



**CAPP**

**CENTRO DE ASSISTÊNCIA  
PAROQUIAL DE PAMPILHOSA**

# **PLANO ESTRATÉGICO**

**2017-2019**



**ÍNDICE**

1. INTRODUÇÃO .....	3
2. APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL .....	4
3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	11
3.1. Recursos Humanos .....	11
3.1.1. Distribuição de Colaboradores por Género .....	11
3.1.2. Distribuição de colaboradores por faixa etária.....	11
3.1.3. Distribuição de colaboradores por nível de escolaridade .....	12
3.1.4. Cultura da Qualidade Organizacional (Avaliação Pelos Colaboradores) .....	12
3.2. Satisfação das Partes Interessadas .....	17
3.3. Intervenção Centrada na Pessoa .....	17
3.4. Eficácia dos Serviços e Gestão .....	19
3.5. Relatórios Externos.....	22
3.5.1 Relatório EQUASS .....	23
3.5.2 Relatório da Segurança Social.....	24
4. ANÁLISE SWOT.....	25
5. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO .....	26
5.1. Metodologia desenvolvimento .....	26
5.2. Eixos Estratégicos .....	26
5.2.1. Liderança Estratégica .....	27
5.2.2. Inovação e Desenvolvimento .....	27
5.2.3. Respostas Sociais e Serviços.....	28
5.2.4. Gestão de Recursos Humanos .....	28
5.2.5. Relação com a Sociedade .....	29
5.2.6. Gestão Administrativa e Financeira .....	29
5.2.7. Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua.....	29
6. CONCLUSÃO.....	31
7. ANEXO – PLANO ESTRATÉGICO OPERACIONAL 2017-2019 .....	32

## **1. INTRODUÇÃO**

A elaboração deste Plano Estratégico surge da necessidade de equacionar as principais linhas de esforço e as medidas estruturantes que permitam conduzir o CAPP no sentido de se referenciar como uma organização de excelência na prestação de serviços, gerando valor acrescentado para a sociedade.

O presente Plano Estratégico tem, pois, a sua origem, mais do que na necessidade de planear os próximos anos de atividade do CAPP, na vontade de garantir que nos próximos 3 anos (2017-2019) o seu desempenho esteja solidamente ancorado numa análise estratégica cuidada e na consequente definição de objetivos e metas a atingir, bem como no planeamento das iniciativas a desenvolver e dos indicadores para a sua monitorização.

Este planeamento tem como base a autoavaliação Institucional, onde se inclui a documentação aplicável a cada Resposta Social, com ênfase nas alterações ocorridas, sugestões e reclamações dos utentes, colaboradores e outras partes interessadas, as principais ocorrências nos serviços nos anos transatos, a análise dos Inquéritos de Satisfação, as sugestões de melhoria resultantes dos mesmos, bem como o perfil global resultante de avaliações externas, nomeadamente as resultantes das auditorias de qualidade e os relatórios de visita de acompanhamento da Segurança Social e ainda a concretização dos objetivos do planeamento estratégico anterior.

Respeitando a sustentabilidade financeira e a capacitação institucional, com o fim de assegurar uma resposta mais eficaz e eficiente, queremos continuar a privilegiar a qualidade do serviço prestado nas várias Respostas Sociais e promover a melhoria contínua da Instituição.

## 2. APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

### Órgãos Diretivos

#### DIREÇÃO

Pe. Carlos Alberto da Graça Godinho – Presidente  
António de Almeida Marques – Vice-Presidente  
Alexandre Edgar Mendes Rebelo – Secretário  
Natércia Maria Batista Ferreira – Tesoureiro  
Sutero Dias Seabra – Vogal

#### CONSELHO FISCAL

Rosalina Maria Rodrigues Nogueira – Presidente  
Helena Catarina Veloso Fidalgo – Vice-Presidente  
Gonçalo Rodrigo Moura da Costa – Vogal

### Missão, Visão e Valores

#### Missão

- Servir na comunidade a pessoa, em atitude de humanismo cristão, mediante a prestação de serviços básicos de qualidade nas áreas da educação, saúde e intervenção comunitária, de forma a garantir a melhoria da qualidade de vida das famílias.

#### Visão

- Ser uma referência regional, como organização sustentada na qualidade e excelência, ampliando e desenvolvendo serviços sociais inovadores.

#### Valores

- Humanismo cristão, Solidariedade, Fraternidade, Responsabilidade Social, Transparência, Cidadania, Justiça social, Personalismo (centralizado na pessoa).

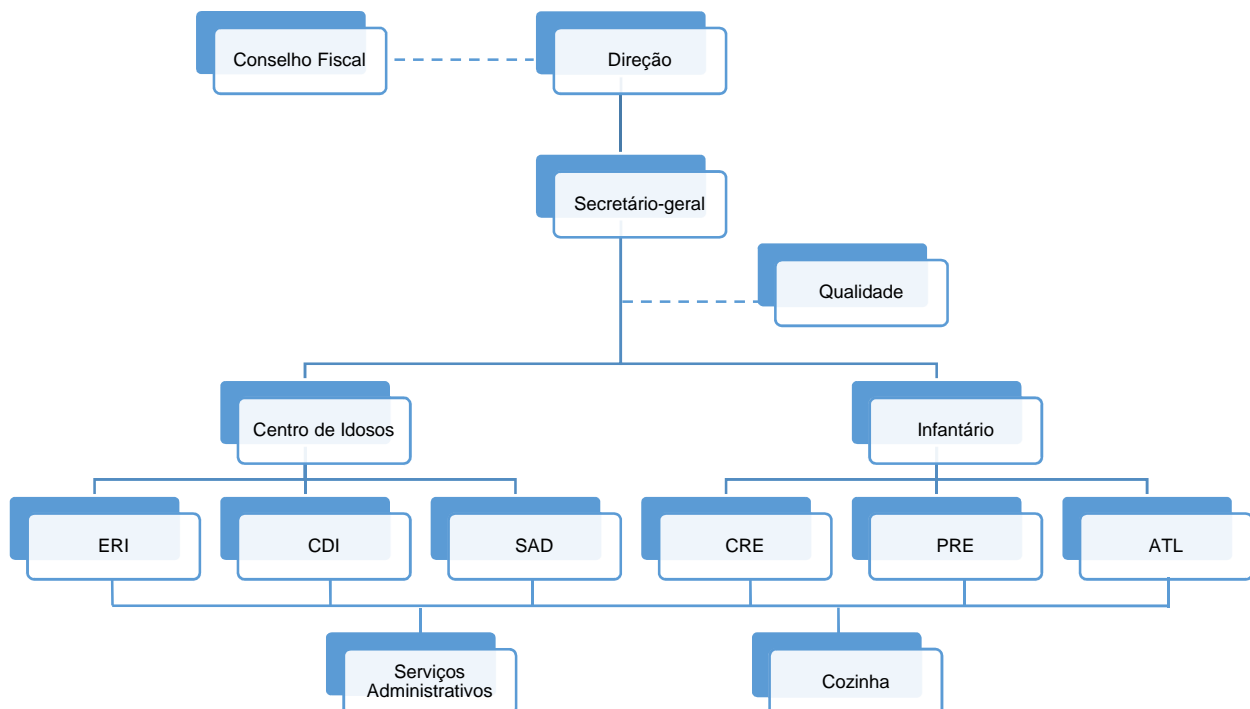
## Política da Qualidade

A Política de Qualidade do CAPP é indissociável da missão organizacional, que se concretiza na prestação de serviços de qualidade nas áreas da educação, saúde e intervenção comunitária.

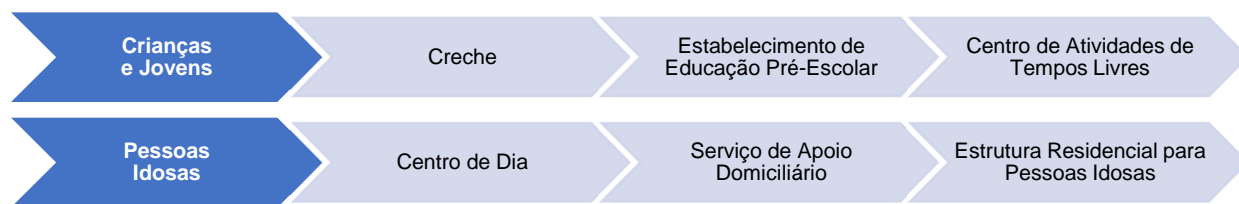
Os objetivos fundamentais da Política de Qualidade do CAPP são:

- Procurar responder às necessidades e expectativas dos seus clientes, familiares, entidades parceiras e financiadoras.
- Promover a sustentabilidade e a melhoria contínua, com base numa gestão eficiente e eficaz dos seus recursos.
- Promover o desenvolvimento de competências, a motivação e valorização dos seus colaboradores.
- Fomentar o desenvolvimento dos serviços e a cultura da inovação.
- Contribuir para a criação de uma sociedade mais aberta e inclusiva, assente em valores como a solidariedade, fraternidade e humanismo.

## Organograma



## Respostas Sociais



### CRECHE

A Creche é um equipamento de natureza socioeducativa, vocacionado para o apoio à família e à criança, destinado a acolher crianças até aos 3 anos de idade, durante o período correspondente ao impedimento dos pais ou de quem exerça as responsabilidades parentais.

São objetivos da Creche, designadamente, os seguintes:

- facilitar a conciliação da vida familiar e profissional do agregado familiar;
- colaborar com a família numa partilha de cuidados e responsabilidades em todo o processo evolutivo da criança;
- assegurar um atendimento individual e personalizado em função das necessidades específicas de cada criança;
- prevenir e despistar precocemente qualquer inadaptação, deficiência ou situação de risco, assegurando o encaminhamento mais adequado;
- proporcionar condições para o desenvolvimento integral da criança, num ambiente de segurança física e afetiva;
- promover a articulação com outros serviços existentes na comunidade.

### ESTABELECIMENTO DE EDUCAÇÃO PRÉ-ESCOLAR

A Educação Pré-Escolar é a primeira etapa da educação básica no processo de educação ao longo da vida, sendo complementar da ação educativa da família, com a qual deve estabelecer estreita cooperação, favorecendo a formação e o desenvolvimento equilibrado da criança, tendo em vista a sua plena inserção na sociedade como ser autónomo, livre e solidário. A Educação Pré-Escolar destina-se às crianças com idades compreendidas entre os 3 anos e a idade de ingresso no ensino básico.

São objetivos da Educação Pré-Escolar:

- promover o desenvolvimento pessoal e social da criança com base em experiências de vida democrática numa perspetiva de educação para a cidadania;
- fomentar a inserção da criança em grupos sociais diversos, no respeito pela pluralidade das culturas, favorecendo uma progressiva consciência do seu papel como membro da sociedade;
- contribuir para a igualdade de oportunidades no acesso à escola e para o sucesso da aprendizagem;

- d) estimular o desenvolvimento global de cada criança, no respeito pelas suas características individuais, inculcando comportamentos que favoreçam aprendizagens significativas e diversificadas;
- e) desenvolver a expressão e a comunicação através da utilização de linguagens múltiplas como meios de relação, de informação, de sensibilização estética e de compreensão do mundo;
- f) despertar a curiosidade e o pensamento crítico;
- g) proporcionar a cada criança condições de bem-estar e de segurança, designadamente no âmbito da saúde individual e coletiva;
- h) proceder à despistagem de inaptações, deficiências e precocidades, promovendo a melhor orientação e encaminhamento da criança;
- i) incentivar a participação das famílias no processo educativo e estabelecer relações de efetiva colaboração com a comunidade.

### **CENTRO DE ATIVIDADES DE TEMPOS**

O Centro de Atividades de Tempos Livres é um espaço lúdico com preocupações socioeducativas, que, de acordo com a Lei de Bases do Sistema Educativo, se propõe a acolher crianças que frequentem o 1.º Ciclo do Ensino Básico e assim desenvolver atividades lúdico-pedagógicas diversificadas, integradas no Plano de Atividades, Projeto Educativo e Projeto Pedagógico, que visem estimular o desenvolvimento global da criança.

São objetivos do Centro de Atividades de Tempos Livres:

- a) permitir a cada criança ou jovem, através da participação na vida em grupo, a oportunidade da sua inserção na sociedade;
- b) contribuir para que cada grupo encontre os seus objetivos, de acordo com as necessidades, aspirações e situações próprias de cada elemento e do seu grupo social, favorecendo a adesão aos fins livremente escolhidos;
- c) criar um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal de cada criança ou jovem, por forma a ser capaz de se situar e expressar num clima de compreensão, respeito e aceitação de cada um;
- d) favorecer a inter-relação família/escola/comunidade/estabelecimento, em ordem a uma valorização, aproveitamento e rentabilização de todos os recursos do meio.

### **CENTRO DE DIA**

O Centro de Dia é uma resposta social, desenvolvida em equipamento, que consiste na prestação de um conjunto de serviços que contribuem para a manutenção dos idosos no seu meio sócio-familiar. Reduz o isolamento, retarda os efeitos do envelhecimento, visando o reencontro de novos projetos para uma existência social saudável, reforçando/ fomentando os laços de solidariedade.

São objetivos do Centro de Dia:

- a) melhorar a qualidade de vida das pessoas idosas e possibilitar a manutenção das mesmas, nos seus próprios domicílios;

- b) potencializar um conjunto de ações destinadas a promover a convivência, participação e integração dos indivíduos na vida social;
- c) prestar serviços que satisfaçam as necessidades básicas;
- d) promover as relações interpessoais ao nível dos idosos e destes com outros grupos etários, a fim de evitar o isolamento.

### **SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO**

O Serviço de Apoio Domiciliário é uma resposta social que consiste na prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio, a indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou as atividades da vida diária.

São objetivos do Serviço de Apoio Domiciliário:

- a) contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos e famílias;
- b) contribuir para retardar ou evitar a institucionalização;
- c) assegurar aos indivíduos e famílias satisfação de necessidades básicas;
- d) prestar cuidados de ordem física e apoio psicossocial aos indivíduos e famílias, de modo a contribuir para o seu equilíbrio e bem-estar;
- e) colaborar na prestação de cuidados de saúde.

### **ESTRUTURA RESIDENCIAL PARA PESSOAS IDOSAS**

A Estrutura Residencial para Pessoas Idosas constitui-se como uma Resposta Social, desenvolvida em equipamento destinada a alojamento coletivo, num contexto de “residência assistida”, orientados para a promoção da qualidade de vida e para a condução de um envelhecimento saudável, autónomo, ativo e plenamente integrado.

São objetivos da Estrutura Residencial para Pessoas Idosas:

- a) proporcionar serviços permanentes e adequados à problemática biopsicossocial das pessoas idosas;
- b) contribuir para a estimulação de um processo de envelhecimento ativo;
- c) criar condições que permitam preservar e incentivar a relação intrafamiliar;
- d) potenciar a integração social.

## **Serviços / Projetos**

### **HIDROGINÁSTICA**

O serviço de Hidroginástica é uma prática desportiva bastante complexa e muito abrangente, adaptável a diferentes objetivos e populações. A Hidroginástica conjuga de forma harmoniosa o bem-estar que a água



nos proporciona com a música e o convívio. Os exercícios aquáticos realizados permitem benefícios relevantes no âmbito da prevenção, da reabilitação e do treino desportivo: redução do risco de lesões, incremento da condição cardiorrespiratória e fortalecimento muscular. Ao promover uma acentuada redução da ação da gravidade sobre a coluna e, conseqüentemente, do impacto sobre as articulações, a água proporciona uma opção de exercício mais segura num quadro de patologias ou condições clínicas de lombalgias, hérnias discais, artroses e reumatismo, entre outras.

### **ACADEMI@CAPP**

O projeto Academi@CAPP pretende ajudar os Encarregados de Educação que necessitam de apoio no acompanhamento ao estudo dos seus filhos e/ou educandos e conseqüentemente a ocupação dos tempos livres dos mesmos.

São objetivos do projeto Academi@CAPP:

- a) responder à necessidade dos Encarregados de Educação;
- b) proporcionar condições para as crianças melhorarem as aprendizagens e consolidarem conhecimentos;
- c) fomentar a participação das crianças na vida escolar, nomeadamente através de uma ocupação construtiva dos tempos livres;
- d) favorecer o desenvolvimento de atitudes e hábitos de trabalho autónomo e em grupo;
- e) criar mecanismos de apoio ao estudo e de gestão dos diferentes ritmos de aprendizagens das crianças;
- f) promover um papel ativo das crianças na resolução dos seus problemas de aprendizagem e no esclarecimento de dúvidas;
- g) desenvolver nas crianças o sentido de responsabilidade pessoal e social.

### **SORRIR, ANIMAR E DESENVOLVER – ANIMAÇÃO AO DOMICÍLIO SÉNIOR**

O projeto Sorrir, Animar e Desenvolver pretende dar sentido e melhoria na qualidade de vida aos idosos/séniore no seu domicílio, promovendo animação nas residências, desta forma, pretende dar uma resposta individual e personalizada, baseada nos interesses e na vontade manifestada pelo próprio, fazendo assim renascer o sentimento de pertença na comunidade.

Com este projeto a animação pretende estimular a atividade física, mental e afetiva dos idosos/séniore, através de várias atividades.

São objetivos do projeto Sorrir, Animar e Desenvolver:

- a) promover novas descobertas e aprendizagens;
- b) promover uma vida mais dinâmica e harmoniosa;
- c) proporcionar momentos lúdicos;
- d) valorizar a autonomia e a confiança em si próprio.

O CAPP presta serviços a cerca de 270 utentes, distribuídos pelas várias Respostas Sociais, serviços e projetos.

<b>Resposta Social / Serviço / Projeto</b>	<b>N.º de Utes</b>
Creche	48
Estabelecimento de Educação Pré-Escolar	44
Centro de Atividades de Tempos Livres	52
Centro de Dia	33
Serviço de Apoio Domiciliário	25
Estrutura Residencial para Pessoas Idosas	20
Cantina Social	13
Hidroginástica	22
Academi@CAPP	11
Sorrir, Animar e Desenvolver	11

### 3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O CAPP a montante da operacionalização do seu Plano Estratégico para o triénio 2017-2019, mediante a aplicação de ferramentas internas e externas obteve indicadores de performance que contextualizam o momento atual da organização em diferentes vetores. Os resultados obtidos e aqui apresentados serviram para a identificação de áreas de intervenção chave como contributos na planificação estratégica dos próximos anos. Seguidamente apresentam-se os respetivos indicadores associados a áreas consideradas capitais.

#### 3.1. Recursos Humanos

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

Os quadros seguintes pretendem caracterizar de forma sucinta, a estrutura de colaboradores ao serviço do CAPP, no ano de 2016, tendo em conta o género, a faixa etária e o nível de escolaridade.

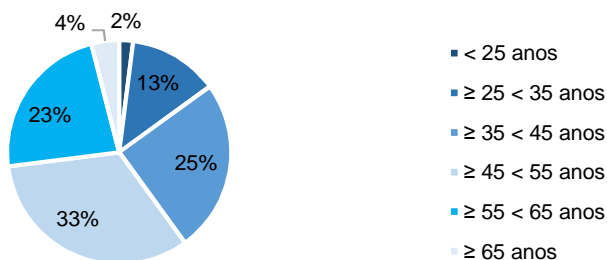
Género	Colaboradores	
	N.º	%
Homens	2	4
Mulheres	46	96

##### 3.1.1. Distribuição de Colaboradores por Género

Faixa Etária	Colaboradores		
	Homens	Mulheres	Total
< 25 anos	0	1	1
≥ 25 < 35 anos	1	5	6
≥ 35 < 45 anos	1	11	12
≥ 45 < 55 anos	0	16	16
≥ 55 < 65 anos	0	11	11
≥ 65 anos	0	2	2

##### 3.1.2. Distribuição de colaboradores por faixa etária

A distribuição de colaboradores do CAPP, por faixa etária, espelha que a classe etária mais representativa é a dos 45 aos 55 anos, com 33% do total dos 48 colaboradores. Mais de metade dos colaboradores têm idade igual ou superior a 45 anos. Verifica-se também que 96% dos colaboradores são mulheres e 4% são homens.

**Distribuição de colaboradores por faixa etária.**

**3.1.3. Distribuição de colaboradores por nível de escolaridade**

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

Nível de Escolaridade	Colaboradores			
	Homens	Mulheres	Total	%
≤ 9.º Ano	0	23	23	48
Ensino Secundário	0	14	14	29
Bacharelato	0	1	1	2
Licenciatura	1	7	8	17
Pós-Graduação	0	0	0	0
Mestrado	1	1	2	4
Doutoramento	0	0	0	0

**3.1.4. Cultura da Qualidade Organizacional (Avaliação Pelos Colaboradores)**

A montante do Plano Estratégico, o CAPP aplicou um questionário Europeu aos seus colaboradores pretendendo com os resultados verificar a posição atual (contextualização) da organização nesta vertente, bem como identificar eventuais áreas de melhoria a serem trabalhadas no futuro.

O Questionário de Cultura da Qualidade EQUASS (EQCS), baseado no modelo de qualidade do EQUASS, foi desenhado para avaliar a cultura da qualidade das organizações que prestam serviços sociais. O EQCS proporciona uma linguagem e estrutura comum para avaliar e aferir a cultura de qualidade de forma significativa e produtiva. Comparar as forças e fraquezas com base em indicadores mais precisos, identificar as ações de melhoria decorrentes dos resultados alcançados e implementar estratégias que visem a melhoria contínua, por certo irá potenciar o desenvolvimento e envolvimento do capital humano e da qualidade dos serviços prestados.

O modelo EQCS permite-nos revelar a crença e os pressupostos subjacentes de forma compreensível e mensurável e o seu impacto no desempenho da organização. O EQCS responde a quatro perguntas-chave sobre a cultura de qualidade da sua organização: Missão: Sabemos para onde vamos? Adaptabilidade:

Estamos a ouvir o mercado? Envolvimento: As nossas pessoas estão alinhadas, empenhadas, e são capazes? Consistência: Temos os valores, sistemas e processos no sítio para executar? As quatro questões-chave para uma cultura de qualidade são expressas em quatro dimensões no EQCS: orientação interna contra orientação externa e flexibilidade versus estabilidade. Cada uma destas dimensões é ainda dividida em três índices. Esses índices descrevem comportamentos específicos para tornar os resultados relevantes e práticos na sua organização. As Dimensões do Questionário de Cultura de Qualidade do Equass são: Flexibilidade e Estabilidade e Focos Externo e Focos Interno.

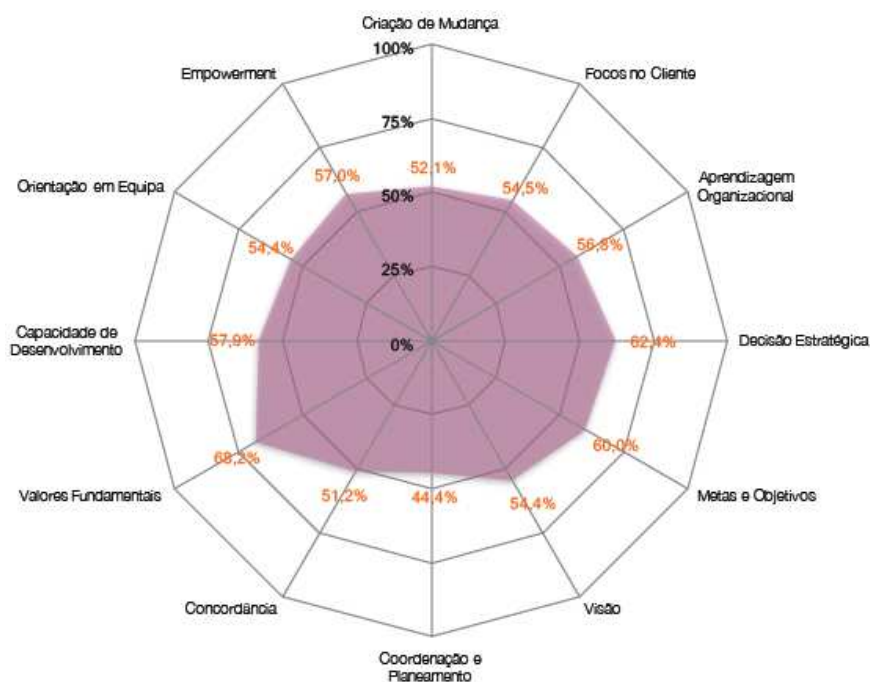
**Flexibilidade (Adaptabilidade e Envolvimento):** As organizações que são fortes nesta dimensão podem ajustar rapidamente a sua resposta ao seu ambiente. Tendem a ser bem sucedidas na inovação e satisfação dos seus clientes.

**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.

**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 veem. O resultado é a capacidade de crescer à medida das necessidades atuais e futuras do mercado.

**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 preveem um desempenho operacional eficiente, níveis mais elevados de qualidade e aumento da satisfação dos colaboradores.

Os resultados obtidos são apresentados em três componentes: resultados gerais do Infantário, resultados gerais do Centro de Idosos e os resultados globais da organização. Salienta-se que foram distribuídos um total de 48 questionários, tendo sido recolhidos e analisados 27. Os respetivos gráficos com os resultados obtidos são apresentados nas três figuras seguintes:

**Resultados Gerais do Infantário:**

Relativamente ao Infantário, destacam-se pela positiva os vetores relacionados com os Valores Fundamentais (único acima de 65%). Como aspetos menos positivos, identificam-se a Coordenação e Planeamento e a Criação de Mudança.

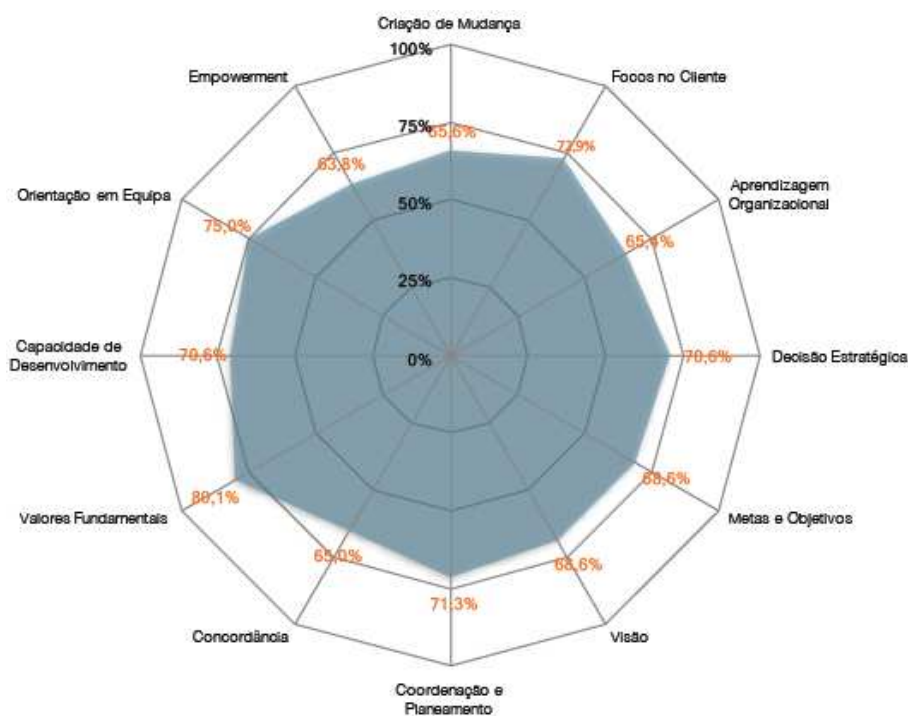
Na análise mais incisiva às questões avaliadas no Infantário, salienta-se como indicadores:

**Mais positivos**

- Existe um código de ética que guia o nosso comportamento e ajuda-nos a distinguir o certo do errado;
- Os líderes têm uma perspetiva a longo prazo sobre qualidade;
- As equipas são os alicerces para o desenvolvimento da qualidade nos nossos serviços.

**Menos Positivos**

- As tentativas de introduzir mudanças normalmente encontram resistência;
- O pensamento a curto prazo muitas vezes compromete a visão de qualidade a longo prazo;
- Muitas coisas começaram sem ser terminadas convenientemente;
- É fácil coordenar projetos de desenvolvimento da qualidade de forma transversal em toda a organização;
- A maior parte dos colaboradores estão altamente motivados na sua prática diária.

**Resultados Gerais do Centro de Idosos:**

Relativamente ao Centro de Idosos, destacam-se pela positiva os vetores relacionados com os Valores Fundamentais, a Orientação em Equipa e o Focos no Cliente. Como aspetos menos positivos, identificam-se o Empowerment e a Concordância.

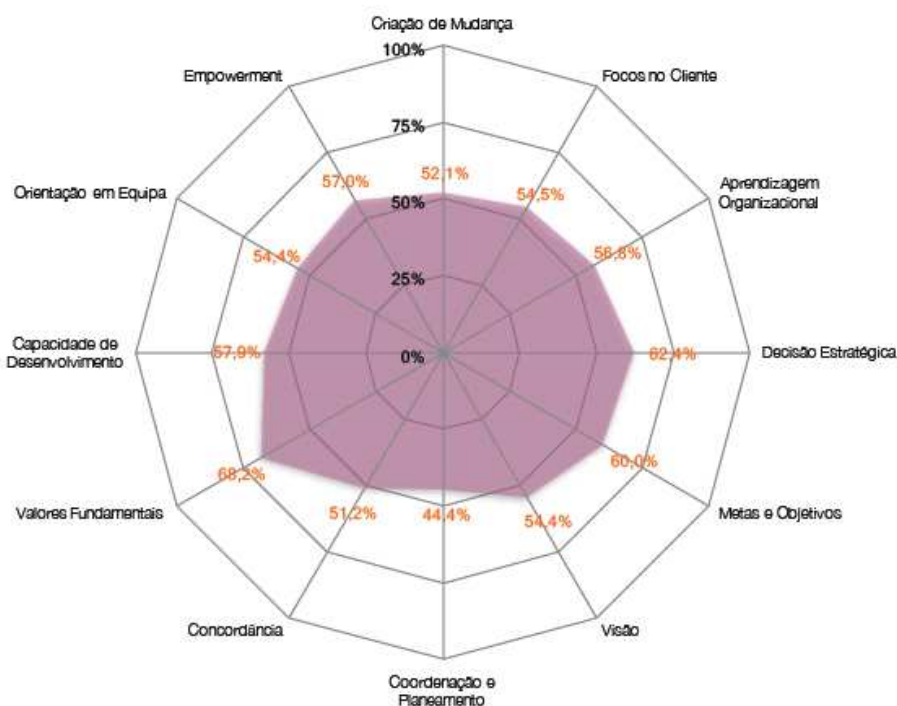
Numa análise mais fina às questões avaliadas no Centro de Idosos, salientam-se como indicadores:

**Mais positivos**

- Encorajamos o contacto direto entre os nossos clientes chave e todos os colaboradores;
- A aprendizagem é um objetivo importante na nossa prática diária;
- Ignorar os valores fundamentais desta organização deixa-o em "maus lençóis";
- Existe um código de ética que guia o nosso comportamento e ajuda-nos a distinguir o certo do errado.

**Menos Positivos**

- Muitas coisas começaram sem ser terminadas convenientemente;
- O pensamento a curto prazo muitas vezes compromete a visão de qualidade a longo prazo;
- Muitas vezes temos dificuldade em chegar a um entendimento nos assuntos da qualidade;
- A maior parte dos colaboradores estão altamente motivados na sua prática diária.

**Resultados Globais da Organização:**

Analisando os resultados do gráfico (teia) anterior, relativamente aos valores globais da organização, salientam-se pela positiva os vetores dos Valores Fundamentais e Decisão Estratégica. Únicos vetores com uma percentagem superior a 65%. Como áreas chave, que carecem de um maior enfoque de intervenção, identificam-se a Coordenação e Planeamento, a Criação de Mudança e o Empowerment. Convém salientar que, qualquer vetor com uma percentagem inferior a 60% deverá merecer uma atenção particular.

Analisando de forma mais cuidada as questões específicas avaliadas, salienta-se como indicadores:

**Mais positivos**

- A aprendizagem é um objetivo importante na nossa prática diária;
- Existe um código de ética que guia o nosso comportamento e ajuda-nos a distinguir o certo do errado;
- Ignorar os valores fundamentais desta organização deixa-o em "maus lençóis";
- As equipas são os alicerces para o desenvolvimento da qualidade nos nossos serviços;
- Os líderes têm uma perspetiva a longo prazo sobre qualidade;
- Vemos nas falhas uma oportunidade para a aprendizagem e o desenvolvimento.

**Menos Positivos**

- Muitas coisas começaram sem ser terminadas convenientemente;
- O pensamento a curto prazo muitas vezes compromete a visão de qualidade a longo prazo;
- As tentativas de introduzir mudanças normalmente encontram resistência;

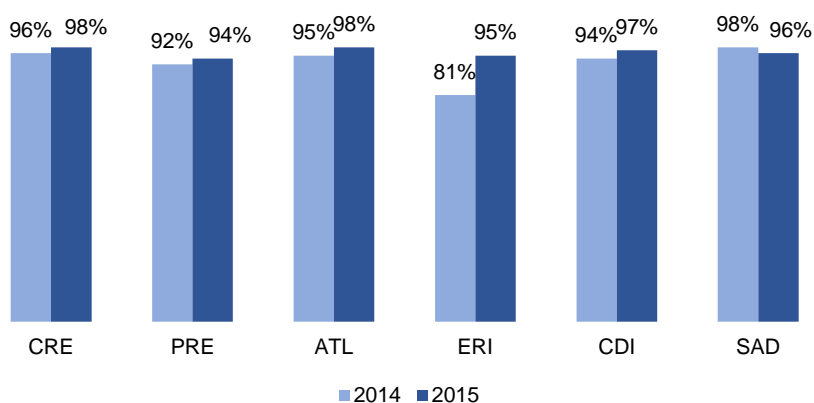


- A maior parte dos colaboradores estão altamente motivados na sua prática diária;
- A inovação e o risco são encorajadas e recompensadas;
- É fácil coordenar projetos de desenvolvimento da qualidade de forma transversal em toda a organização;
- Muitas vezes temos dificuldade em chegar a um entendimento nos assuntos da qualidade.

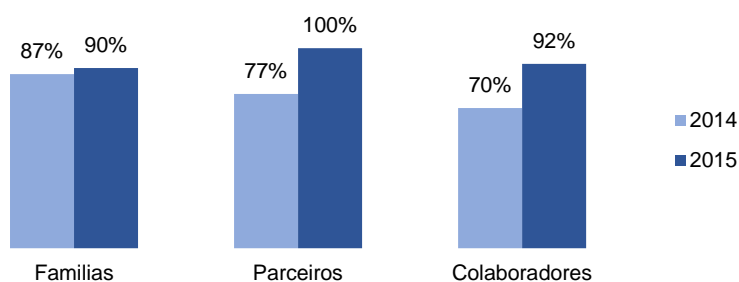
### 3.2. Satisfação das Partes Interessadas

A Gestão da Qualidade do CAPP tem vindo, ao longo dos últimos dois anos a avaliar a satisfação dos seus clientes e restantes stakeholders por forma a aferir os diferentes graus de satisfação de cada tipologia, bem como de cada resposta social (benchmarking interno).

**Taxa de Satisfação Positiva - Utentes**



**Taxa de Satisfação Stakeholders - outros**



Nos dois gráficos anteriormente apresentados verifica-se uma tendência positiva de 2014 para 2015 em todos os *stakeholders*.

### 3.3. Intervenção Centrada na Pessoa

O CAPP tem vindo a centrar a sua atuação e a adequar os seus serviços, utilizando uma abordagem holística baseada nas necessidades e expectativas dos Utentes e/ou famílias, com o objetivo de melhorar

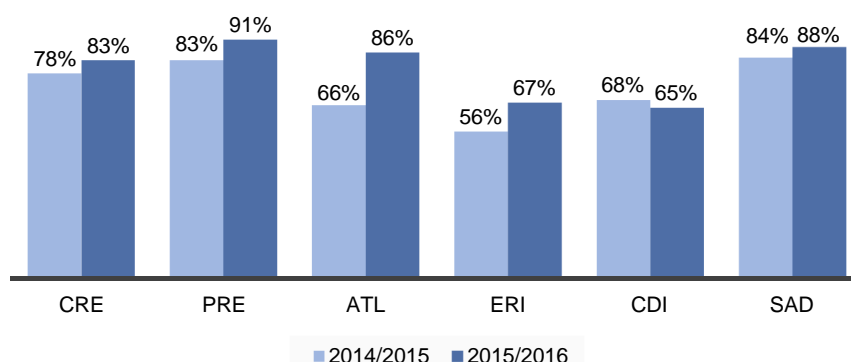
a sua qualidade de vida. Toda a atuação técnica da Instituição é sustentada no modelo de qualidade de vida de Robert Schalock e nos oito domínios que sustentam esse modelo.

Todo o processo de planeamento individualizado segue o ciclo PDCA, no final do qual são contabilizados os objetivos alcançados, associados às necessidades e expectativas do utente, identificadas no início do processo.

Os indicadores apresentados nesta alínea, reportam-se à intervenção centrada no indivíduo e procuram demonstrar resultados objetivos dessa intervenção de 2014 a 2016.

A taxa de cumprimento dos objetivos do PDI, apresentada nas figuras seguintes têm como métrica o número de objetivos atingidos vs o número de objetivos planeados. Verifica-se uma tendência positiva em quase todas as Respostas Sociais, à exceção do CDI, que apresenta uma redução de 3 pontos percentuais, face ao ano anterior.

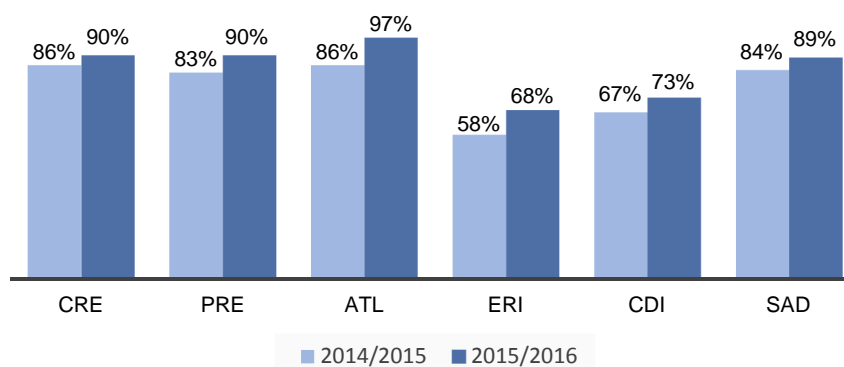
**Taxa de Cumprimento dos Planos Individuais dos Clientes**



Anualmente são analisados os resultados do indicador que consideramos responder, de forma objetiva, ao comportamento da Instituição na prossecução das necessidades e expectativas dos utentes/respetivas famílias.

Os próximos gráficos apresentam a taxa de cumprimento das necessidades e expectativas observadas em PDI, observadas entre 2014 e 2016.

### Taxa de Cumprimento das Necessidades e Expetativas dos Clientes



Tem-se verificado ao longo destes dois anos um aumento no cumprimento das necessidades e expetativas do utente/famílias em todas as respostas da Instituição, no entanto é no Infantário que se nota um aumento mais significativo.

### 3.4. Eficácia dos Serviços e Gestão

O CAPP 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 objetivos anuais na vertente de execução de serviços face ao planeado, satisfação de stakeholders e cumprimento financeiro face ao orçamentado.

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

- Taxa de cumprimento do Plano Anual de Atividades Operacional (PA);
- Taxa de Satisfação de Utentes (UT);
- Taxa de cumprimento do Plano de Desenvolvimento Individual (PI);
- Taxa de Satisfação de Colaboradores (CO);
- Taxa de Satisfação das Famílias (FA);
- Taxa de Variação dos Rendimentos Vs Variação dos Gastos Face ao Orçamentado ( $\Delta RG$ ).

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

$$TEES = (PA \cdot 0,30) + (UT \cdot 0,25) + (PI \cdot 0,20) + (CO \cdot 0,15) + (FA \cdot 0,10) \cdot 100\% \pm \Delta RG$$

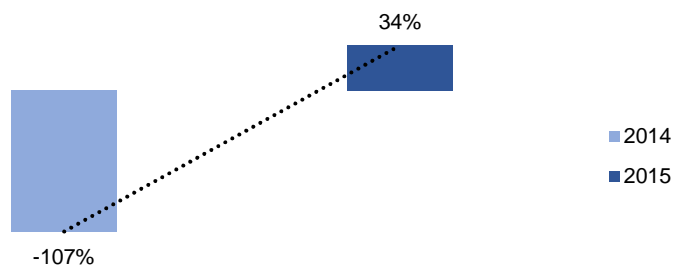
$$TEES_{2015} = (0,76 \cdot 0,30) + (0,926 \cdot 0,25) + (0,725 \cdot 0,20) + (0,92 \cdot 0,15) + (0,90 \cdot 0,10) \cdot 100\% + 1,54\%$$

$$TEES_{2015} = 84,79\%$$

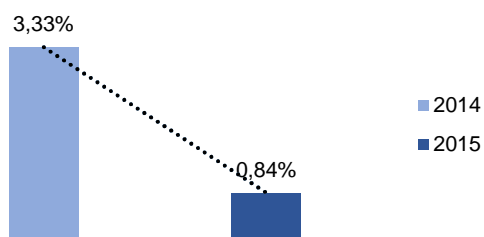
Do ponto de vista financeiro, apresentam-se três indicadores nomeadamente o desvio financeiro da organização face ao seu orçamento anual, a taxa de execução orçamental face à receita e a taxa de

execução orçamental face à despesa. Os resultados dos últimos 2 anos encontram-se espelhados nos três gráficos seguintes.

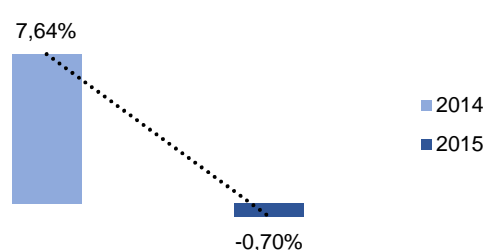
**Desvio Financeiro Anual Face ao Orçamentado**



**Taxa de Execução Orçamental Rendimentos**

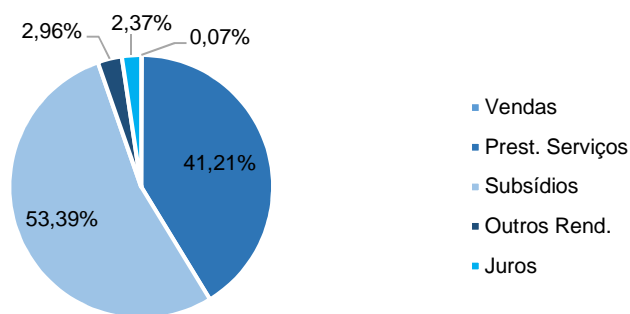


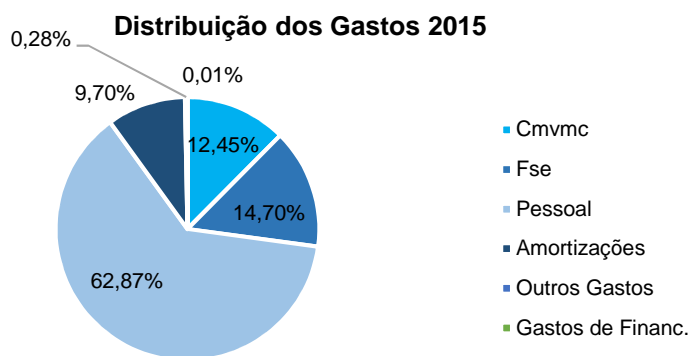
**Taxa de Execução Orçamental Gastos**



Os gráficos seguintes apresentados, reportam-se à distribuição de rendimentos e gastos de 2015.

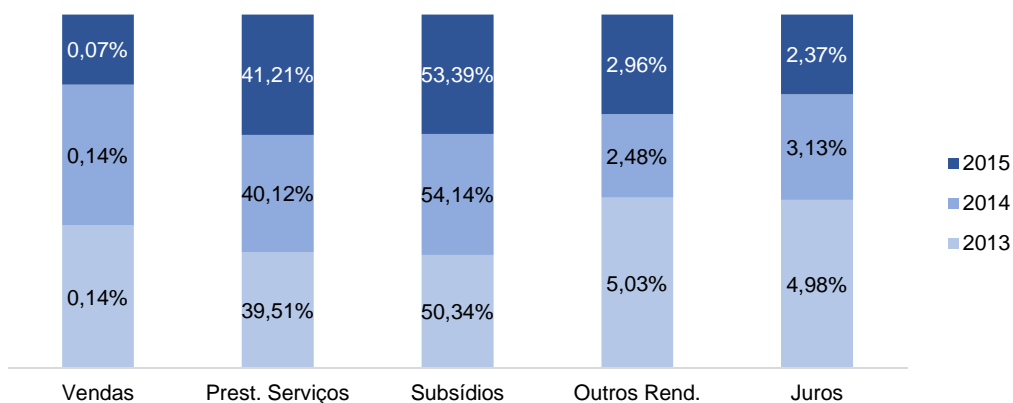
**Distribuição dos Rendimentos 2015**



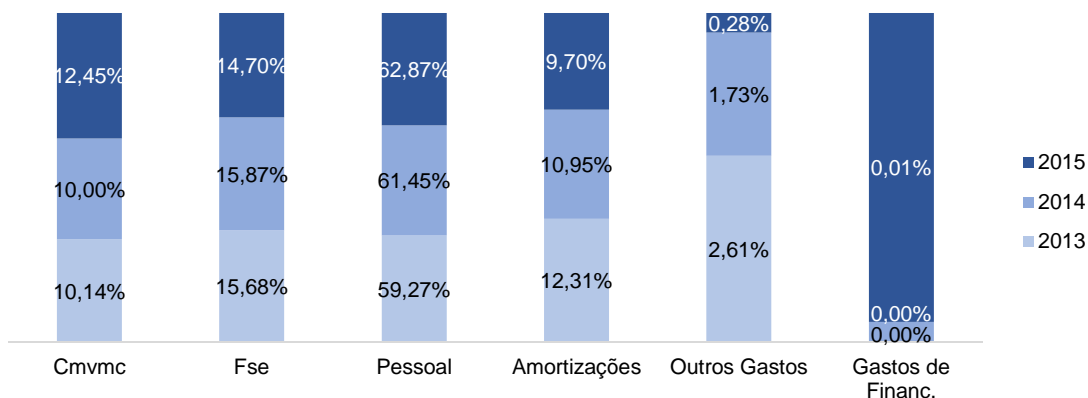


Os gráficos seguintes, apresentados nesta alínea, reportam-se à distribuição de rendimentos e à distribuição de gastos, nos últimos 3 anos.

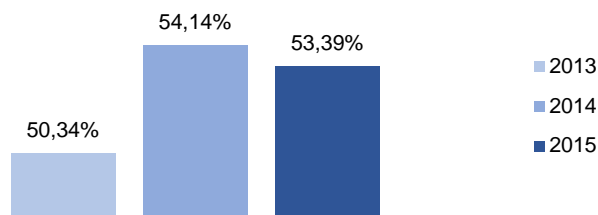
### Distribuição de Rendimentos



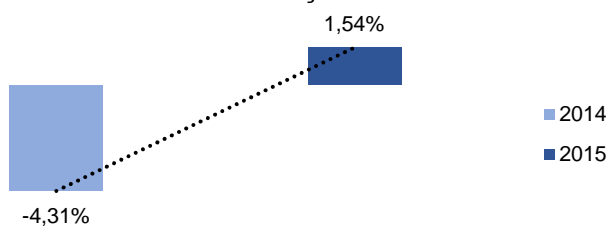
### Distribuição de Gastos



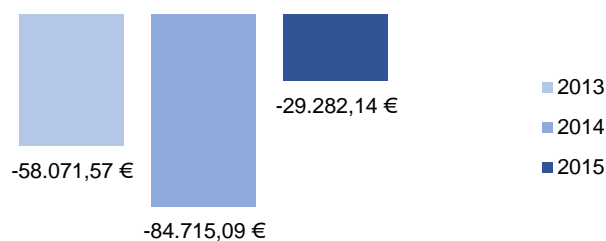
### Dependência de Subsídios



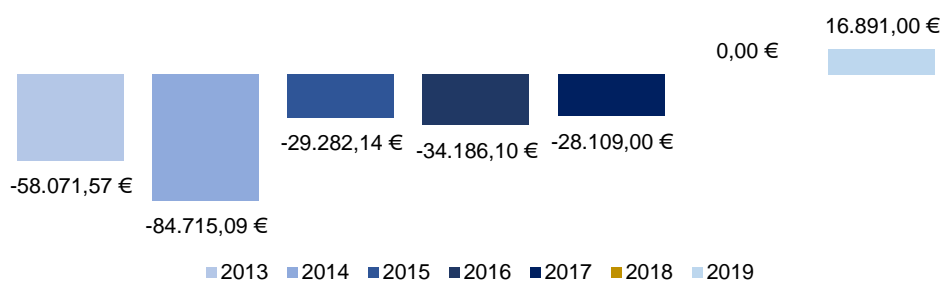
### Varição dos Rendimentos Vs Variação dos Gastos Face ao Orçamentado



### Resultado Líquido dos Últimos 3 Anos



### Projeção do Resultado Líquido 2016/2019



Esta projeção foi com base no orçamento para 2017 e considerando haver um financiamento bancário de parte do investimento no Centro de Idosos e um Protocolo de Cooperação com a Segurança Social para 50% das vagas.

### 3.5. Relatórios Externos

### 3.5.1 Relatório EQUASS

De acordo com o reportado em relatório da auditoria externa foram detetadas algumas hipóteses de melhoria das quais deverão ser sublinhadas:

- ✓ Na revisão do Sistema a organização tem alguns indicadores para avaliar se os serviços prestados vão ao encontro da missão e visão. Poderia ser adequado se o mesmo raciocínio fosse feito também para os valores.
- ✓ Incluir no PE.PS7.07 medidas de prevenção de abusos para a família e o procedimento a seguir aquando da deteção de abusos.
- ✓ Ligar os objetivos a longo prazo da política da qualidade com os eixos estratégicos do plano anual. Esta ligação já é feita, mas apenas para o compromisso com a melhoria continua.
- ✓ O CAAP poderia desenvolver um questionário específico para avaliação da satisfação das crianças.
- ✓ Incluir no PE.PS7.08 a possibilidade de colocar reclamações através do website e informar as partes interessadas.
- ✓ Complementar o relatório de análise da satisfação com o que vai ser implementado para ir ao encontro das sugestões para melhorar os resultados obtidos em algumas questões. Poderá ainda ser feita a comparação entre respostas sociais.
- ✓ Incluir no PG.PC2.01 o procedimento para recolher informação para o plano anual com colaboradores e clientes, explicitar quem está envolvido e que é responsável.
- ✓ Incluir ações para divulgar o plano anual.
- ✓ Incluir na revisão do Sistema a análise do processo de planeamento para verificar se se encontra adequado.
- ✓ Considerar a possibilidade de implementar uma metodologia de recolha de feedback da comunidade através da Juntas de Freguesia para conseguir entregar questionários diretamente à população.
- ✓ Definir a função relacionada com a gestão da qualidade com requisitos mínimos e responsabilidades para que possa ser incluída na avaliação de desempenho.
- ✓ Definir metas associadas à avaliação de desempenho e o que o CAPP considera um desempenho excelente (referido na política).
- ✓ Incluir no PE.PS7.03 a possibilidade de envolver na avaliação a eficácia de outras partes interessadas que não apenas os colaboradores.
- ✓ Desenvolver e adaptar uma carta de direitos para as crianças para que estas possam relacionar os princípios a imagens.
- ✓ A revisão do sistema poderia ter uma análise mais profunda relativa a questões de advocacy.
- ✓ O acordo de confidencialidade poderia ser estendido aos parceiros quando estes contactam diretamente com o cliente (nomeadamente no PDI).
- ✓ Criar instruções de trabalho associadas com a prevenção, nomeadamente a prevenção de quedas, a prevenção e tratamento de úlceras de pressão.
- ✓ Incluir no próximo plano de formação uma ação sobre questões éticas.

- ✓ Incluir no PE.PS6.06 o procedimento relacionado com a confidencialidade em reuniões, conversas telefónicas e informação enviada para outras partes interessadas, nomeadamente financiadoras.
- ✓ Reforço das ações de melhoria identificadas relacionadas com o indicador medido (% de cumprimento do PAAO, % de cumprimento do eixo da prestação de serviços, satisfação dos clientes e partes interessadas, cumprimento dos PDI's).
- ✓ Incluir nos planos individuais as necessidades e expetativas das famílias separadamente da dos clientes.
- ✓ Incluir no PC3 objetivos associados à satisfação dos clientes.
- ✓ Dividir o cumprimento dos planos individuais para cada resposta social.
- ✓ Incluir na revisão do Sistema a revisão das competências para assegurar que estas se encontram ajustadas aos requisitos e necessidades das partes interessadas (que podem evoluir ao longo dos anos).
- ✓ O CAPP poderia ser mais objetivo no que diz respeito à definição de indicadores dos planos de melhoria. Estes devem medir resultados e não atividades.

### **3.5.2 Relatório da Segurança Social**

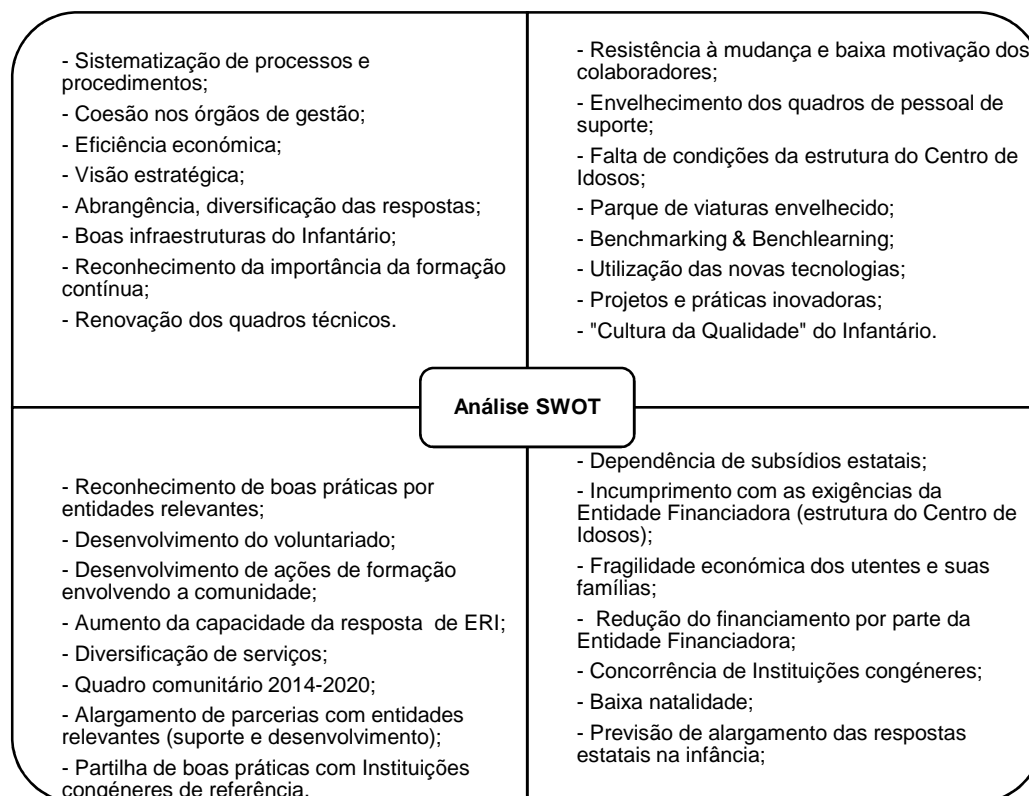
Dos relatórios de acompanhamento da entidade financiadora foi indicado que a Instituição deverá desenvolver os procedimentos necessários para regularizar estas situações, designadamente: diligenciar junto das entidades competentes, no sentido de obter a Licença de Utilização, certificado de vistoria higio-sanitária e declaração comprovativa das condições de segurança, todas elas para as Respostas Sociais da área de idosos.



#### 4. ANÁLISE SWOT

Partindo da avaliação da realidade institucional/organizacional, procurámos realizar uma reflexão conjunta das principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, as quais se apresentam no quadro de análise SWOT.

A análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) resultou da avaliação do cenário atual, dos cenários possíveis, dos avanços alcançados até agora e dos problemas considerados mais urgentes.



## 5. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

### 5.1. Metodologia desenvolvimento

O presente plano estratégico representa todas as ações que o CAPP – Centro de Assistência Paroquial pretende desenvolver nos próximos três anos de atividade.

Trata-se de um documento em construção, por conseguinte inacabado, daí a considerar as suas limitações e possíveis ajustes que serão operacionalizados posteriormente.

Deste modo, na sua elaboração foi tida em consideração, a oscultação dos intervenientes na organização, desde a Direção às equipas técnicas aos colaboradores da organização.

Também é de salientar as reuniões de trabalho que têm ocorrido aos mais diversos níveis, as quais permitiram identificar pontos de inovação e de melhoria na organização nomeadamente entre clientes, famílias, colaboradores, equipas técnicas, entre outras.

Estas reuniões permitem traçar as diretrizes da organização e promover a melhoria contínua da mesma, através da avaliação ao funcionamento das suas respostas sociais.

O presente plano estratégico também teve presente as visitas de acompanhamento técnico de que foi alvo por parte das diferentes entidades da tutela, das quais resultaram relatórios de análise.

### 5.2. Eixos Estratégicos

Os Eixos Estratégicos são as áreas ou atividades consideradas chave para o cumprimento da Missão. Representam linhas de orientação prioritárias de desenvolvimento da Instituição. Devem ser coerentes com a Missão e a Visão. O CAPP definiu 7 Eixos Estratégicos:



**Figura 1 – Eixos Estratégicos.**

### **5.2.1. Liderança Estratégica**

Tendo como visão “ser uma referência regional, como organização sustentada na qualidade e excelência, ampliando e desenvolvendo serviços sociais inovadores”, o CAPP tem vindo a desenvolver esforços no sentido de obter esse reconhecimento, nomeadamente na qualidade das respostas e dos serviços que presta, o qual ficou patente na obtenção de uma certificação Europeia de Qualidade. 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:

- ✓ Melhorar a eficácia e a eficiência organizacional;
- ✓ Alargamento e requalificação do Centro de Idosos;
- ✓ Obter a recertificação EQUASS Assurance;
- ✓ Intervir na manutenção da estrutura do Infantário;
- ✓ Melhorar os resultados da "Cultura da Qualidade" organizacional do Infantário;
- ✓ Desenvolver pelo menos uma nova área de negócio/serviço a cada dois anos, reduzindo a dependência Estatal;
- ✓ Garantir boa capacidade de resposta face à concorrência geral e ao défice de natalidade;
- ✓ Garantir o cumprimento dos critérios acordados com a Entidade Financiadora;
- ✓ Certificar o CAPP como Entidade Formadora pela DGERT/DSQA;
- ✓ Desenvolver a Liga de Amigos/Voluntários do CAPP.

### **5.2.2. Inovação e Desenvolvimento**

A Certificação Assurance pelo modelo EQUASS não se traduziu apenas na obtenção de um certificado, implicou todo um processo de alinhamento do pensamento organizacional, clarificação das opções conceptuais, sistematização da intervenção, a adoção de práticas baseadas em evidências e monitorização de indicadores que permitem refletir e avaliar o desempenho, realinhando todo o processo. Embora a inovação seja uma prática, constata-se que ela não é ainda uma cultura assumida uniformemente na organização.

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

- ✓ Reconhecer e encorajar o risco pela inovação.
- ✓ Diversificar os serviços prestados de forma inovadora.
- ✓ Promover a Inovação em modelos e práticas de intervenção.
- ✓ Utilizar novas tecnologias de apoio e/ou ajudas técnicas à melhoria da qualidade de vida dos utentes Idosos.
- ✓ Definir e implementar o modelo teórico de qualidade de vida das duas estruturas do CAPP.
- ✓ Identificar oportunidades do novo Quadro Comunitário para o desenvolvimento de eventuais projetos.

### 5.2.3. Respostas Sociais e Serviços

A qualidade dos serviços constitui o cerne da missão da organização. A Instituição pretende dar uma resposta adequada aos seus utentes e ir ao encontro das suas necessidades e expectativas.

As prioridades estratégicas associadas ao eixo das Respostas Sociais e Serviços são:

- ✓ Manter o Certificado Eco-Escolas.
- ✓ Prestar serviços alinhados com as necessidades e expectativas dos utentes.
- ✓ Melhorar a Taxa de Cumprimento global dos Planos Individuais.
- ✓ Cumprir o projeto pedagógico com base em critérios definidos especificamente para o efeito (Infância).
- ✓ Promover um maior envolvimento com as famílias dos utentes do Infantário.
- ✓ Elaborar um guião técnico de funcionamento das respostas do Centro de Idosos.
- ✓ Criar ateliers específicos para o desenvolvimento de atividades com utentes idosos.
- ✓ Desenvolver ações específicas de formação/informação para familiares de utentes do Centro de Idosos.
- ✓ Promover ações intergeracionais entre crianças e idosos.
- ✓ Prover o benchlearning interno entre Respostas Sociais.
- ✓ Publicar artigos técnicos sobre boas práticas da organização.

### 5.2.4. Gestão de Recursos Humanos

O CAPP, reconhece inequivocamente que os seus Recursos Humanos são o ativo mais importante da organização. Dos quadros de colaboradores constata-se que 27% tem 55 anos ou mais e que apenas 21% tem habilitação superior. O investimento em formação para os colaboradores continua a ser uma aposta premente. 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.

As prioridades estratégicas associadas ao eixo da Gestão de Recursos Humanos são:

- ✓ Aumentar a participação e o envolvimento efetivo de colaboradores no planeamento dos serviços.
- ✓ 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.
- ✓ Renovar os quadros de pessoal (técnico e/ou de suporte).
- ✓ Garantir o cumprimento das ações de formação previstas em Plano Anual de Formação.
- ✓ Incentivar a formação continua dos colaboradores.
- ✓ Aumentar o número de colaboradores envolvidos em ações de formação específicas.

### **5.2.5. Relação com a Sociedade**

A Instituição pretende aumentar o número de parcerias existentes e aproximar os stakeholders da organização através da sua participação e envolvimento no funcionamento da mesma.

As prioridades estratégicas associadas ao eixo da Relação com a Sociedade são:

- ✓ Alargar o leque de parcerias estratégicas.
- ✓ Garantir uma maior abrangência das parcerias no suporte aos clientes.
- ✓ Promover ações de formação envolvendo a comunidade.
- ✓ Desenvolver o voluntariado na organização.
- ✓ Estreitar relações com Instituições/organizações locais e concelhias, promovendo intervenções em rede e multiparceria.
- ✓ Realizar e/ou participar em eventos promotores do envolvimento com e na sociedade.
- ✓ Garantir presença continuada na comunicação social, promovendo o bom nome e boas práticas Institucionais.

### **5.2.6. Gestão Administrativa e Financeira**

As funções administrativas têm-se tornado fundamentais nas organizações, como elemento de ligação entre os diferentes setores, potenciando o seu funcionamento. A ausência de processos, procedimentos e instruções de trabalho contribuem para práticas pouco eficientes, pois consomem recursos adicionais.

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 fatores que sabemos, também contribuir para a qualidade de vida de todos os que diariamente as utilizam.

As prioridades estratégicas associadas ao eixo da Gestão Administrativa e Financeira são:

- ✓ Elaborar os procedimentos específicos e respetivas instruções de trabalho da Componente Administrativa.
- ✓ Criar instrumentos de avaliação de fornecedores e realizar a respetiva avaliação.
- ✓ Obter as licenças legais de funcionamento da nova Estrutura do Centro de Idosos
- ✓ Requalificar o Parque automóvel da organização
- ✓ Reforçar a eficiência organizacional na orçamentação anual.
- ✓ Análisar comparativamente os indicadores financeiros chave entre Respostas Sociais
- ✓ Estruturar um plano anual de angariação de fundos, que integre eventos e outras atividades.

### **5.2.7. Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua**

Subjacente ao processo de certificação pela qualidade das respostas sociais da Instituição encontra-se a gestão da qualidade e melhoria contínua, através da implementação e aprovação de todos os processos e procedimentos da organização e do aumento da taxa de participação na avaliação à satisfação dos serviços prestados pela mesma.

As prioridades estratégicas associadas ao eixo da Gestão da Qualidade e Melhoria Contínua são:

- ✓ Rever os processos, procedimentos e Indicadores do Sistema de Gestão, adequando-os ao modelo EQUASS 2018.
- ✓ Realizar uma auditoria Interna ao sistema da Qualidade pelo modelo EQUASS 2018.
- ✓ Apostar em continuidade na satisfação de clientes e seus representantes.
- ✓ Desenvolver a partilha de boas práticas e resultados com instituições nacionais congéneres, de referência.
- ✓ Melhorar os resultados da Cultura da Qualidade Organizacional EQUASS.
- ✓ Aumentar as taxas de Participação em inquéritos de clientes.
- ✓ Garantir o cumprimento de prazos do Relatório de Revisão do Sistema da Qualidade.

## 6. CONCLUSÃO

A Direção do CAPP e todos os corresponsáveis pela sua gestão asseguram a maior dedicação e empenho na prossecução dos objetivos agora traçados, como meio de disseminar os princípios, valores e cultura da Instituição, sempre em prol dos utentes e famílias, contando com o esforço de todos, e de cada um em particular, para atingir os fins a que se propõe neste horizonte temporal.

Pampilhosa, 20 de fevereiro de 2017.

A Direção

---

---

---

---

7. ANEXO – PLANO ESTRATÉGICO OPERACIONAL 2017-2019

PLANO ESTRATÉGICO OPERACIONAL - CAPP 2017-2019											
Eixo Estratégico	Objetivo Estratégico	Indicador(es) de Desempenho	Responsável	Partes Envolvidas	Meta Anual			Avaliação Final			
					2017	2018	2019	Data de Conclusão	Custo Real	Status Final do Objetivo	Observações
1.LIDERANÇA ESTRATÉGICA	Melhorar a eficácia e a eficiência organizacional.	1. Taxa de eficácia e eficiência dos serviços (TEES); 2. Variação do Resultado Líquido do Período (VRLP); 3. Taxa de Incidência de Acidentes (TIA).	Direção e Diretores Técnicos	Direção e Diretores Técnicos	1. 87,00% 2. 17,00% 3. 6,20%	1. 89,00% 2. 10,00% 3. 4,10%	1. 90,00% 2. 10,00%(depende da obra) 3. 4,10%				
	Alargamento e requalificação do Centro de Idosos.	1. Lançamento do concurso e adjudicação da obra; 2. Execução da obra Parte 1; 3. Execução da obra Parte 2; 4. Execução da obra Parte 3; 5. Conclusão da obra.	Direção	Direção e Empresa Contratada	1. Setembro 2. Ao longo do ano	3. Ao longo do ano 4. Ao longo do ano	5. Final do 1.º Semestre				
	Obter a recertificação EQUASS Assurance.	1. Certificado de Qualidade EQUASS Assurance.	Direção, Gestão da Qualidade e Diretores Técnicos	Todos os stakeholders relevantes	-	1.º trimestre	-				
	Intervir na manutenção da estrutura do Infantiário.	1. Orçamento da intervenção; 2. Adjudicação da obra; 3. Execução das ações; 4. Conclusão da obra.	Direção	Direção e Prestador de Serviços	-	1. 3.º trimestre. 2. Dezembro.	3. Até dezembro; 4. Até dezembro.				
	Melhorar os resultados da "Cultura da Qualidade" organizacional do Infantiário.	1. Resultados dos vetores do questionário.	Direção, Gestão da Qualidade e Diretores Técnicos	Gestão e Staff	-	Todos os vetores acima de 60%	-				
	Desenvolver pelo menos uma nova área de negócio/serviço a cada dois anos, reduzindo a dependência Estatal.	1. Nº de Áreas de negócio/serviço criadas.	Direção	Direção e outros a designar	1	-	1				



Garantir boa capacidade de resposta face à concorrência geral e ao défice de natalidade.	1. Taxa de ocupação da Creche; 2. Taxa de ocupação do Pré-Escolar; 3. Taxa de ocupação do CATL; 4. N.º de clientes da Academi@capp; 5. Taxa de ocupação de ERPI; 6. N.º de clientes do Centro Dia; 7. N.º de clientes do SAD;	Direção, Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais	Direção, Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais e clientes atuais e potenciais	1. 48 2. 44 3. 53 4. >=10 5. 20 6. 35 7. 25	1. 50 2. 44 3. 56 4. >=10 5. 20 6. 37 7. 25	1. 53 2. 44 3. 60 4. >=10 5. 20 6. 40 7. 25				
Garantir o cumprimento dos critérios acordados com a Entidade Financiadora.	N.º de não conformidades em relatório de acompanhamento da Entidade Financiadora às respostas sociais do Infantário e Centro de Idosos.	Direção, Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais	Direção, Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais	Infantário - 0 Centro Idosos - 2	Infantário - 0 Centro Idosos - 2	Infantário - 0 Centro Idosos - 0				
Desenvolver a Liga de Amigos do CAPP	1. Base de dados da Liga de Amigos do CAPP; 2. N.º de novas inscrições.	Direção	Direção e Comunidade	1. 1º Semestre 2. 5	2. 10	2. 20				

2. INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	Reconhecer e encorajar o risco pela inovação.	Questão específica do questionário da Cultura da Qualidade Organizacional: "A inovação e o risco são encorajadas e recompensadas".	Direção	Direção, Equipas e eventuais Parceiros		Infantário = 65% Centro de Idosos = 65%				
	Diversificar os serviços prestados de forma inovadora.	N.º de Projetos de Inovação na Prestação de Serviços.	Direção e Diretores Técnicos	Direção, Equipas e eventuais Parceiros	1	1	1			
	Promover a Inovação em modelos e práticas de intervenção.	N.º de Projetos de Inovação relacionados com Modelos ou Práticas de Intervenção	A definir de acordo com os projetos	A definir de acordo com os projetos	1	2	2			
	Utilizar novas tecnologias de apoio e/ou ajudas técnicas à melhoria da qualidade de vida dos utentes Idosos.	Nº de novas tecnologias de apoio/ajudas técnicas implementadas	Direção e Equipas	Stakeholders internos	>=2	>=3	>=3			
	Definir e implementar o modelo teórico de qualidade de vida das duas estruturas do CAPP.	1. Definição das escalas adaptadas para as diversas tipologias de clientes. 2. Aplicação das escalas 3. Aferição de Resultados	Equipas Técnicas	Equipas e Utentes/Familiares	2.º trimestre	3. Janeiro	3. Janeiro			
	Certificar o CAPP como Entidade Formadora pela DGERT/DSQA.	1. Adjudicação de uma empresa para executar o processo de candidatura; 2. Submissão da candidatura; 3. Certificação como entidade formadora.	Direção e Diretores Técnicos	Direção e Diretores Técnicos	1. 1.º trimestre 2. 2.º trimestre 3. 4.º trimestre	-	-			
	Identificar oportunidades do novo Quadro Comunitário para o	N.º de Projetos Desenvolvidos	Direção e Diretores Técnicos	A designar de acordo com o projeto	1	1	1			

desenvolvimento de eventuais projetos.											
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. RESPOSTAS SOCIAIS E SERVIÇOS	Manter o Certificado ECO-Escolas.	Certificado e Bandeira ECO-Escolas.	Direção, Diretores Técnicos, Responsáveis das Respostas Sociais e Responsável do Projeto	Direção, Diretores Técnicos, Responsáveis das Respostas Sociais, Responsável do Projeto, Utentes e Famílias	Novembro	Novembro	Novembro				
	Prestar serviços alinhados com as necessidades e expectativas dos utentes.	Taxa de Cumprimento de necessidades e expectativas.	Equipas Técnicas	Técnicos e Utentes/Famílias	CRE e PRE = 90,3% ATL = 97,1% CDI = 78% ERI = 75% SAD = 90%	CRE e PRE = 90,5% ATL = 97,2% CDI = 80% ERI = 80% SAD = 91%	CRE e PRE = 90,7% ATL = 97,3% CDI = 85% ERI = 85% SAD = 92%				
	Melhorar a Taxa de Cumprimento global dos Planos Individuais.	Taxa de cumprimento dos Planos de Desenvolvimento Individualizado.	Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais	Técnicos e Clientes/Famílias	CRE = 85% PRE = 91,5% ATL = 88% CDI = 70% ERI = 72% SAD = 89%	CRE = 87% PRE = 91,7% ATL = 89% CDI = 75% ERI = 77% SAD = 90%	CRE = 90% PRE = 92% ATL = 90% CDI = 85% ERI = 85% SAD = 91%				
	Cumprir o projeto pedagógico com base em critérios definidos especificamente para o efeito (Infância).	Cumprimento dos critérios.	Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais	Diretores Técnicos, Responsáveis das Respostas Sociais e Utentes/Famílias	Julho	Julho	Julho				
	Promover um maior envolvimento com as famílias dos utentes do Infântário.	1. Realização do dia aberto do CAPP para as famílias; 2. N.º de eventos anuais dirigidos a familiares.	Equipas Infântário	Colaboradores Infântário e Famílias	1. 1 dia 2. 4 eventos	1. 1 dia 2. 4 eventos	1. 1 dia 2. 4 eventos				
	Elaborar um guião técnico de funcionamento das respostas do Centro de Idosos.	Guião Técnico Aprovado.	Equipa Técnica	Direção e Equipa Técnica	Dezembro	-	-				
	Criar ateliers específicos para o desenvolvimento de atividades com utentes idosos.	N.º de ateliers Criados.	Equipa Técnica	Direção e Equipa Técnica	4	3	3				
	Desenvolver ações específicas de formação/informação para familiares de utentes do Centro de Idosos.	N.º de ações Desenvolvidas.	Equipa Técnica	Equipa Técnica e Parceiros	2	2	2				

Promover ações intergeracionais entre crianças e idosos.	N.º de ações Desenvolvidas.	Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais	Diretores Técnicos, Responsáveis das Respostas Sociais e utentes	6	7	8				
Prover o benchlearning interno entre Respostas Sociais.	N.º de ações de Benchlearning desenvolvidas.	Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais	Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais	2	2	3				
Publicar artigos técnicos sobre boas práticas da organização.	1. N.º de artigos publicados na área da Infância; 2. N.º de artigos publicados na área de Idosos.	Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais	Diretores Técnicos, Responsáveis das Respostas Sociais e eventuais Parceiros	2. 1 Artigo	1. 1 Artigo	1. 1 Artigo 2. 1 Artigo				

<b>4. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	Aumentar a participação e o envolvimento efetivo de colaboradores no planeamento dos serviços.	Taxa de colaboradores que contribuem com objetivos para o Plano de Atividades das Respostas Sociais e PAAO.	Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais	Colaboradores	50%	60%	65%				
	Diminuir a resistência à mudança na organização.	Taxa de Satisfação - "As tentativas de introduzir mudanças normalmente encontram resistência" (Questão do questionário da cultura organizacional).	Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais	Colaboradores		Infantário >= 60% Centro de Idosos >= 60%					
	Aumentar os níveis de motivação dos colaboradores.	Taxa de satisfação - "A maior parte dos colaboradores estão altamente motivados na sua prática diária" (Questão do questionário da cultura organizacional).	Direção, Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais	Colaboradores		Infantário >= 60% Centro de Idosos >= 60%					
	Avaliar as competências dos colaboradores, definindo objetivos individuais de desempenho.	Percentagem de colaboradores avaliados por objetivos.	1. Equipa de Revisão dos instrumentos de avaliação de desempenho; 2. Avaliadores.	Colaboradores							
	Aumentar a qualificação dos quadros de pessoal.	% de Colaboradores com aumento de qualificação.	Direção	Colaboradores	+3%	+3%	+3%				

Renovar os quadros de pessoal (técnico e/ou de suporte).	Percentagem de Colaboradores entre os 25 e 35 anos.	Direção	Direção	15%	17,5%	20%				
Garantir o cumprimento das ações de formação previstas em Plano Anual de Formação.	Taxa de cumprimento das ações do Plano Anual de Formação.	Direção	Colaboradores	100%	100%	100%				
Incentivar a formação contínua dos colaboradores.	N.º de horas de formação por colaborador.	Direção, Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais	Direção e Colaboradores	39	40	40				
Aumentar o número de colaboradores envolvidos em ações de formação específicas.	Taxa de colaboradores com frequência anual de formação.	Direção, Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais	Colaboradores	90%	92,50%	95%				

<b>5. RELAÇÃO COM A SOCIEDADE</b>	Alargar o leque de parcerias estratégicas.	1. N.º mínimo de novas parcerias de suporte aos serviços; 2. N.º mínimo de novas parcerias de desenvolvimento dos serviços.	Direção e Diretores Técnicos	Organização e Parceiros	1. +4 2. +2	1. +6 2. +2	1. +8 2. +2				
	Garantir uma maior abrangência das parcerias no suporte aos clientes.	Taxa de clientes abrangidos por parcerias	Direção e Diretores Técnicos	Direção, Diretores Técnicos, Responsáveis das Respostas Sociais e Utentes	60%	70%	80%				
	Promover ações de formação envolvendo a comunidade.	N.º de ações desenvolvidas.	Direção e Diretores Técnicos	Direção, Diretores Técnicos e Comunidade	4	4	5				
	Desenvolver o voluntariado na organização.	1. Aprovação dos processos, procedimentos e folhas de registo; 2. Aprovação da política de reconhecimento; 3. N.º de voluntários.	Direção e Equipa Qualidade	Direção, Equipa Qualidade e voluntários	1. 1º Semestre 2. 1º Semestre 3. 5	3. 10	3. 15				
	Estreitar relações com Instituições/organizações locais e concelhias, promovendo intervenções em rede e multiparceria.	N.º de protocolos realizados.	Direção e Diretores Técnicos	Direção e Diretores Técnicos	1	2	2				

Realizar e/ou participar em eventos promotores do envolvimento com e na sociedade.	1. N.º de eventos realizados com participação da comunidade; 2. N.º de presenças em eventos promovidos pela sociedade.	Direção, Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais	Todos os Stakeholders	1. 4 2. 4	1. 4 2. 4	1. 4 2. 4				
Garantir presença continuada na comunicação social, promovendo o bom nome e boas práticas Institucionais.	Número notícias anuais/presenças na comunicação social	Direção, Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais	Direção e Comunicação Social	4	5	6				

<b>6. GESTÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA</b>	Elaborar os procedimentos específicos e respetivas instruções de trabalho da Componente Administrativa.	Integração no SGQ dos Procedimentos Específicos e Instruções de Trabalho dos quadros administrativos.	Secretário-geral	Secretário-geral e Escriurário Principal	Dezembro					
	Criar instrumentos de avaliação de fornecedores e realizar a respetiva avaliação.	1. Aprovação do procedimento de avaliação de fornecedores; 2. Aprovação da folha de registo de avaliação de fornecedores; 3. Grelha de avaliação anual de fornecedores; 4. Avaliar fornecedores.	Secretário-geral	Secretário-geral e Escriurário Principal	1. Março 2. Março 3. Março 4. Maio	4. Fevereiro	4. Fevereiro			
	Obter as licenças legais de funcionamento da nova Estrutura do Centro de Idosos	Licenças legais ratificadas	Direção e Secretário-geral	Direção, Secretário-geral e Entidades			Dezembro			
	Requalificar o Parque automóvel da organização.	N.º de veículos novos.	Direção	Direção	1	1	1			
	Reforçar a eficiência organizacional na orçamentação anual.	1. Taxa de execução Orçamental (receita) 2. Taxa de execução Orçamental (despesa)	Direção e Secretário-geral	Direção e Equipas	1. -5% < taxa < 5% 2. -5% < taxa < 5%	1. -5% < taxa < 5% 2. -5% < taxa < 5%	1. -5% < taxa < 5% 2. -5% < taxa < 5%			
	Analisar comparativamente os indicadores financeiros chave entre Respostas Sociais.	Benchmarking interno de indicadores financeiros.	Secretário-geral	Secretário-geral e Escriurário Principal	2.º Semestre	2.º Semestre	2.º Semestre			
	Estruturar um plano anual de angariação de fundos, que integre eventos e outras atividades.	1. N.º de donativos e patrocínios angariados; 2. N.º de parceiros e mecenas; 3. Montante angariado.	Direção e Direção Serviços	Direção e Direção Serviços	1. >10 2. >10 3. 5.000 €	1. >10 2. >10 3. 7.500 €	1. >10 2. >10 3. 10.000 €			

7. GESTÃO DA QUALIDADE E MELHORIA CONTÍNUA	Rever os processos, procedimentos e Indicadores do Sistema de Gestão, adequando-os ao modelo EQUASS 2018.	Relatório de Auditoria Interna confirmando o cumprimento dos requisitos.	Direção, Equipa da Qualidade, Diretores Técnicos e Responsáveis das Respostas Sociais	Direção e Colaboradores	Setembro									
	Realizar uma auditoria Interna ao sistema da Qualidade pelo modelo EQUASS 2018.	Relatório de Auditoria Interna.	Direção, Equipa da Qualidade e Auditor Externo	Direção, Colaboradores e Auditor Externo	Setembro				Setembro					
	Apostar em continuidade na satisfação de clientes e seus representantes.	1. Taxa de Satisfação de Clientes (C. Idosos); 2. Taxa de Satisfação Famílias (C. Idosos); 3. Taxa de Satisfação Famílias (Infantário).	Equipa da Qualidade e Equipa Técnica	Staff, Utentes e Famílias	1. 93% 2. 93% 3. 93%	1. 94% 2. 94% 3. 94%	1. 95% 2. 95% 3. 95%							
	Desenvolver a partilha de boas práticas e resultados com instituições nacionais congéneres, de referência.	1. N.º de ações de Benchlearning realizadas; 2. Benchmarking de resultados com organizações nacionais.	Equipa da Qualidade e Equipa Técnica	Instituição e Parceiros	1. 2 2. 2	1. 4 2. 3	1. 5 2. 4							
	Melhorar os resultados da Cultura da Qualidade Organizacional EQUASS.	Resultados globais do questionário (por vetor).	Direção e Equipa da Qualidade	Direção e Colaboradores		1. Resultado mínimo por vetor >= 60% 2. Não piorar resultados em nenhum vetor								
	Aumentar as taxas de Participação em inquéritos de clientes.	Taxa de participação de utentes de CRE, PRE, ATL, CDI, ERI e SAD.	Equipa da Qualidade e Equipa Técnica	Equipa da Qualidade, Equipa Técnica e Utentes	CRE= 65% PRE = 35% ATL = 35% SAD = 75% ERI = 63% CDI = 50%	CRE= 68% PRE = 45% ATL = 45% SAD = 77% ERI = 65% CDI = 55%	CRE= 70% PRE = 55% ATL = 55% SAD = 80% ERI = 68% CDI = 60%							
	Garantir o cumprimento do prazos do Relatório de Revisão do Sistema da Qualidade.	Relatório de Revisão Aprovado.	Equipa da Qualidade e Equipa Técnica	Equipa da Qualidade e Equipa Técnica	Março	Março	Março							