	Lista de ações de responsabilidade social	Ações de sensibilização, estágios profissionais, CEIs, apoio a ações de outras instituições (por ex. banco alimentar), medidas com impacto ambiental, etc.
Aprendizagem e crescimento	OE2 Desenvolver projetos inovadores na prestação de serviços aos clientes	Desenvolver atividades, serviços e metodologias inovadores na prestação de serviços aos clientes	N.º de atividades inovadoras	N.º	≥	2	≥	2	≥	3	Anual			
			Taxa de satisfação dos clientes com as atividades/serviços/metodologias novos estabelecidos	N.º de clientes satisfeitos/n.º total de clientes contemplados com a medida/atividade/serviço x 100	≥	85%	≥	90%	≥	90%	Anual	GPCAO	Ficha de avaliação das atividades Obtenção do feedback dos clientes/ famílias em reuniões Relatórios de gestão	Reuniões Preenchimento das fichas de avaliação das atividades
			N.º de novos serviços/respostas criados	N.º	≥	4	≥	0	≥	0	Anual	GPCAO	Acordos de cooperação	Lar residencial, Serviços de Apoio domiciliário, Atividades Ocupacionais no domicílio e Centro de recursos para a Inclusão

Perspetiva	Objetivo Estratégico	Objetivos operacionais	Indicador	Fórmula	Meta 2015	Meta 2016	Meta 2017	FM	Resp. Processos	Suporte	Atividades /projetos associados
Aprendizagem e crescimento	OE4 Desenvolver as estruturas físicas com investimento	Melhorar as instalações existentes	Taxa de cumprimento do planeamento	$\frac{\text{N.º ações realizadas}}{\text{n.º ações planeadas}} \times 100$	≥ 50%	≥ 75%	≥ 100%	Anual	DIR	Ficha de planeamento	Identificação das necessidades; Elaborar o planeamento das intervenções; Execução das intervenções; Monitorização do planeamento
Financeiro	OE5 Melhorar a sustentabilidade financeira da Instituição.	Reforçar a gestão responsável dos recursos institucionais	Taxa de manutenção dos custos mensais (CAO Aversadas)	$\frac{\text{Custos do ano N} - 1}{\text{custos do ano N}} \times 100$	≥ 90%	≥ 95%	≥ 95%	Quadrimestral	GPM	Relatório de gestão quadrimestral	Contratualização de serviços Boas práticas de poupança em luz, gás, água, combustíveis e papel,
		Aumentar a capacidade de autofinanciamento da Instituição	Taxa de auto-financiamento	$\frac{\text{Autofinanciamento (donativos, subsídios de empresas, cotas de sócios, vendas, prestação de serviços, entre outros)}}{\text{total receitas}}$	≥ 10%	≥ 15%	≥ 20%	Anual	DIR	Relatórios de Contas	Sensibilização da comunidade para a problemática da deficiência; Campanha de angariação de sócios; Divulgação da Instituição junto da comunidade; Campanha de angariação de fundos