

# PLANO ESTRATÉGICO

2020

—

2023

---

**Índice**

Introdução.....	3
1. Enquadramento Institucional.....	4
1.1 A instituição .....	4
1.2.Respostas Sociais .....	5
1.3 Projetos .....	8
1.4 Outros Serviços .....	11
1.5 Caracterização dos Recursos Materiais.....	13
2. Análise Estratégica .....	14
2.1 Análise PEST.....	14
2.2 Análise SWOT .....	15
3. Formulação de Estratégia .....	16
3.1 Missão .....	16
3.2 Visão.....	16
3.3 Valores .....	16
3.4 Eixos Estratégicos .....	17
3.5 Planeamento Estratégico.....	17

## **Introdução**

A nossa instituição é hoje reconhecida, pelos nossos diversos interlocutores e parceiros, como uma Instituição responsável, quer no que concerne ao objeto principal da nossa atividade, refletida pela dinâmica de todas as Respostas Sociais e projetos em curso, quer no que diz respeito aos benefícios que daí decorrem ao nível da preservação e melhoria da envolvente social. Esta imagem é o reflexo do empenho que os colaboradores da APPACDM de Portalegre colocam no desenvolvimento das suas tarefas e que, no seu conjunto, são o pilar fundamental da consciencialização e do assumir da nossa missão.

Como tal, este plano é um documento que se baseia na nossa missão e nos valores pelos quais a instituição se rege, pretendendo ir ao encontro das necessidades dos clientes e de todas as partes interessadas, no intuito de, perspetivar novas formas de trabalho e métodos de intervenção, procurar oportunidades de financiamento que surgem de entidades externas, avaliando e perspetivando melhorias na comunidade envolvente e contribuindo para uma sociedade mais inclusiva.

O Plano Estratégico 2020-2023 da APPACDM de Portalegre reflete o compromisso da direção de manter a instituição como uma referência em termos de sustentabilidade, inovação social e de melhor responder às necessidades da comunidade envolvente, não descurando a qualidade dos serviços prestados, na sua relação com entidades parceiras, entidades financiadoras e população em geral. Neste sentido, espelhando a nossa visão numa instituição em crescente desenvolvimento, no intuito de atender as necessidades dos nossos clientes, colaboradores e restantes partes interessadas, encontramos-nos agora a caminhar para Certificação da Qualidade pela norma ISO 9001:2015.

A concretização deste plano baseou-se na análise externa das nossas forças e das áreas a melhorar, assim como da análise das oportunidades e ameaças do meio envolvente. Este documento surge este ano, e pelo período de 4 anos, por vontade dos membros da direção, dado que o anterior só terminaria no final de 2020. Este facto prende-se a todo o planeamento, execução e avaliação do mesmo serem definidos e monitorizados no mandato de cada direção, através da definição de objetivos e respetivos indicadores, acompanhamento das ações, implementação de estratégias e avaliação das mesmas. Desta forma, parece-nos mais lógico definir planos alinhados com a visão da presente direção, contrariando assim o modelo anterior de definição de planos estratégicos a 3 anos.

## **1. Enquadramento Institucional**

### ***1.1 A instituição***

A APPACDM de Portalegre surgiu oficialmente em Setembro de 1992 (18<sup>o</sup> delegação a ser criada no País).

A APPACDM de Portalegre é uma instituição particular de solidariedade social sem fins lucrativos (IPSS) reconhecida como pessoa colectiva de utilidade pública, tendo como objetivos principais a educação e a estimulação do cidadão deficiente mental, segundo uma planificação integrada de serviços de apoio que vão desde o nascimento até à idade adulta.

Atualmente a APPACDM Portalegre cumpre a sua missão através das suas respostas sociais: Intervenção Precoce (IP), Creche “Os Piratas das Areias”, 2 Centros de Atividades Ocupacionais (CAOs), um em Portalegre, outro em Marvão - Santo António das Areias, Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), Residência Autónoma de Santa Rita (RASR), Lar Residencial (LR) em Marvão - Santo António das Areias e o projeto-piloto Centro de Apoio à Vida Independente (CAVI).

Para além destas respostas, a instituição dá atualmente envolvida noutro tipo de projetos sociais, onde se incluem o Programa Operacional de Apoio para as Pessoas Mais Carenciadas (POAPMC), as cantinas sociais e a colaboração com o Banco Alimentar.

A instituição ainda desenvolve outros serviços, no sentido de criar sustentabilidade à instituição, como a confeção e distribuição de refeições por 4 escolas de primeiro ciclo do concelho de Portalegre, sendo que desta forma promove as atividades socialmente úteis dos nossos clientes, gerando também postos de trabalho.

---

## ***1.2.Respostas Sociais***

### **Intervenção Precoce na Infância (IPI)**

A Resposta Social de Intervenção Precoce na Infância tem assinado os Acordos com os três Ministérios envolvidos (Saúde; Educação e Solidariedade Social), abrangendo **64 crianças** (com capacidade de estabelecimento para **100**), estando a funcionar de acordo com o estabelecido no Decreto-Lei n.º 281/2009, de 6 de Outubro de 2009. Continuamos a funcionar com duas equipas, a Equipa Local de Intervenção (ELI) de Portalegre e a ELI Castelo de Vide, Marvão e Crato. O Modelo de excelência em IPI para as nossas ELI's continua a ser o Modelo de Ecologia do Desenvolvimento Humano de *Bronfenbrenner*, que numa perspetiva ecológica e sistémica defende que “todos os indivíduos são vistos num processo de desenvolvimento constante e dinâmico, que progressivamente os faz passar para diferentes contextos, reestruturando os contextos onde se inserem” (Correia, L. Miranda & Serrano, Ana M.<sup>a</sup> – ***Envolvimento Parental em Intervenção Precoce***).

As ELI's, no desempenho das suas funções e na interação entre os elementos que as constituem, pretendem intervir com base num modelo de funcionamento transdisciplinar.

A ELI de Portalegre teve a sua constituição em 8 de Março de 2002 e encontra-se sediada em instalações da Escola Cristóvão Falcão em Portalegre. Como área de abrangência tem todo o concelho de Portalegre.

A ELI de Castelo de Vide, Marvão e Crato teve a sua constituição em Setembro de 2003 e encontra-se sediada no Centro de Saúde de Castelo de Vide. Como área de abrangência tem os concelhos de Castelo de Vide, Marvão e Crato.

### **Creche “Os Piratas das Areias” (CPA)**

A **creche “Os Piratas das Areias”(CPA)** visa, em especial, proporcionar o bem-estar e desenvolvimento das crianças dos 4 meses aos 3 anos, num clima de segurança

afetiva e física, durante o afastamento parcial do seu meio familiar, através de um atendimento individualizado e da colaboração estreita com a família numa partilha de cedência e responsabilidades em todo o processo evolutivo das crianças.

Com acordo de cooperação para a resposta social do CPA celebrado com o Centro Distrital de Segurança Social de Portalegre, em 01/09 /2013, para **42** crianças.

### **Centros de Atividades Ocupacionais (CAOs)**

A APPACDM de Portalegre tem dois CAOs em funcionamento: O de Portalegre e o de Marvão, em Santo António das Areias.

O funcionamento do Centro de Atividades Ocupacionais de Portalegre encontra-se com a divisão em CAO Funcional (CAO II) e CAO Terapêutico (CAO I). Os ateliês que fazem parte do CAO II são quatro: Carpintaria e Restauro, Sisal, Costura e Cestaria. Os ateliês que fazem parte do CAO I são dois: Trabalhos Manuais e Ateliê dos Sentidos (estimulação multissensorial), pelos quais estão distribuídos os clientes que neste momento frequentam a resposta social, em vaga com acordo com a Segurança Social. Neste momento a Resposta Social do CAO de Portalegre tem acordo de cooperação para **37 clientes**, havendo uma capacidade máxima de 41 clientes.

O CAO de Marvão está neste momento direcionado para os clientes mais dependentes no qual se procuram desenvolver atividades adequadas às características de cada um. Este CAO baseia-se nas expressões do ser humano, através de um conjunto de atividades que permitem melhorar o desenvolvimento holístico do cliente. Tem acordo de cooperação com o Centro Distrital de Segurança Social de Portalegre para **17 clientes** (com capacidade para 18).

O CAO visa proporcionar aos seus clientes:

- Realização de atividades socialmente uteis e estritamente ocupacionais;
- Apoio técnico permanente nos planos físico, psíquico e social;
- Participação em ações culturais, gimnodesportivas e recreativas;
- Manter e melhorar a autonomia dos clientes nas suas tarefas de vida diária.

---

### Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)

O SAD rege-se pelo Decreto-Lei nº 141, de 28 de Abril de 1989 e pelo Despacho Normativo nº62, de 12 de Novembro de 1999.

O SAD visa promover uma melhor qualidade de vida e autonomia, fomentando a independência na vida dos indivíduos e das suas famílias, proporcionando a permanência das pessoas no seu domicílio/ambiente familiar. Desta forma, presta cuidados individualizados e personalizados no domicílio a pessoas com deficiência, idosos ou em risco/situação de exclusão/isolamento social, quando por motivo de doença ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, as suas necessidades básicas e/ou atividades da vida diária. Tem acordo de cooperação com o Centro Distrital de Segurança Social de Portalegre para **20 clientes** (com capacidade para 40).

### Residência Autónoma de Santa Rita (RASR)

A RASR rege-se pelo Despacho Normativo n.º28 de 3 de Maio de 2006 – Regulamenta as condições de organização, instalação e funcionamento das estruturas residenciais para pessoas com deficiência.

A RASR presta serviços de alojamento e assistência a jovens e adultos com idade superior a 16 anos, portadores de deficiência mental, mas que possuam alguma autonomia.

A Residência Autónoma de Santa Rita tem capacidade para **5 clientes** em alojamento permanente e para **1 cliente** em alojamento temporário, com acordo de cooperação para o mesmo número.

---

## Lar Residencial (LR) de Marvão

Destina-se a prestar serviços de alojamento e assistência a jovens e adultos com idade superior a 16 anos, portadores de deficiência mental promovendo condições de vida e de ocupação que contribuam para o bem-estar e qualidade de vida adequadas às necessidades específicas dos clientes, tem capacidade para 22 pessoas em alojamento permanente e 2 pessoas em alojamento temporário. Tem acordo de cooperação com o Centro Distrital de Segurança Social de Portalegre para **22 clientes**.

### *1.3 Projetos*

#### **Centro de Apoio à Vida Independente (CAVI)**

A APPACDM de Portalegre teve a aprovação da sua candidatura do CAVI – Centro de Apoio à Vida Independente Nº POISE- 38-2018-04, para a tipologia de operação 3.18 - Modelos de apoio à vida independente (MAVI), para a criação do Centro de Apoio à Vida Independente da APPACDM de Portalegre, para execução do projeto-piloto a desenvolver durante 3 anos (2019-2022), com o objetivo de promover e disponibilizar assistência pessoal às pessoas com deficiência ou incapacidade.

Esta candidatura pretende operacionalizar um centro de apoio à vida independente (CAVI) no seio da ONGPD e Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) – APPACDM de Portalegre, entidade com trabalho e intervenção reconhecida na área da deficiência. Com suporte no Modelo de Apoio à Vida Independente (MAVI) que se traduz na disponibilização de Assistência Pessoal (AP) em atividades de vida diária e de participação definidas pela pessoa com deficiência, estes serão prestados pelo CAVI, em contextos diversos, cumprindo com os princípios orientadores do MAVI, que se consubstanciam na universalidade, autodeterminação, individualização, funcionalidade dos apoios, inclusão, cidadania, participação, igualdade de oportunidades.

## PLANO ESTRATÉGICO 2020-2023

A garantia da autodeterminação e autorrepresentação da pessoa com deficiência, a dignificação da atividade de assistência pessoal e a perspetiva de base comunitária constituem as bases pilares na atuação do CAVI com intervenção no concelho de Portalegre.

Este projeto tem um valor total aprovado de 488 368.00€, podendo ser aumentado o financiamento, no caso de aprovação do Pedido de Alteração ao Projeto, que em reunião realizada a 10 de Outubro de 2019, conjuntamente com técnicos responsáveis do POISE (Programa Operacional Inclusão Social e Emprego) e INR (Instituto Nacional para a Reabilitação), foi autorizada a sua submissão para análise. Neste conseqüente fica em aberto a hipótese da possibilidade de aumento dos destinatários a contratualizar até 25 pessoas, bem como as horas de assistência pessoal ajustadas às necessidades dos destinatários da assistência pessoal, e aumento de 1 Técnico de Psicologia para integração da Equipa Técnica do CAVI.

A APPACDM de Portalegre contratualizou em candidatura um total de 21 destinatários a apoiar e 7 Assistentes Pessoais. Face à manifesta dificuldade de execução das horas de assistência pessoal, foi feito o pedido de autorização para, iniciando-se o projeto com dois elementos na Equipa Técnica, serem abrangidos um mínimo de 12 destinatários. O CAVI da APPACDM de Portalegre abrangeu no arranque da Assistência Pessoal a 7 de Novembro, de um total de 13 destinatários com um apoio estimado num total de 200 horas semanais de assistência pessoal.

A 2 de Dezembro serão abrangidos 3 Destinatários, com contratualização de a tempo inteiro de 2 Assistentes Pessoais. Serão abrangidos um total de 16 destinatários, com um apoio estimado de semanal de 280 horas de assistência Pessoal.

O CAVI da APPACDM de Portalegre para sua gestão e execução não abrangerá destinatários com apoio estimado até 24h diárias, havendo apenas a manifestação desta necessidade por um destinatário, que não pode ser contemplada.

Irão ser desenvolvidas ações de Formação Específica das Assistentes Pessoais, ações de sensibilização, encontros e Seminários, que promovem a divulgação e do Modelos e Boas Práticas para a Promoção da Vida Independente.

### **Contratos Locais de Desenvolvimento Social 4.ª Geração (CLDS 4G)**

O Ativ'a Mente é um projeto no âmbito do CLDS 4G que pretende minimizar o isolamento social e contribuir para a mudança de visão do processo de envelhecimento, desenvolvendo dinâmicas de grupo (dança, psicomotricidade, utilização das novas tecnologias, estimulação cognitiva, entre outras), para além de estimular o envolvimento voluntário dos beneficiários nos eventos a decorrer na comunidade e facilitar as relações e encontros intergeracionais para a transmissão de conhecimentos.

O território onde se insere o concelho de Portalegre enquadra-se na intervenção do Eixo 3 – Promoção do envelhecimento ativo e apoio à população idosa -, pelo que só se desenvolverão atividades neste eixo de intervenção, conforme o artigo 8º da Portaria nº 229/2018 de 14 de agosto:

- a) Ações socioculturais que promovam o envelhecimento ativo e a autonomia das pessoas idosas;
- b) Ações de combate à solidão e ao isolamento;
- c) Desenvolvimento de projetos de voluntariado vocacionados para o trabalho com populações envelhecidas;

Estas atividades abrangem um total de 14 ações, esperando chegar a 319 destinatários, mobilizando 6 recursos humanos. Na totalidade da duração do projeto, 3 anos, o mesmo tem um valor projetado de 409 182,00€.

**Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas (POAPMC)**

O Programa Operacional de Apoio às Pessoas Mais Carenciadas (POAPMC), é um programa cofinanciado pelo Fundo de Auxílio Europeu às Pessoas Mais Carenciadas (FEAC) e consiste na distribuição de géneros alimentares e/ou bens de primeira necessidade junto de pessoas carenciadas, tendo como organismo intermédio o Instituto de Segurança Social, I.P.

A instituição iniciou este projeto em 2017, terminando agora em novembro deste ano. A instituição irá dar continuidade ao mesmo por mais 3 anos. A APPACDM irá continuar a ser a entidade coordenadora do território de intervenção de Portalegre: Arronches; Marvão; Castelo de Vide; Nisa; Monforte e Crato, e uma das entidades mediadoras do concelho de Portalegre, que pretende dar resposta no mínimo a 288 beneficiários, pelo que, foi celebrado um protocolo de intervenção com outras entidades dos concelhos de intervenção, nomeadamente, a CERCI de Portalegre, que tem protocolado, enquanto entidade mediadora 22 beneficiários; a APPACDM de Portalegre 83 beneficiários (Concelho de Portalegre). No que respeita ao concelho de Arronches e Monforte, a Associação Casa Juvenil Nossa Senhora da Assunção, tem protocolado, enquanto entidade mediadora 54 beneficiários. Por seu lado, a Santa Casa da Misericórdia de Castelo de Vide é entidade mediadora do concelho de Castelo de Vide, estando atribuídos 26 beneficiários. A Casa do Povo de Santo António das Areias é entidade mediadora do concelho de Marvão, estando-lhe atribuídos 25 beneficiários. A Santa Casa da Misericórdia do Crato, é a entidade mediadora do concelho do Crato, estando protocolados 32 beneficiários. E por último, a Santa Casa da Misericórdia de Nisa é a entidade mediadora do concelho de Nisa, tendo 46 beneficiários em protocolo. Todas as entidades mediadoras podem exceder em 10% mais os beneficiários a apoiar. **Valor total**

### ***1.4 Outros Serviços***

#### **Cantinas Sociais (CS)**

A instituição é distribuidora de refeições nesta resposta desde janeiro de 2013. A CS insere-se na rede pública das Cantinas Sociais e constitui-se como uma resposta de Mod.PGM.65/0

intervenção no âmbito do Programa de Emergência Social, que tem como objetivo suprir as necessidades alimentares dos indivíduos e famílias em situação de vulnerabilidade socioeconómica, através da disponibilização de refeições. Pretendemos dar continuidade ao projeto.

### **Banco Alimentar**

Desde 2007 que colaboramos com o Banco Alimentar contra a fome, participando na distribuição de cabazes, e na identificação e avaliação dos beneficiários. É uma resposta que pretendemos continuar a dar, no sentido de chegar aos mais carenciados.

### **Refeições Escolares**

Este serviço iniciou-se no ano letivo passado 2018/2019, no âmbito dos procedimentos (concurso público e ajuste direto) promovidos pela Câmara Municipal de Portalegre. Este é o segundo ano consecutivo que a APPACDM concorre, estando neste momento a servir 4 escolas de 1.º ciclo. É da vontade da direção continuar com este serviço, que para além de dar outra visibilidade à instituição, gera sustentabilidade, criando outro tipo de suporte financeiro que não apenas as participações das entidades financiadoras.

### **Lavandaria**

Á semelhança dos anos anteriores, continuamos com o serviço de lavandaria para o exterior. Neste momento temos contrato fixo com duas empresas, sendo que tentaremos estabelecer mais.

### ***1.5 Caracterização dos Recursos Materiais***

A APPACDM de Portalegre – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental dispõe neste momento dos seguintes recursos materiais:

- Instalações cedidas pela Câmara Municipal de Portalegre desde 1994 localizadas na Rua das Maias, nº 9 em Portalegre;
- Sede definitiva da Associação, localizada na Rua da Mouta, n.º 19 em Portalegre, cujo terreno foi doado por um associado;
- Sedes da Equipa Local de Intervenção de Castelo de Vide, Marvão e Crato (Pólo do Crato) no âmbito do Sistema Nacional de Intervenção Precoce na Infância (SNIPI);
- Instalações do Lar Residencial e do Centro de Atividades Ocupacionais de Marvão, em terreno cedido pela Câmara Municipal de Marvão;
- Instalações da Creche, cedidas pelo Centro Distrital de Segurança Social de Portalegre

## 2. Análise Estratégica

### 2.1 Análise PEST

#### 2.1.2 Matriz PEST

ANÁLISE PEST	
Análise Política	Análise Económica
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Término do quadro comunitário atual, com possibilidade de abertura dos últimos programas serem na área social</li> <li>- Início de um novo quadro comunitário, com novas possibilidades de financiamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes com pensões muito baixas e muitas despesas médicas e farmacêuticas de doenças não crónicas, que dificultam a qualidade de vida dos mesmos e desistem dos serviços</li> <li>- As famílias vivem situações de crise financeira em casa, sendo que muitas vezes utilizam a pensão dos filhos (nossos clientes) para poderem subsistir e pagar as despesas da casa. Este fator poderá levar a um atraso ou falta de pagamento das mensalidades, bem como a cessação de alguns contratos.</li> </ul>
Análise Social	Análise Tecnológica
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior envolvimento no que se refere a projetos de carácter social, não apenas vocacionados para a deficiência</li> <li>- Alargamento de horizontes, possibilitando também a criação de novas respostas sociais na área da saúde mental</li> <li>- Cada vez menos as famílias dos nossos clientes têm oportunidades de lhes dar outro tipo de experiências, sendo de apostar em projetos diferenciados</li> <li>- Grande procura e pouca oferta de estruturas residenciais para pessoas com deficiência e doença mental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modernização dos sistemas de comunicação em rede da instituição (utilização de plataformas de informação fidedignas, assim como maiores servidores e trabalho em rede);</li> <li>- Melhoria do atual equipamento informático</li> <li>- <i>Site</i> e <i>facebook</i> como motores de comunicação e divulgação de informação para o exterior estão mais interativos e atuais</li> <li>- Melhorar os conhecimentos dos colaboradores ao nível tecnológico/informático</li> <li>- Necessidade de uma <i>newsletter</i> regular de informação institucional aos colaboradores</li> <li>- Publicidade torna-se imprescindível no sucesso de cada instituição</li> <li>- Os eventos de solidariedade social são imprescindíveis para a visibilidade institucional assim como para financiamento de projetos em <i>prol</i> dos clientes na comunidade</li> </ul>

## 2.2 Análise SWOT

### 2.2.1 Matriz SWOT

#### ANÁLISE SWOT

		FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE INTERNA		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipas jovens de colaboradores, com profissionais de diferentes áreas, formando uma única equipa multidisciplinar competente, criativa, pró-ativa e com capacidade de visão.</li> <li>- Boas condições de alguns espaços físicos e de alguns equipamentos.</li> <li>- Boas relações com todos os <i>stakeholders</i></li> <li>- Boa situação financeira da instituição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de conhecimentos a nível informático por parte dos colaboradores</li> <li>- Pouca comunicação institucional interna</li> <li>- Divulgação da informação atempada das situações ao nível de projetos, notícias e eventos relevantes</li> <li>- Dependência financeira de apenas uma entidade financiadora (ISS)</li> <li>- Parte exterior do Lar Residencial e do CAO de Marvão (falta de segurança dos utilizadores)</li> <li>- Pouca manutenção dos espaços existentes</li> <li>- Pouca aposta na limpeza da instituição, transversal a todas as respostas sociais</li> <li>- Pouca eficiência energética (nível do isolamento térmico, nível de equipamentos de climatização, produção de energia, luminárias, entre outros) em todos os edifícios</li> <li>- Necessidade de destacar os bons colaboradores através da avaliação de desempenho</li> <li>- Poucas estratégias motivacionais para os colaboradores</li> </ul>
		OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ANÁLISE EXTERNA		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abertura de programas a que nos possamos candidatar no âmbito da inclusão social</li> <li>- Criação de novas respostas sociais</li> <li>- Formação para dar/aperfeiçoar as competências dos colaboradores</li> <li>- Angariar novas parcerias e estreitar as existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não reunimos ainda as competências necessárias para fazer face à evolução tecnológica</li> <li>- Falta de abertura de programas de financiamento que respondam às nossas necessidades</li> <li>- Falta de poder de compra das famílias</li> </ul>

### 3. Formulação de Estratégia

#### 3.1 Missão

A Missão da APPACDM de Portalegre consiste em apoiar e garantir os direitos e necessidades das crianças, jovens e adultos com deficiência de forma integral e personalizada, bem como a prestação de cuidados individualizados no domicílio a pessoas com deficiência, idosos ou pessoas que estejam em situação de exclusão/isolamento social e suas famílias. As situações demográficas atuais estão a provocar um despovoamento das zonas rurais, conduzindo-nos à necessidade de abarcar uma nova realidade, sob pena dos envolvidos ficarem sem uma resposta adequada de qualidade à sua faixa etária (crianças 0 aos 3 anos).

Este apoio realiza-se através de um conjunto de respostas sociais, terapêuticas, educativas, recreativas e formativas, que visam o compromisso com as necessidades clientes, dos colaboradores e da comunidade.

#### 3.2 Visão

A Associação tem como objectivo ser uma referência nas respostas sociais que dinamiza agora e no futuro, tendo por base a excelência nos serviços que presta à comunidade e na consequente salvaguarda das expectativas dos seus clientes, colaboradores e parceiros.

#### 3.3 Valores

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

- Afetividade
- Competência
- Credibilidade
- Dinamismo
- Respeito
- Responsabilidade

---

### ***3.4 Eixos Estratégicos***

Os eixos estratégicos para o quadriénio 2020-2023 que foram delineados pela APPACDM de Portalegre são:

- Eixo 1 - Comunicação e Imagem
- Eixo 2 - Inovação e Desenvolvimento
- Eixo 3 - Sustentabilidade
- Eixo 4 - Melhoria contínua e qualidade dos serviços.

### ***3.5 Planeamento Estratégico***

No que se refere ao Eixo 1 – Comunicação e Imagem, a direção pretende promover a visibilidade e imagem da instituição (interna e externamente), no sentido de chegar mais facilmente, a colaboradores, clientes e suas famílias, entidades parceiras e financiadoras e comunidade em geral. Como tal, numa postura de proximidade com todos, a APPACDM disponibiliza-se a ter um *site* mais interativo e atual, assim como a adquirir uma plataforma de gestão interna, que possibilite mais facilmente fazer chegar a informação a todos os colaboradores. Neste sentido, é intenção da direção criar um Plano de Comunicação Institucional e uma *Newsletter* de carácter regular que chegue a todos os colaboradores, clientes e suas famílias para que a informação flua mais facilmente entre todas as respostas sociais e serviços, assim como poderá estar sempre atual no *site* institucional para divulgação daquilo que fazemos cá dentro.

Relativamente ao Eixo 2 – Inovação e Desenvolvimento foram definidos três objetivos estratégicos:

- Criação/Implementação de novos projetos/oportunidades que respondam às necessidades da instituição na melhoria da sua qualidade dos serviços, estando projetados 3 projetos para 2020, que se referem aos seguintes:

## PLANO ESTRATÉGICO 2020-2023

- Remodelação do CAO de Portalegre, que embora já tenha sido aprovado, apenas terá a obra terminada no próximo ano;
  - Obra no Lar Residencial/CAO de Marvão, por conta de melhorias ao nível da estrutura do edifício, assim como da segurança no espaço exterior das respostas sociais, com a colocação de uma vedação;
  - Melhorias ao nível da eficiência energética do edifício Sede.
- Investir em novas formas/técnicas e metodologias de trabalho, no que concerne à Certificação da Qualidade para todas as respostas sociais, não incluindo os novos projetos e serviços nesta fase inicial, dando também muita importância à aprendizagem com outras instituições na sua prática diária, para podermos melhorar os nossos serviços, fazendo assim *benchmarking* e *benchlearning*, assim como na taxa de implementação das ações de melhoria, medida em todos os serviços.
- Criação de novos projetos de inovação social, objetivo estratégico que vai ao encontro de futuros projetos/respostas sociais que a direção pretende dinamizar e implementar na instituição:
- Para **2020**, prevê-se a implementação de um novo CAO, em Sousel. Desde 2010 que os clientes do concelho de Sousel se deslocam diariamente para o CAO de Portalegre, através de transporte feito pelo município de Sousel, fazendo cerca de 70Km em cada viagem. O horário de chegada ao CAO é às 10h00m e o de partida é às 15h00m, por questões de organização interna da Câmara Municipal. Este horário condiciona tanto a participação do grupo em determinadas atividades, como também a duração daquelas em que o mesmo participa, obrigando a uma adaptação constante da dinâmica institucional, assim como da organização do serviço de transporte. Acresce o facto de o equipamento sito no Largo do Rossio, em Cano, já ter sido alvo de financiamento por parte do PRODOR e ainda estar fechado e de neste momento estar em risco o incumprimento por parte da entidade beneficiária (ARCSousel - Assoc. Recreativa e Cultural de Sousel). Pretende o município de Sousel que o referido equipamento seja utilizado para os fins previstos. De forma a garantir a execução do objeto do contrato, convidou-nos para desenvolver esta resposta social. Neste sentido foi assinado um protocolo em que a APPACDM de Portalegre passa a ser a entidade responsável pelo funcionamento do CAO, por 25 anos. Abraçamos este desafio no intuito de rentabilizar os recursos existentes na comunidade e principalmente prestar um

melhor apoio aos clientes reduzindo o cansaço do tempo de transporte e aumentando o tempo de participação nas atividades propostas.

- Para **2021**, a direção prevê abrir um refeitório social, destinado ao fornecimento de refeições, a pessoas e famílias economicamente desfavorecidas, de forma a garantir alimentação à população carenciada, assim como sinalizar e diagnosticar situações que possam ser dúbias; Ainda durante esse ano, perante todos os desafios que têm aparecido na área da saúde mental, a direção pensa em apostar num Fórum Sócio - Ocupacional que tem por finalidade a promoção de autonomia, de estabilidade emocional e de participação social, com vista à integração social, familiar e profissional. Esta resposta destina-se a jovens e adultos com moderado e reduzido grau de incapacidade psicossocial, clinicamente estabilizados e que apresentem disfuncionalidades na área relacional, ocupacional e de integração social.
- Para **2022**, a direção tem intenção de voltar a ter a Resposta Sócio-Educativa. Esta é uma lacuna que temos há alguns anos, quando os nossos clientes começaram a envelhecer e a estar em idade de CAO, esta valência desapareceu. Esta resposta é de extrema importância, dado que possibilita uma transferência de acompanhamento dos técnicos da Intervenção Precoce na Infância para a Resposta Escolar, dando resposta a crianças e jovens com deficiências ou incapacidades que não encontram as suas necessidades educativas satisfeitas nas estruturas de ensino regular. Esta resposta teria como objetivo o estimular o desenvolvimento global da criança e jovem, melhorando a autonomia individual e social do mesmo, valorizando-o no seio da família e comunidade onde se insere, assim como apoiar a transição de alunos para a vida pós-escolar.
- Para **2023**, está prevista a abertura de um outro CAO e de dois Lares Residenciais na cidade de Portalegre, que terão os mesmos objetivos e funcionarão da mesma forma dos já existentes atualmente.

No que se refere ao Eixo 3 – Sustentabilidade, a direção da APPACDM de Portalegre tem dois grandes objetivos estratégicos:

- Criar novas fontes de receita e de auto-financiamento e manter as atuais, através da aquisição de mais painéis fotovoltaicos que permitam o autoconsumo da energia produzida e assim diminuir os gastos com a eletricidade e a climatização;

## PLANO ESTRATÉGICO 2020-2023

- Criação de uma empresa de economia social, com o intuito de criar postos de trabalho para pessoas com deficiência ou incapacidade, que possa ser reconhecida no exterior, pela comunidade envolvente.

No que respeita ao Eixo 4 - Melhoria contínua e qualidade dos serviços, este inclui 6 objetivos estratégicos, são eles:

- Garantir a satisfação dos clientes, medido através da taxa de satisfação dos clientes/familiares resultante dos questionários passados no final de cada ano civil, assim como através da taxa de satisfação dos clientes nas atividades;
- Garantir a melhoria da qualidade de vida dos clientes, medida através da taxa de cumprimento dos planos individuais, assim como através da taxa de satisfação à questão do inquérito de satisfação dos clientes sobre qualidade de vida;
- Contribuir para um maior reconhecimento do *empowerment* dos clientes, medido através da taxa de satisfação à resposta “Sou livre de dar a minha opinião e esta é ouvida” dos questionários que são respondidos pelos clientes no final do ano civil, assim como pelo n.º de clientes integrados em ASUS ou em emprego protegido e pelo n.º de ações/atividades promovidas pelos clientes em defesa dos seus direitos/interesses e dos seus pares;
- Aumentar a participação e envolvimento das famílias, medida através da taxa de participação dos familiares em atividades em que são convidados;
- Aumentar a motivação e a satisfação dos colaboradores, medida através da taxa de satisfação dos colaboradores, dos questionários que os colaboradores preenchem, todos os anos no fim de cada ano civil assim como a taxa de respostas às questões associadas à motivação dos mesmos questionários;
- Promover a formação e desenvolvimento dos colaboradores, através do cumprimento do plano de formação e da eficácia das ações de formação do mesmo.

É de salientar que embora não esteja espelhado como indicador, por já não existir há algum tempo na nossa instituição, é nossa intenção voltar a desenvolver a avaliação de desempenho em todos os serviços/respostas sociais. Esta, realizada de forma justa

## **PLANO ESTRATÉGICO 2020-2023**

---

e imparcial, poderá servir como fator motivacional para os colaboradores, já que se torna urgente rever algumas estratégias motivacionais. Neste âmbito, é intenção da direção criar atividades de consolidação de equipas, que ocorram pelo menos duas vezes por ano, fazendo parte integrante deste plano estratégico.

## PLANO ESTRATÉGICO

2020 – 2023

Processo (Sigla)	Objectivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta 2020		Meta 2021		Meta 2022		Meta 2023		FM	Resp.	Suporte	Programas Estratégicos	
				≥		≥		≥		≥					Ações	Projetos
PGM	Melhorar a comunicação interna	N.º de Planos de Comunicação Institucional	N.º / ano	≥	1	≥	1	≥	1	≥	1	Anual	Direcção, Resp. Respostas Sociais	Mapas de reuniões; Registos	Planear e gerir as acções	Ficha de Projecto; Ficha de Planeamento
		N.º de Newsletter	N.º / ano	≥	4	≥	6	≥	8	≥	12	Semestral	Direcção, Resp. Respostas Sociais	Relatórios Trimestrais das Respostas Sociais; Informações da Direcção	Planear e gerir as acções	
	Promover a visibilidade e imagem externa da APPACDM	Taxa de divulgação da instituição	Média da taxa de satisfação relativa à questão de divulgação de todos os stakeholders	≥	70%	≥	75%	≥	77%	≥	78%	Anual	Direcção, Resp. Respostas Sociais	Inquéritos de satisfação de todos os stakeholders	Rever se necessário inquéritos de satisfação; Distribuir inquértios; Recolher e tratamento estatístico	
		N.º de atualizações do site	N.º / ano	≥	12	≥	12	≥	12	≥	12	Anual	Direcção, Resp. Respostas Sociais	Programas de rádio; Site; Redes sociais	Remodelação do site; Planear e gerir as acções	
PGM	Criação/Implementação de novos projetos que respondam às necessidades da instituição na melhoria da sua qualidade dos serviços	N.º de projetos	Nº / ano	≥	3	≥	1	≥	1	≥	0	Anual	Direcção, Resp. Respostas Sociais	Convite / ofício aos parceiros Registo das actividades	Planear e gerir as acções	Ficha de Projecto; Ficha de Planeamento
PGM	Investir em novas formas/técnicas e metodologias de trabalho.	N.º de certificações da qualidade	N.º / ano	≥	1	≥	1	≥	1	≥	1	Anual	Direcção, Resp. Respostas Sociais	Relatório Anual de Actividades; Relatório de Gestão; Relatório de Contas	Planear e gerir as acções	
		N.º de acções de melhoria que resultam do Benchmarking	Nº / ano	≥	1	≥	2	≥	3	≥	4	Anual	GQ; Direcção, Resp. Respostas Sociais	Relatório de Benchmarking	Planear e gerir as acções	
PGM	Criação de novos projetos de inovação social (n.º de novos projetos/serviços/respostas sociais)	Taxa de implementação das acções de melhoria	nº de melhorias sugeridas implementadas / nº total de melhorias exequíveis *100	≥	70%	≥	75%	≥	76%	≥	78%	Mensal	Resp. Respostas Sociais; GQ	Mapa de Acomp. Sugestão de Melhoria	Apostar na gestão das sugestões pelas responsáveis de cada resposta social	
		N.º de projetos	Nº / ano	≥	1	≥	2	≥	2	≥	4	Anual	Resp. Respostas Sociais, Direcção Técnica, Direcção, Departamento Administrativo	Relatório Anual de Actividades; Relatório de Gestão; Relatório de Contas	Planear, divulgar e envolver a comunidade	Ficha de Projecto; Ficha de Planeamento

Eixo	Processo (Sigla)	Objectivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta 2020		Meta 2021		Meta 2022		Meta 2023		FM	Resp.	Suporte	Programas Estratégicos	
					≥		≥		≥		≥					Ações	Projetos
<b>Sustentabilidade</b>	PADF	Criar novas fontes de receita e de auto-financiamento e manter as atuais.	N.º de painéis fotovoltaicos	Nº / ano	≥	40	≥	60	≥	60	≥	80	Anual	Resp. Respostas Sociais, Direcção Técnica, Direcção, Departamento Administrativo	Relatório Anual de Actividades; Relatório de Gestão; Relatório de Contas	Planear e gerir as acções	Ficha de Projecto; Ficha de Planeamento
		Criação de uma empresa de economia social	N.º de projetos	Nº / ano	≥	0	≥	0	≥	1	≥	1	Anual	Resp. Respostas Sociais, Direcção Técnica, Direcção, Departamento	Relatório Anual de Actividades; Relatório de Gestão; Relatório de Contas	Planear e gerir as acções	Ficha de Projecto; Ficha de Planeamento
<b>Melhoria contínua e qualidade dos serviços</b>	PGM	Garantir a satisfação dos clientes.	Taxa de satisfação dos familiares/ clientes	nº de satisfeitos / nº total *100	≥	70%	≥	72%	≥	75%	≥	78%	Anual	Resp. Respostas Sociais GQ Gestor de Caso	Relatórios de Avaliação da Satisfação	Identificar os aspectos considerados mais negativos e definir acções para a sua melhoria Apostar na implementação das sugestões dos questionários (exequíveis)	
			Taxa de satisfação dos clientes nas actividades	nº de satisfeitos / nº total *100	≥	80%	≥	85%	≥	85%	≥	85%	Anual	Resp. Respostas Sociais GQ Gestor de Caso	Relatórios de Avaliação da Satisfação	Identificar os aspectos considerados mais negativos e definir acções para a sua melhoria Apostar na implementação das sugestões dos	

Eixo	Processo (Sigla)	Objectivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta 2020		Meta 2021		Meta 2022		Meta 2023		FM	Resp.	Suporte	Programas Estratégicos	
					≥	%	≥	%	≥	%	≥	%				Ações	Projectos
Melhoria contínua e qualidade dos serviços	P Resp. Sociais PGM	Garantir a melhoria da qualidade de vida dos clientes	Taxa de cumprimento do PDI / PIIP	n.º de objetivos atingidos/n.º total de objetivos*100	≥	70%	≥	72%	≥	73%	≥	75%	Semestral	Resp. Respostas Sociais Gestor de Caso Equipa Técnica	PDI / PIIP	Definir objectivos, metas e acções reais e adaptado às necessidades dos clientes	
			Taxa de satisfação à questão do inquérito de satisfação dos clientes sobre qualidade de vida	n.º de respostas positivas/n.º total de respostas*100	≥	75%	≥	80%	≥	85%	≥	85%	Anual	Resp. Respostas Sociais Gestor de Caso Equipa Técnica	Inquérito de satisfação dos clientes	Rever se necessário inquéritos de satisfação; Distribuir inquéritos; Recolher e tratamento estatístico	
		Contribuir para um maior reconhecimento do empowerment dos clientes	Taxa de satisfação à resposta "Sou livre de dar a minha opinião e esta é ouvida"	n.º de respostas positivas/n.º total de respostas*100	≥	75%	≥	80%	≥	85%	≥	85%	Anual	Resp. Respostas Sociais Gestor de Caso Equipa Técnica	Inquérito de satisfação dos clientes	Rever se necessário inquéritos de satisfação; Distribuir inquéritos; Recolher e tratamento estatístico	
			N.º de clientes integrados em ASUS ou em emprego protegido	n.º de clientes a trabalhar em estruturas da comunidade	≥	5	≥	6	≥	7	≥	8	Anual	Resp. Respostas Sociais	Registo de Participação	Planear e gerir as acções	
			N.º de ações/atividades promovidas pelos clientes em defesa dos seus direitos/interesses e dos seus pares	Nº/ ano	≥	3	≥	3	≥	3	≥	4	Semestral	Resp. Respostas Sociais Equipa Técnica	Registo de Participação	Planear e gerir as acções	
			Aumentar a participação e envolvimento das famílias	Taxa de participação dos familiares em atividades em que são convidados	nº de participante / nº de convidados * 100	≥	40%	≥	42%	≥	43%	≥	45%	Semestral	Resp. Respostas Sociais	Registo de Participação	Envolver os familiares/clientes

Eixo	Processo (Sigla)	Objectivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta				FM	Resp.	Suporte	Programas Estratégicos	
					2020	2021	2022	2023				Acções	Projetos
Melhoria contínua e qualidade dos serviços	PGM	Aumentar a motivação e a satisfação dos colaboradores.	Taxa de satisfação dos colaboradores	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de colaboradores satisfeitos}}{\text{n}^\circ \text{ total}} * 100$	≥ 70%	≥ 72%	≥ 75%	≥ 78%	Anual	Resp. Respostas Sociais	Relatório de Avaliação de Satisfação	Auscultar os colaboradores sobre os aspectos considerados mais negativos e definir acções para a sua melhoria, baseadas nas sugestões dos colaboradores	
			Taxa de respostas às questões associadas à motivação (no questionário de satisfação dos colaboradores)	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de motivados}}{\text{n}^\circ \text{ total}} * 100$	≥ 70%	≥ 72%	≥ 75%	≥ 78%	Anual	GPRH Resp. Respostas Sociais Direcção Técnica Direcção	Relatório de Avaliação de Satisfação	Identificar as causas da desmotivação profissional e apostar no reconhecimento do trabalho realizado, através de outras formas de motivação	
	PF	Promover a formação e desenvolvimento dos colaboradores.	Taxa de cumprimento do plano de formação	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de acções de formação}}{\text{n}^\circ \text{ total de}}$	≥ 70%	≥ 75%	≥ 77%	≥ 78%	Anual	GPRH Direcção	Relatório de Formação	Identificar as necessidades de formação; Planear e gerir as acções de	
	PF		Taxa de eficácia das acções de formação	média da percentagem eficácia	≥ 75%	≥ 76%	≥ 77%	≥ 78%	Anual	GPRH	Relatório de Formação	Apostar na realização de formações aplicáveis ao trabalho efectuado pelo colaborador	



**PLANO ESTRATÉGICO**  
**2020 – 2023**

---

Aprovado por:

A Direção

---

(Deolinda Miranda)

---

(Joaquim Claudino)

---

(Tiago Malta)