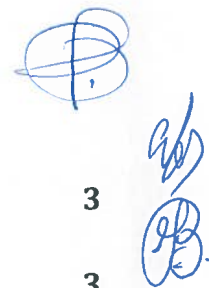


Handwritten signature and initials in blue ink.



PLANO ESTRATÉGICO 2019 - 2022



INTRODUÇÃO	3
CONTEXTUALIZAÇÃO	3
RESPOSTAS SOCIAIS:	6
Intervenção Precoce (IP)	6
Centro de Recursos Para a Inclusão (CRI)	6
Centros de Atividades Ocupacionais (CAO)	7
Formação Profissional (FPR)	8
Lar Residencial (LRE)	10
Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)	11
MODELO DE GESTÃO E INDICADORES DE PERFORMANCE	12
RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE COMPETÊNCIAS	12
SATISFAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS	15
AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA	17
EFICÁCIA DOS SERVIÇOS E GESTÃO FINANCEIRA	20
ANÁLISE DA CULTURA DA QUALIDADE ORGANIZACIONAL	22
ANÁLISE SWOT	27
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:	30
1.LIDERANÇA ESTRATÉGICA	30
2.QUALIDADE, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	30
3. RECURSOS HUMANOS E COMPETÊNCIAS	30
4. Responsabilidade Social	30
5. Equipamentos e estruturas	30



INTRODUÇÃO

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

Contextualização

A Associação foi fundada em 7 de abril de 1978 pelo Dr. Aníbal Rodrigues de Araújo em colaboração com outras pessoas, algumas das quais eram pais de crianças com deficiência.

Mais de 800 crianças foram rastreadas com o apoio do Hospital de Barcelos e seus médicos.

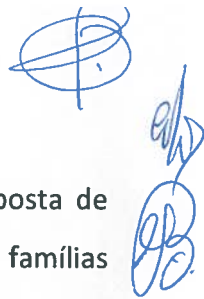
No ano de 1979, foram criadas, através do Ministério da Educação, cinco classes de apoio em freguesias limítrofes da sede do Concelho - Tamel S. Veríssimo, Vila Frescaíña S. Pedro, Vila Frescaíña S. Martinho e duas em Arcozelo para crianças que apresentavam problemas de adaptação na escola. Os professores eram destacados pelo Ministério da Educação.

A primeira escola com características para Ensino Especial foi criada numa casa cedida gratuitamente pelas Irmãs Franciscanas Missionárias de Maria em Arcozelo no ano letivo de 1981/82.

Com a colaboração do IEFP, iniciaram-se em 1990, as obras de restauro da Casa da Quinta do Raíndo em Lijó, comprada com o apoio do Lions Clube de Barcelos. Em 1991, o Centro de Formação Profissional iniciou a sua atividade numa casa em Arcozelo cedida gratuitamente por um benemérito.

O Serviço de Intervenção Precoce nasceu em 1993 com o objetivo de criar uma rede de suporte social às famílias que tinham crianças com problemas de desenvolvimento ou em risco.

Em 1996, o Centro de Atividades Ocupacionais começou nas primeiras instalações da Associação, na Rua Elias Garcia, nº 36 R/C para no ano 1997 passar a funcionar num edifício construído de raiz na Freguesia de Tamel S. Veríssimo.



O Projeto do Serviço de Apoio Domiciliário surgiu da necessidade de dinamizar uma resposta de prestação de cuidados individualizados e personalizados no domicílio, a idosos, adultos ou famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outros impedimentos, não possam assegurar temporária ou permanentemente a satisfação das suas necessidades básicas e/ou atividades da vida diária nomeadamente cuidados de alimentação, higiene pessoal, trabalhos domésticos, cuidados de saúde, etc.... Este serviço começou a funcionar em fevereiro de 1999 nas instalações do Centro de Atividades Ocupacionais na Freguesia de Tamel S. Veríssimo.

Em 1999 surgiu o Projeto da Unidade Residencial. No respeito pelos direitos das pessoas com deficiência à sua autodeterminação, a A.P.A.C.I. criou uma Residência em moldes familiares, nunca tendo a veleidade de achar que poderia substituir integralmente a família natural, quaisquer que fossem as suas características.

Em 2003, perante a necessidade de a A.P.A.C.I. integrar a metodologia “Integrar pelos Centros de Emprego”, esta foi reconhecida como entidade de reabilitação credenciada pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (I.E.F.P.) como Centro de Recursos Local que intervêm na área geográfica de Barcelos e Esposende.

No ano de 2009 foi criado o Centro de Recursos Para a Inclusão que dá apoio especializado aos Agrupamentos de Escolas de Barcelos e Esposende, ao nível do apoio às Unidades de Multideficiência e Autismo, apoio à família, Planos Individuais de Transição e terapias.

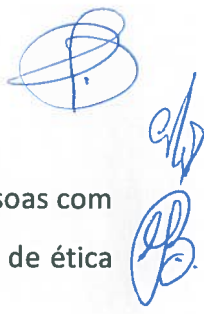
No dia 19 de abril de 2012 a APACI certificou pela norma EQUASS ASSURANCE, nas seguintes respostas sociais: Centro de Atividades Ocupacionais, Centro de Formação Profissional, Lar Residencial e Serviço de Apoio Domiciliário.

No dia 29 de outubro de 2013 a APACI renovou a sua certificação EQUASS ASSURNACE, nas seguintes respostas sociais: Centro de Atividades Ocupacionais, Centro de Formação Profissional, Lar Residencial, Serviço de Apoio Domiciliário e Serviço de Intervenção Precoce.

No dia 01 de dezembro de 2014 a APACI assina acordo com a Segurança Social para o Centro de Atividades Ocupacionais Centro Dr. Aníbal Araújo e alarga o acordo de Lar residencial.

No dia 27 de junho de 2015 foi inaugurado o Centro Dr. Aníbal Araújo pelo Dr. Pedro Mota Soares.

No dia 19 de dezembro de 2016 a APACI renovou a sua certificação EQUASS ASSURANCE, nas seguintes respostas sociais: Centro de Atividades Ocupacionais, Centro de Formação Profissional, Lar Residencial e Serviço de Apoio Domiciliário.



A sua **missão**, aprovada em 23 de setembro de 2009, é melhorar a qualidade de vida das pessoas com deficiência e/ou incapacidades e suas famílias de acordo com os valores definidos no código de ética da APACI.

Estes valores são entendidos da seguinte forma:

Confidencialidade: restringe o conhecimento de dados dos clientes às pessoas que deles necessitam para o exercício do conteúdo funcional do cargo.

Rigor: toma decisões com base em factos e executa tarefas e registos conforme definido nos procedimentos.

Privacidade: respeita espaços e tempos afetos à fruição dos utentes.

Integridade: respeita os deveres e os direitos de todas as partes interessadas e as regras organizacionais de conduta.

Solidariedade: assume a interdependência e ajuda recíproca para a garantia da qualidade dos serviços;

Responsabilidade: age de acordo com a missão, as políticas e os requisitos do cargo e justifica as suas próprias ações.

Entendemos que assim conseguiremos atingir a nossa **visão**: desenvolver respostas sociais qualificadas, eficazes e eficientes de referência na região, privilegiando a população maior de 16 anos.

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

Deste modo, A APACI expressa o seu compromisso com:

a satisfação das necessidades e expectativas legítimas dos clientes e de outras entidades interessadas
controle da conformidade e a melhoria contínua dos processos
melhoria da sustentabilidade da organização.



RESPOSTAS SOCIAIS:

Intervenção Precoce (IP)

FAIXA ETÁRIA	ÁREA GEOGRÁFICA	TOTAL DE CLIENTES
0-6 anos	Barcelos	70

Em Portugal o Decreto-lei 281/2009 cria o Sistema Nacional de Intervenção Precoce na Infância (SNIPI) que tem por objetivo “garantir condições de desenvolvimento das crianças dos 0 – 6 anos, com funções ou estruturas do corpo que limitam a participação nas catividades típicas para a respetiva idade e contexto social ou com risco grave de atraso de desenvolvimento, bem como as suas famílias”

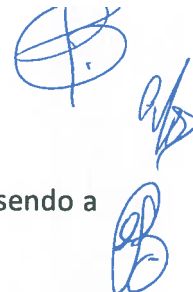
A APACI apoia atualmente crianças e famílias no Concelho de Barcelos, integrando a ELI6, equipa constituída por técnicos da Instituição (Psicóloga, Fisioterapeuta, Terapeuta Ocupacional, Terapeuta da Fala e Técnica de Serviço Social), do Ministério da Educação (Educadoras) e da Saúde (Médico e Enfermeiro). O apoio é prestado no contexto do domicílio ou da creche e jardim de Infância que a criança frequente e para além de apoiar e promover o desenvolvimento das crianças pretende-se capacitar as famílias e as entidades envolvidas no processo.

Centro de Recursos Para a Inclusão (CRI)

FAIXA ETÁRIA	ÁREA GEOGRÁFICA	TOTAL DE CLIENTES
6 - 18 anos	Concelhos de Barcelos e Esposende	190

Anualmente são elaborados, em parceria com as escolas, planos de apoio com cada um dos Agrupamentos (atualmente num total de 12) para apoio a alunos a frequentar escolas de ensino regular.

O apoio prestado pela APACI incide fundamentalmente em áreas de Psicologia Terapia da Fala, Fisioterapia e Terapia ocupacional. São ainda implementados e desenvolvidos processos de transição para a vida pós-escolar que consistem fundamentalmente em orientações vocacionais em que os alunos passando por várias experiências práticas de trabalho e/ou ocupacionais, percebem quais as suas competências e possíveis orientações.



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

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

Centros de Atividades Ocupacionais (CAO)

FAIXA ETÁRIA	ÁREA GEOGRÁFICA	TOTAL DE CLIENTES
≥18 anos	Concelho de Barcelos	80

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

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

Os Centros de atividades Ocupacionais (CAO's) contêm duas vertentes: a ocupacional e a socialmente útil.

A vertente ocupacional é direcionada para pessoas em situação de grande dependência, pelo que a componente terapêutica é fortemente reforçada. Temos procurado desenvolver áreas de estimulação sensorial, métodos de comunicação alternativa e aumentativa, programas de promoção cognitiva e atualmente estamos a desenvolver programas de imersão na comunidade com exploração da natureza e do conhecimento da ciência e da cultura.

A vertente socialmente útil contempla a realização de atividades socialmente úteis e tem por objetivo a valorização e dignificação das pessoas com deficiência, bem como a potenciação e desenvolvimento das suas capacidades, visando aumentar o seu bem-estar emocional e material.

A APACI tem atualmente dois Centros de Atividades Ocupacionais.

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

Psicologia, apoio social, terapia da fala, terapia ocupacional, fisioterapia, hidroterapia, hidromassagem, snoezelen, musicoterapia, psicomotricidade, atividades desportivas, atividades expressivas, atividades



académicas, com recurso às tecnologias de informação e comunicação, e artes de palco fazem parte deste leque de ofertas disponíveis.

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

Formação Profissional (FPR)

FAIXA ETÁRIA	ÁREA GEOGRÁFICA	TOTAL DE CLIENTES
≥18 anos	Concelho de Barcelos e Esposende	68

A APACI, através do seu centro de formação profissional, desenvolve formação qualificante, visando a dupla certificação (profissional e académica) de nível II, nas seguintes áreas de educação e formação:

- 621. Produção agrícola e animal – curso “operador/a agrícola”
- 622. Floricultura e jardinagem – curso de “operador/a de jardinagem”
- 811. Hotelaria e restauração – curso de “empregado/a de andares” e curso de “empregado/a de mesa”
- 341. Comércio – curso de “operador/a de armazenagem”

Este projeto visa desenvolver um conjunto de ações de formação e tem como objetivos:

- Dotar os formandos de competências profissionais, através da formação teórica e prática, orientada para as necessidades reais do mercado de trabalho, tendo em vista potenciar a empregabilidade, contribuir para a manutenção de um emprego e progressão profissional, de forma sustentada
- Assegurar aos jovens e adultos com deficiência e/ou incapacidades, uma formação de base que contemple os seguintes módulos: tecnologias de informação e comunicação (TIC), linguagem e comunicação, matemática para a vida e cidadania e empregabilidade;

É elaborado um Plano Individual para cada um dos participantes, que consubstancia as metas e



objetivos a alcançar, bem como, um Projeto de Vida que dá coerência e significado a todo o percurso de formação.

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

A Formação Profissional tem uma duração máxima de 3600 horas. Os cursos estruturam-se em 2 fases:

- 1.ª Fase: Qualificação Profissional (Formação Simulada e Científico-Tecnológica).
- 2.ª Fase: Formação em Posto de Trabalho com realização de experiências profissionais em situação real de trabalho.

Componentes da Formação:

1 Formação para a Integração - UFCD que integram esta componente:

- ✓ Portefólio;
- ✓ Balanço de Competências/Plano Individual de Formação;
- ✓ Igualdade de Oportunidades
- ✓ Procura Ativa de Emprego;
- ✓ Legislação Laboral;
- ✓ Empreendedorismo

2 Formação de Base. Para além das aquisições do domínio técnico ou tecnológico necessárias ao desempenho profissional, os cursos abrangem outras valências complementares ao nível das aptidões sociais, pessoais e académicas, na perspetiva de que só o desenvolvimento global do indivíduo pode viabilizar e/ou potenciar o sucesso da integração.

Áreas da Formação de Base:

- ✓ Linguagem e comunicação;
- ✓ Matemática para a vida;
- ✓ Tecnologias de Informação e Comunicação
- ✓ Cidadania e Empregabilidade;

3 Formação tecnológica - esta componente de formação desenvolve-se com base nos conteúdos das UFCD os referenciais de formação adaptados de nível 2 disponíveis no CNQ.

Formação prática em contexto de trabalho - Esta componente de formação é realizada, normalmente,



no final da formação, podendo ser realizada, também, ao longo do percurso formativo, em momentos que permitam a aquisição e/ou a consolidação de competências adquiridas em contexto de formação.

Lar Residencial (LRE)

FAIXA ETÁRIA	ÁREA GEOGRÁFICA	TOTAL DE CLIENTES
≥16 anos	Concelho de Barcelos	24

O LRE tem como principais objetivos:

- Contribuir para o bem-estar e melhoria da qualidade de vida dos residentes;
- Promover estratégias de reforço da autoestima pessoal e da capacidade da organização das atividades da vida diária;
- Promover ou manter a funcionalidade do residente;
- Facilitar a integração em outras estruturas, serviços ou estabelecimentos mais adequados ao projeto de vida dos residentes;
- Promover a interação com a família e a comunidade;

O LRE assegura os seguintes serviços:

- ✓ Alojamento
- ✓ Cuidados básicos de higiene;
- ✓ Cuidados básicos de imagem;
- ✓ Refeições;
- ✓ Apoio na refeição;
- ✓ Administração terapêutica;
- ✓ Transportes
- ✓ Tratamento de roupas;
- ✓ Apoio na aquisição de bens e serviços;
- ✓ Acompanhamento ao exterior;
- ✓ Atividades socioculturais;
- ✓ Apoio social
- ✓ Apoio psicológico
- ✓ E outros que a instituição possa assegurar, conforme acordo entre as partes



Serviço de Apoio Domiciliário (SAD)

FAIXA ETÁRIA	ÁREA GEOGRÁFICA	TOTAL DE CLIENTES
Sem limite	Concelho de Barcelos	22

O SAD é a resposta social que consiste na prestação de cuidados e serviços a famílias e ou pessoas que se encontrem no seu domicílio, em situação de dependência física e ou psíquica e que não possam assegurar, temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e ou a realização das atividades instrumentais da vida diária, nem disponham de apoio familiar para o efeito.

O SAD assegura os seguintes serviços / cuidados:

- Cuidados de higiene e conforto pessoal;
- Higiene habitacional;
- Fornecimento e apoio nas refeições;
- Tratamento da roupa de uso pessoal do utente;
- Atividades de animação e socialização; dinamizadas através dos “Encontros Terapêuticos” que consistem num conjunto de atividades de várias áreas de intervenção, dinamizadas semanalmente ao longo de todos os meses.
- Formação e sensibilização dos familiares e cuidadores informais para a prestação de cuidados aos clientes;
- Apoio psicossocial;
- Confeção de alimentos no domicílio;
- Transporte;
- Cuidados de imagem;
- Realização de pequenas modificações ou reparações no domicílio;
- Realização de atividades ocupacionais.



Modelo de Gestão e Indicadores de Performance

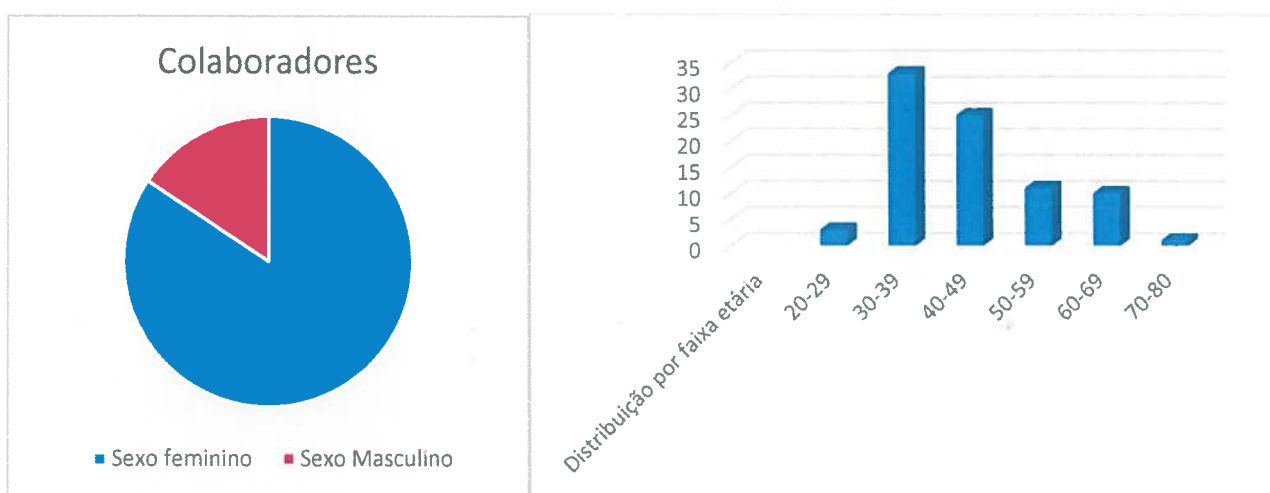
A APACI, adotou um modelo de gestão da qualidade alinhado pelos princípios base do EQUASS, modelo Europeu de Qualidade em Serviços Sociais.

Anualmente, a APACI, realiza ata de revisão do sistema da qualidade uma análise detalhada do seu sistema de gestão da qualidade, em alinhamento com os critérios associados aos princípios do modelo Equass e das políticas organizacionais. Na ata de revisão do sistema são analisados diversos indicadores de performance (KPI), que procuram traduzir o comportamento da organização e identificar oportunidades de melhoria.

Neste plano estratégico, são apresentados alguns dos resultados desses KPI, que procuram evidenciar a prestação da organização nos últimos anos e identificar áreas que careçam de eventual intervenção.

Recursos Humanos e Gestão de Competências

Atualmente a APACI dispõe de 83 colaboradores, sendo 84.34% do sexo feminino.

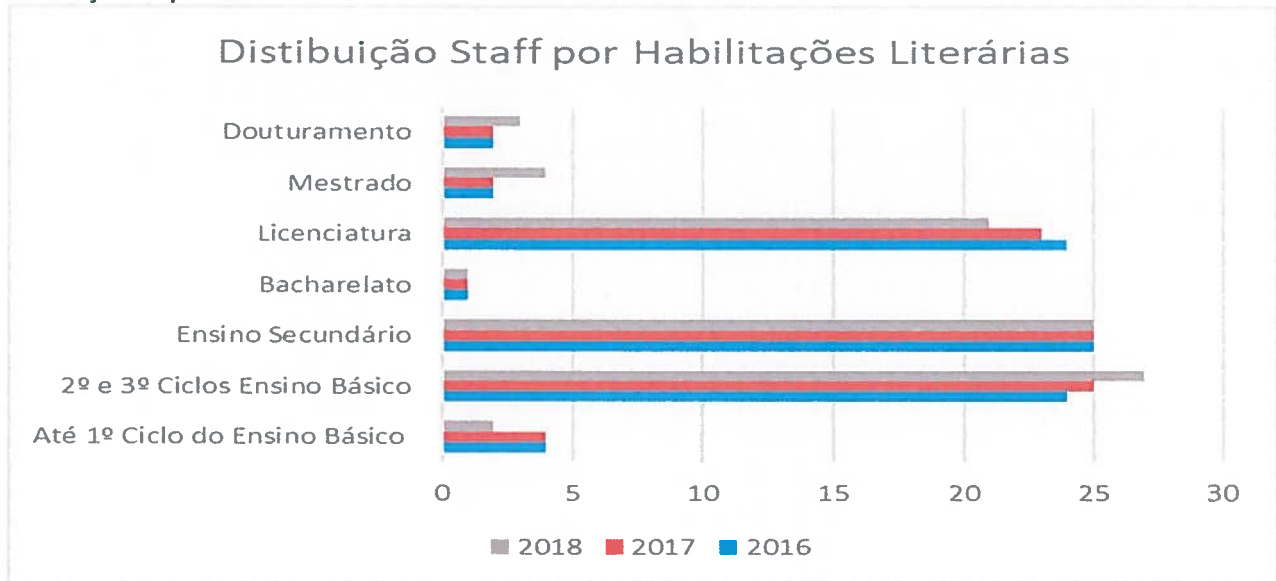


A distribuição de colaboradores da APACI, por faixa etária, espelha que a classe etária mais representativa é a dos 30 aos 39 anos, com quase 40% do total dos 83 colaboradores. Mais de metade

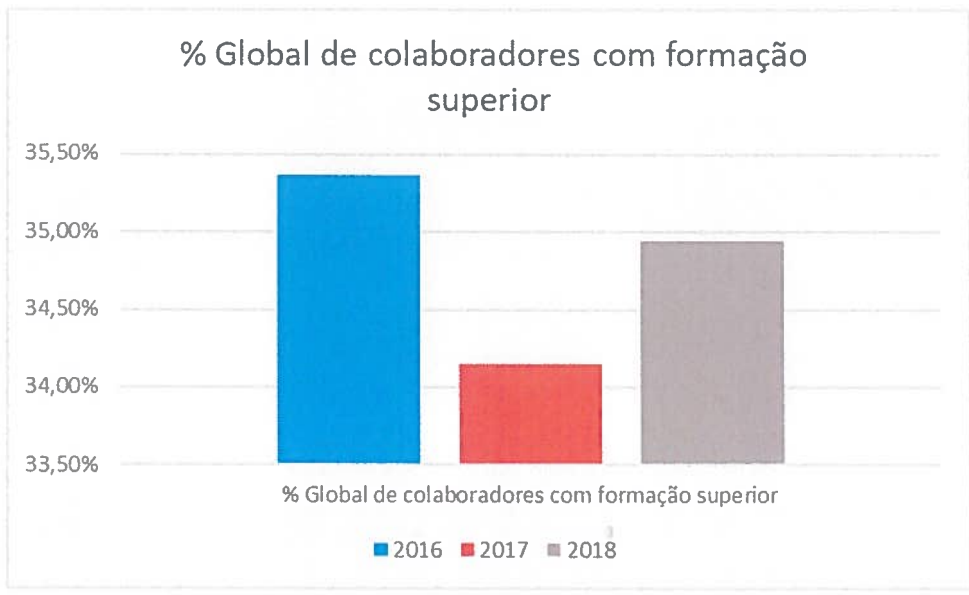


dos colaboradores têm idade inferior a 50 anos.

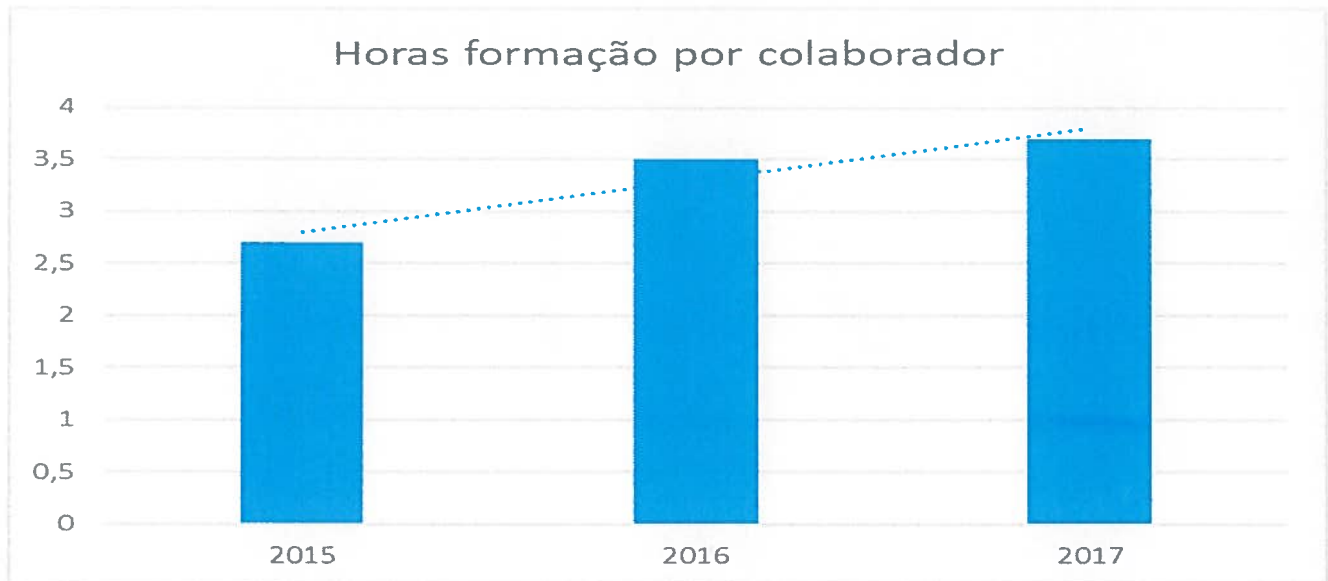
Relativamente às habilitações literárias, constatamos que cerca de 34% dos colaboradores tem formação superior.



No gráfico seguinte, apresenta-se a percentagem de colaboradores com formação superior, onde se constata uma tendência praticamente constante. Cerca de 34% dos colaboradores da organização possuem formação académica superior.



Do ponto de vista da qualificação e envolvimento dos colaboradores, a APACI apresenta bons resultados ao número médio de horas anual de formação, conforme se verifica no próximo gráfico.



No que concerne á avaliação anual de competências, no início de cada ano civil é realizada a avaliação de desempenho referente ao ano anterior.

Este processo é desenvolvido da seguinte forma:

Planeia-se avaliação de desempenho no processo S 106, definindo a calendarização para a autoavaliação e a avaliação descendente, os responsáveis pela avaliação descendente e o grupo de colaboradores a avaliar em cada avaliação descendente.

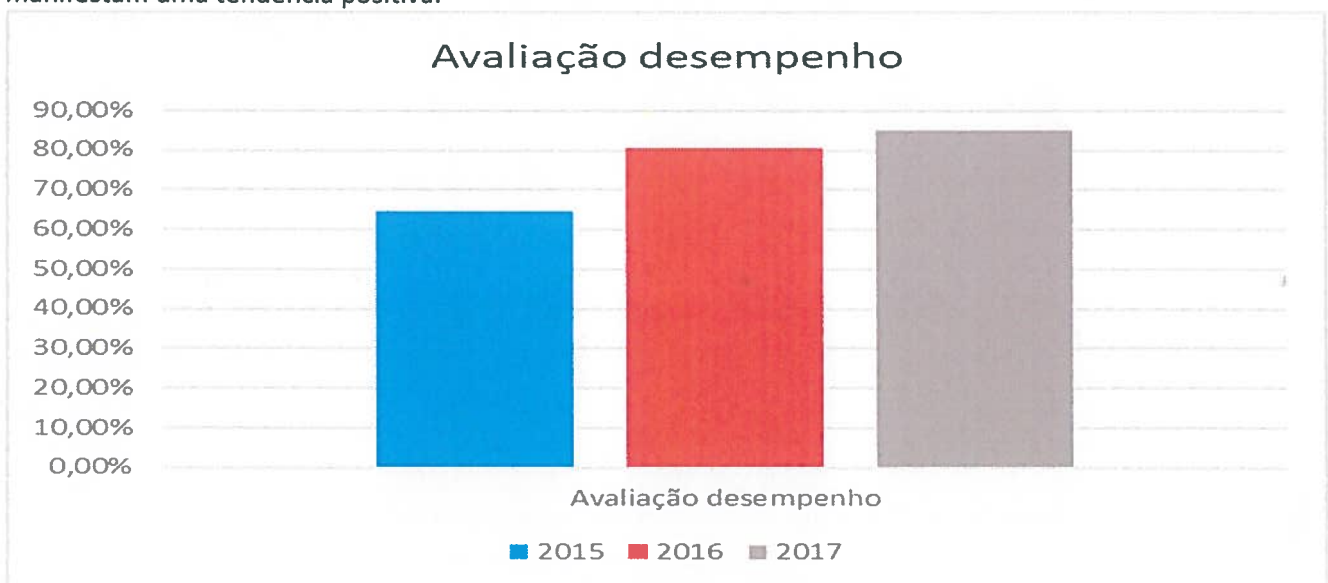
Comunica-se, através de afixação em placar, a todos os colaboradores: o processo a executar para avaliação de desempenho; a calendarização para a autoavaliação e para a avaliação descendente o objetivo organizacional a ter em consideração na definição dos objetivos de equipa.

Realizam-se reuniões de equipa para definição de objetivo de equipa em função do objetivo organizacional.

Cada colaborador executa o processo de avaliação de desempenho e autoavalia-se descriminando sempre que possível o porquê da sua autoavaliação no campo "Observações" em todos os parâmetros. Propõe um objetivo individual.

Cada Diretor técnico reúne individualmente com cada colaborador e executa a avaliação descendente. Define o objetivo individual.

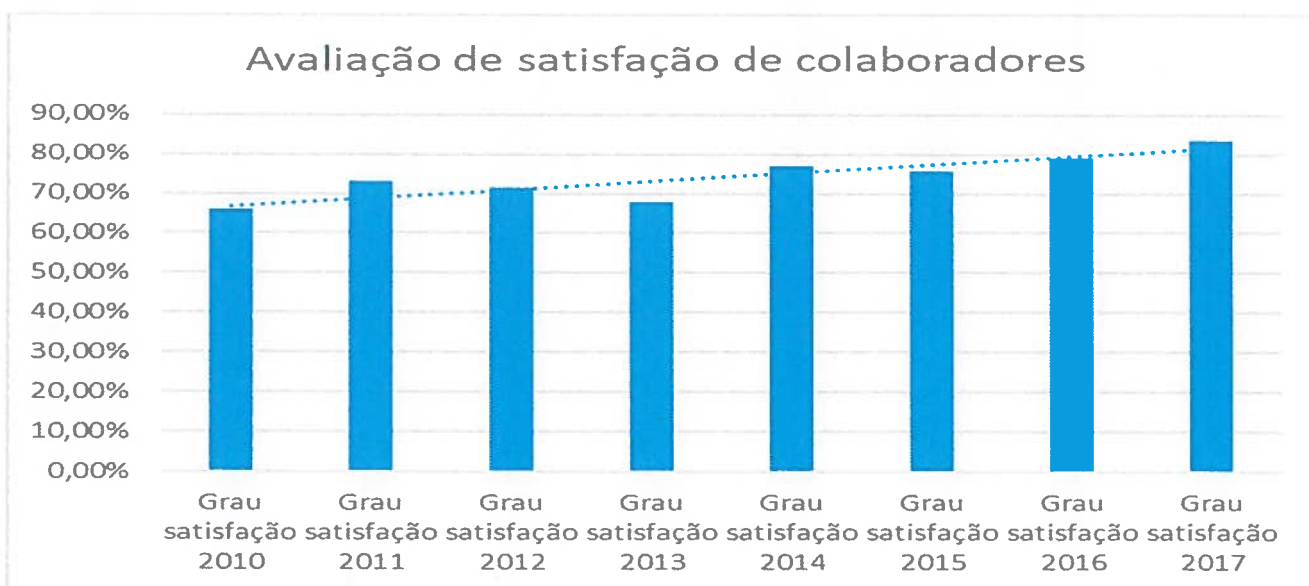
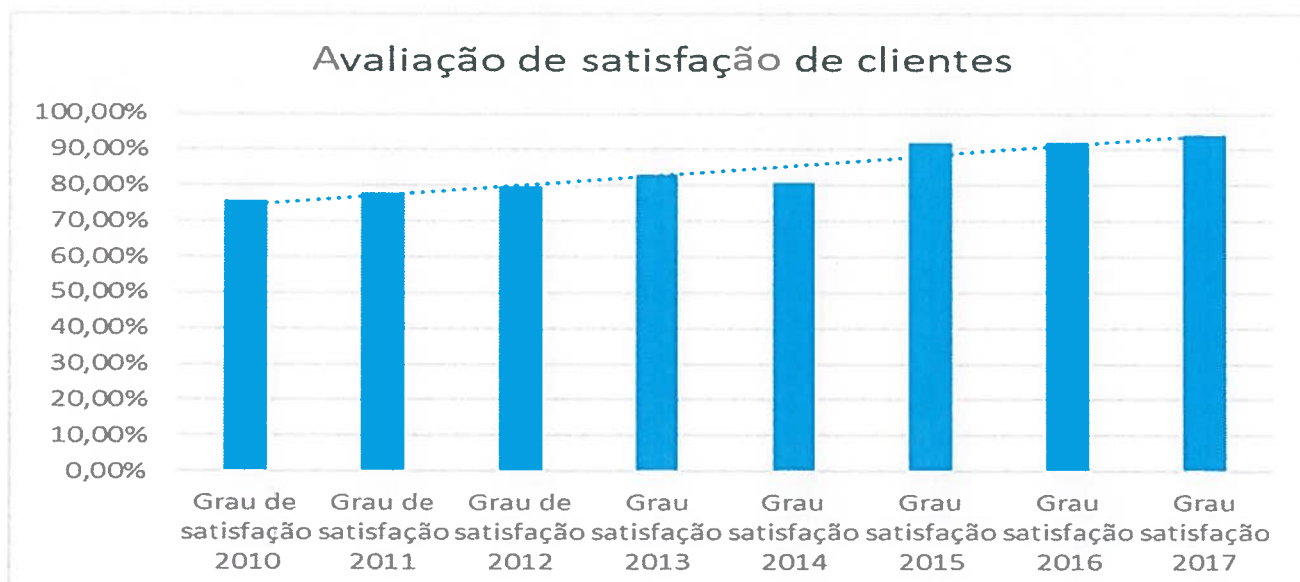
Sendo assim apresentamos os resultados obtidos nos últimos três anos, constatando que os resultados obtidos manifestam uma tendência positiva.





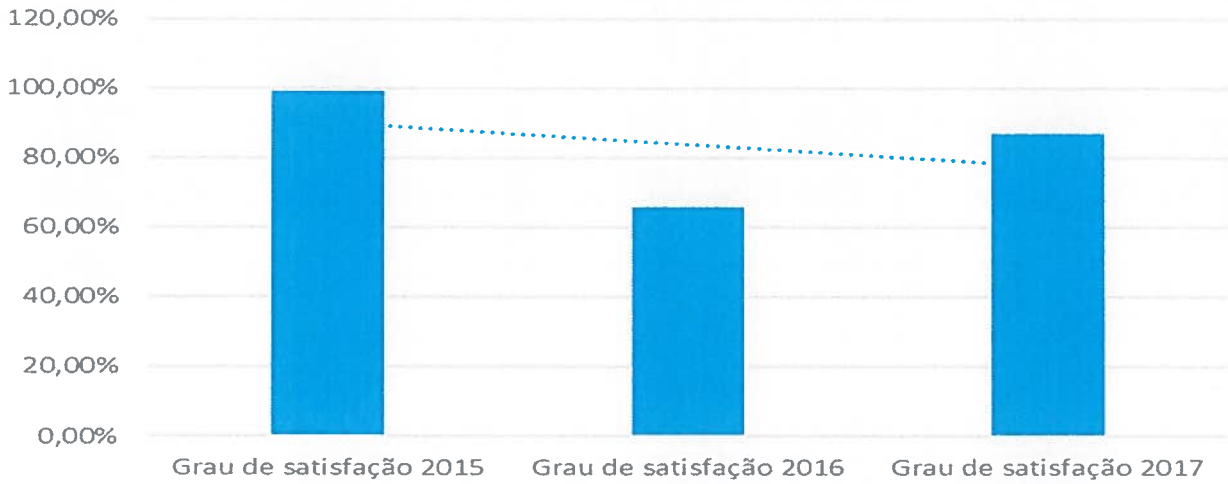
Satisfação das partes Interessadas

Anualmente, a APACI avalia a satisfação das partes interessadas na prossecução dos seus serviços. Apresenta-se de forma sucinta, os resultados dos últimos anos por tipologia de stakeholder. De referir que relativamente às famílias iniciámos a aplicação desta metodologia em 2015.

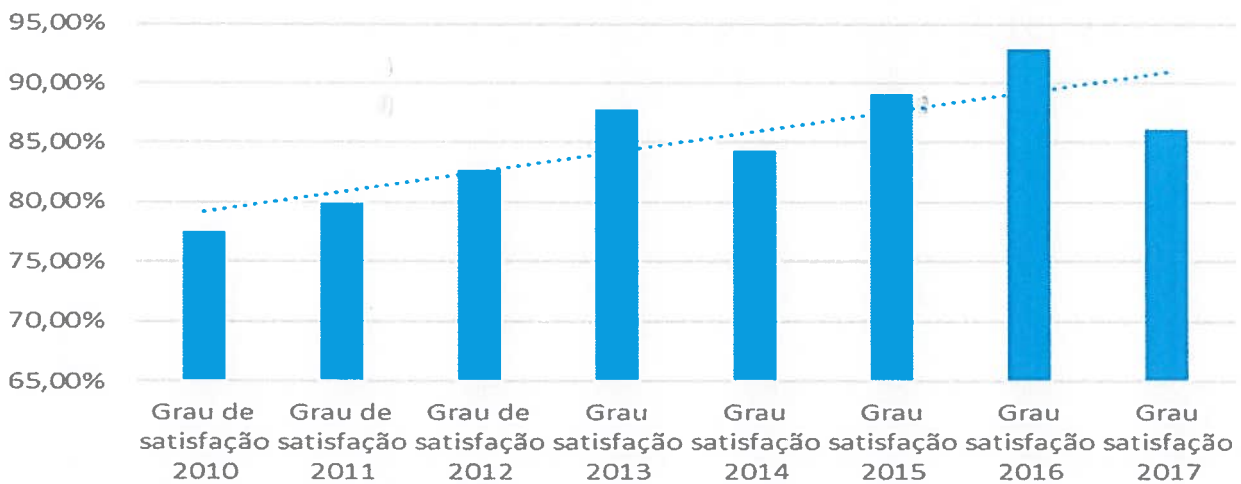




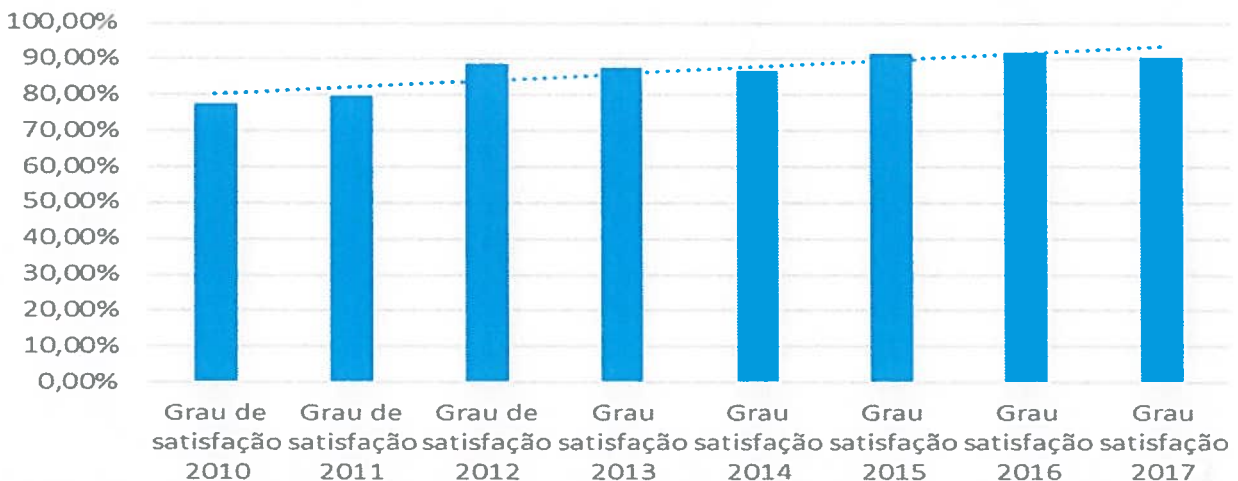
Avaliação satisfação de famílias

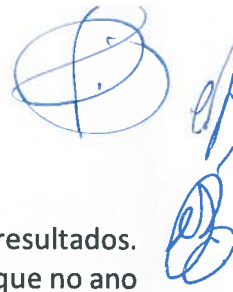


Avaliação de satisfação de parceiros



Avaliação de satisfação de financiadores





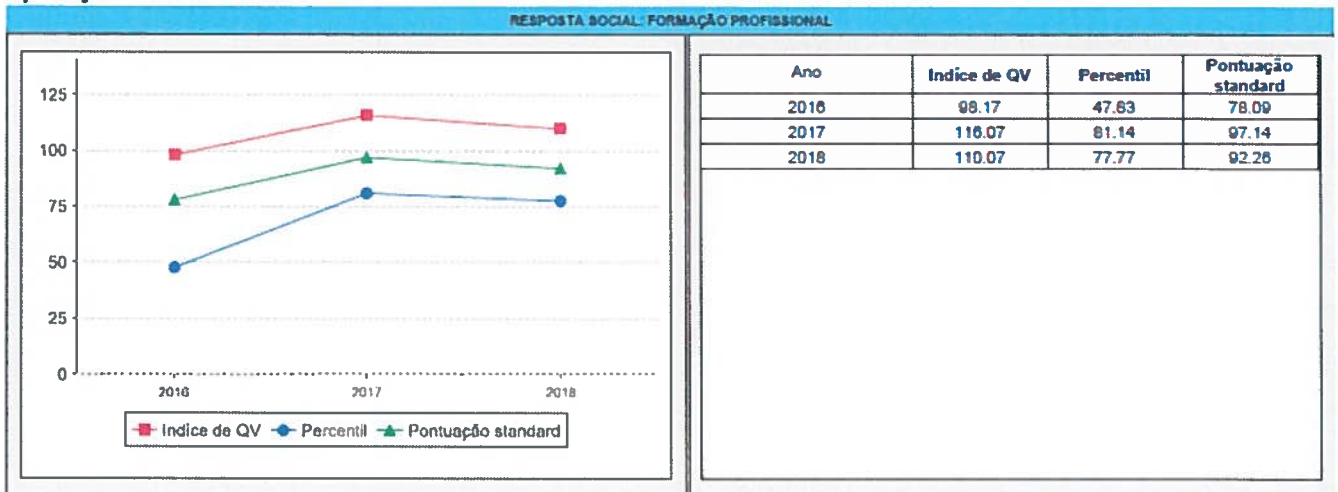
Em qualquer um dos quatro gráficos anteriormente apresentados, registam-se excelentes resultados. Todos os gráficos apresentam tendências positivas nos últimos anos, à exceção das famílias que no ano de 2017 apresentou uma descida no grau de satisfação. Foram estabelecidas várias ações de melhoria com o objetivo fundamental de aumentar o grau de satisfação das famílias.

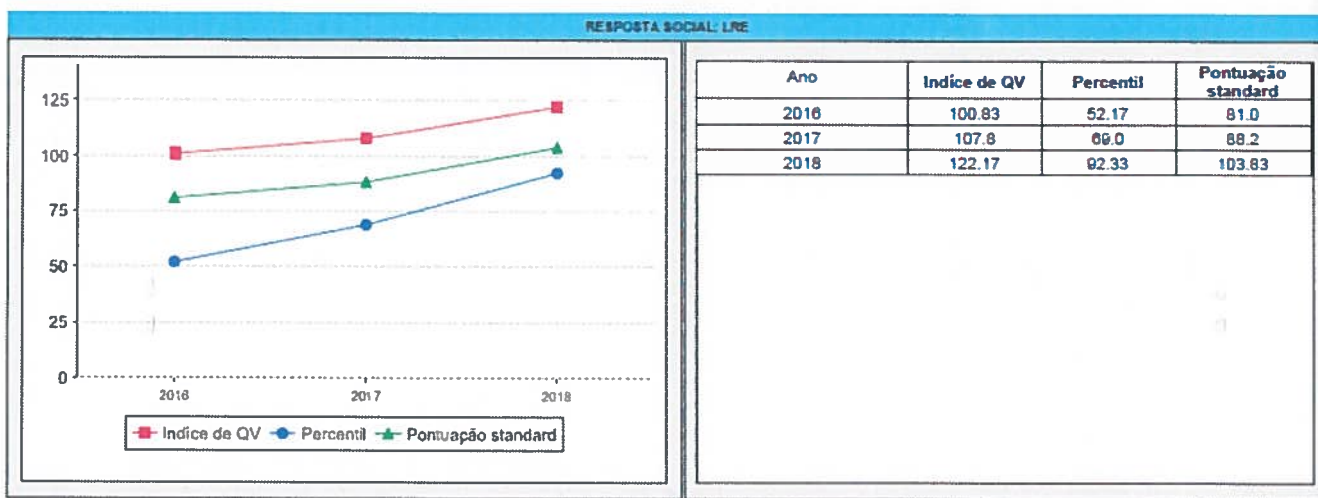
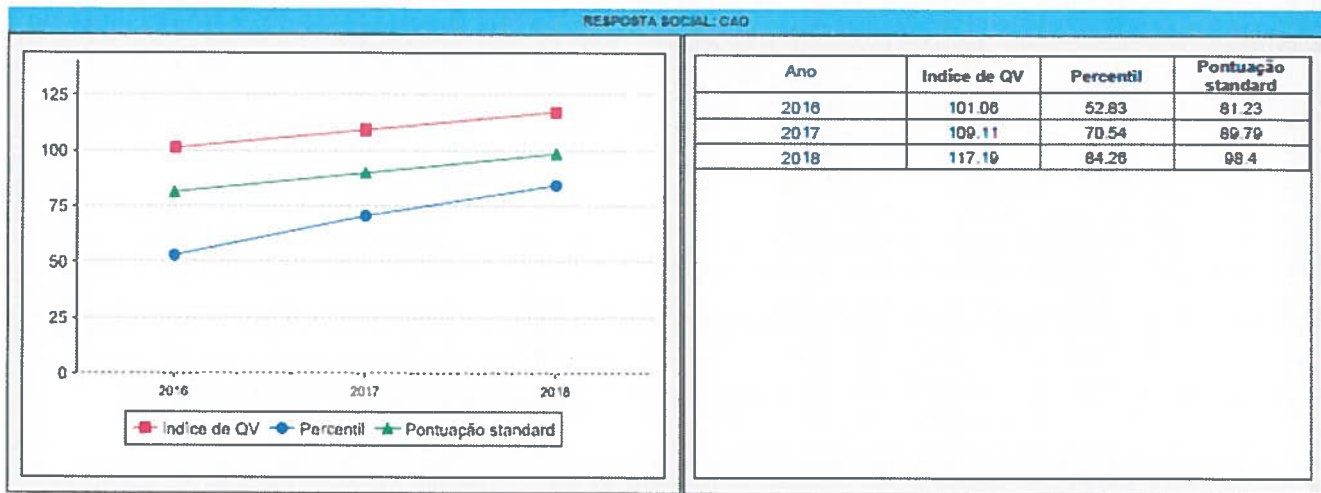
Avaliação da Qualidade de Vida

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

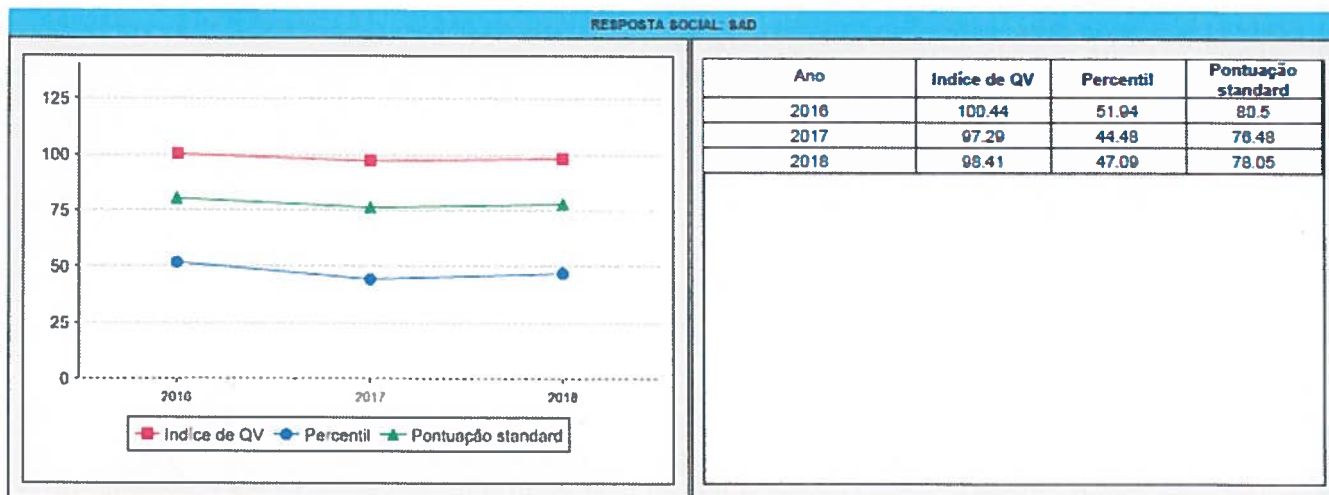
Considerando que os serviços prestados aos clientes, funcionam com base em processos que visam a melhoria da qualidade de vida dos mesmos, sendo movidos pelas suas necessidades individuais, a APACI tem vindo a desenvolver um trabalho que procura aferir a qualidade de vida dos seus clientes com base na aplicação de escalas específicas para cada tipologia: Gencat para clientes com maior grau de autonomia e FUMAT para clientes idosos e com menor grau de autonomia, seguindo as orientações dadas por Miguel Angel Verdugo.

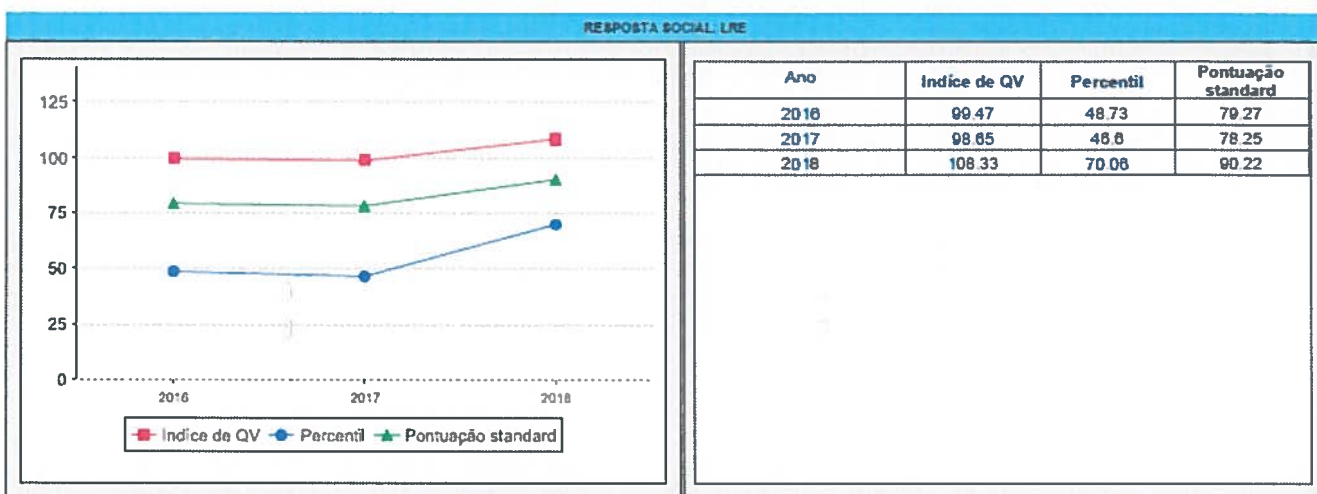
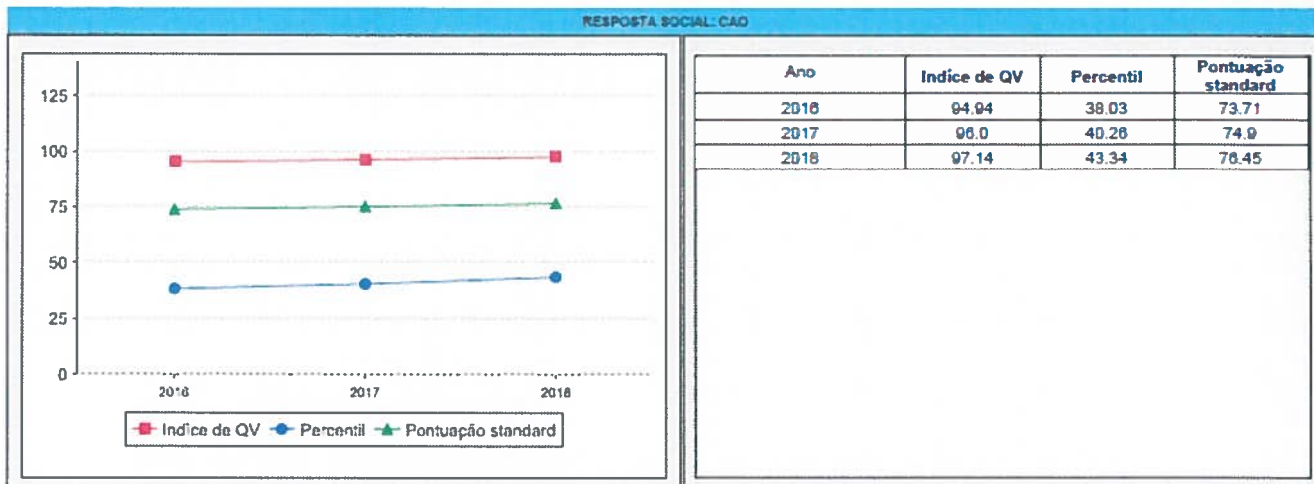
Aplicação de Gencat:





Aplicação de Fumat:





Os gráficos anteriores, reportam os resultados obtidos no início civil dos anos de 2016, 2017 e 2018, na aplicação das duas escalas referidas anteriormente.

Quando comparamos estes resultados concluímos que o índice de qualidade de vida dos nossos clientes revela uma tendência positiva, à exceção do serviço de Apoio Domiciliário que revela uma tendência inversa. Esta tendência é o reflexo do cada vez maior número de clientes com doenças degenerativas, como é exemplo o Alzheimer.



Eficácia dos Serviços e Gestão Financeira

A APACI 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 dos Serviços (TES). Este indicador surge baseado no modelo “A Leadership Guide for Today's Disabilities Organizations”, de Robert Schalock e Miguel Verdugo. A gestão de topo da APACI, após considerar os diversos inputs desse modelo de gestão, entendeu considerar para o calculo da sua taxa de eficácia, os seguintes inputs:

Taxa de cumprimento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Taxa de cumprimento do Plano Anual de Atividades (PA).

Taxa de Satisfação de clientes (CI)

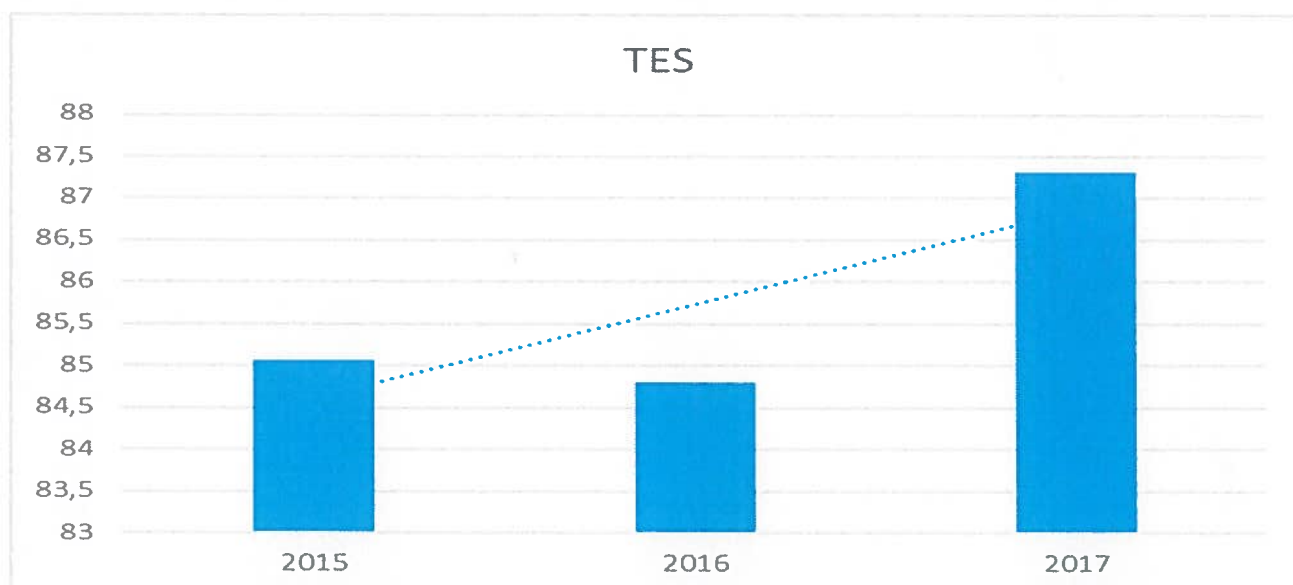
Taxa de Satisfação de colaboradores (CO)

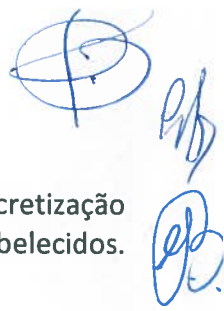
Taxa de Satisfação das famílias (FA)

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

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

Apresentamos agora os resultados obtidos nos últimos 3 anos, com uma tendência positiva.

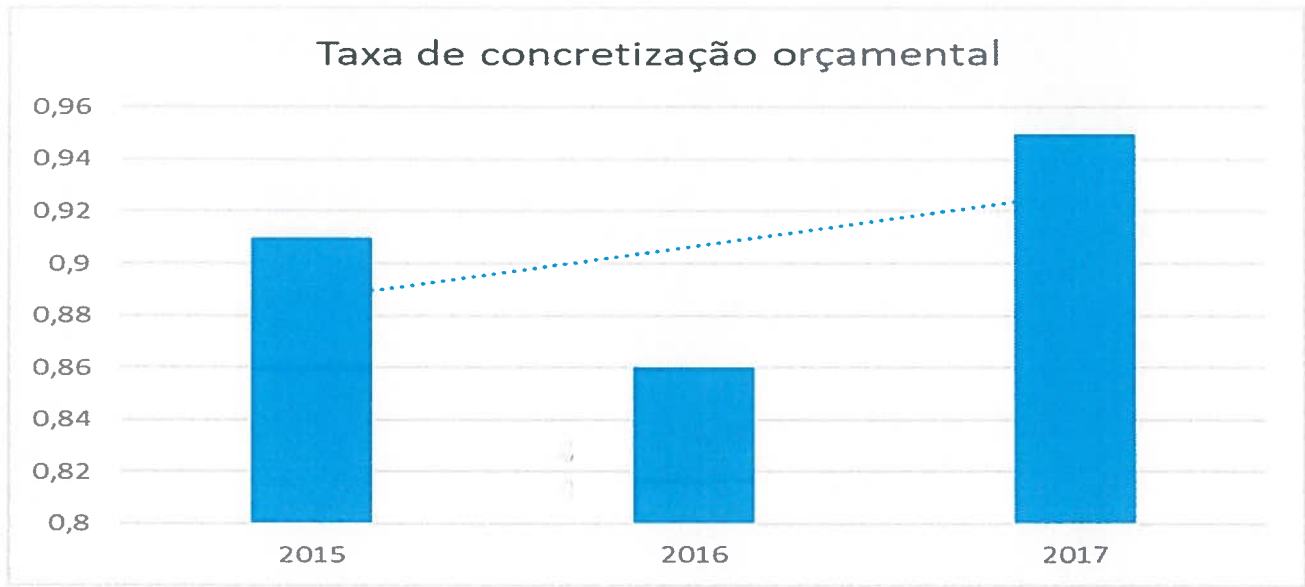




Do ponto de vista financeiro, apresentam-se três indicadores nomeadamente a taxa de concretização orçamental, a taxa de autofinanciamento e a taxa de execução dos acordos e projetos estabelecidos. Os resultados dos últimos 3 anos encontram-se espelhados nos três gráficos seguintes.

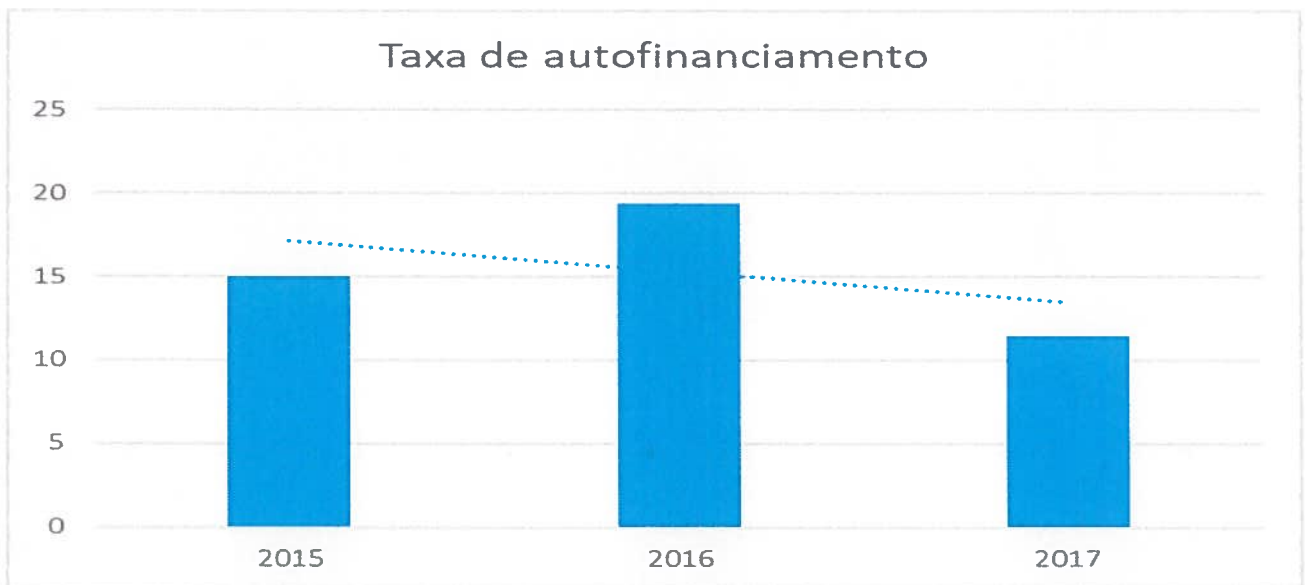
Taxa de concretização orçamental

(Desvio orçamental entre a relação despesas/receitas do que foi orçamentado e do que foi realizado)



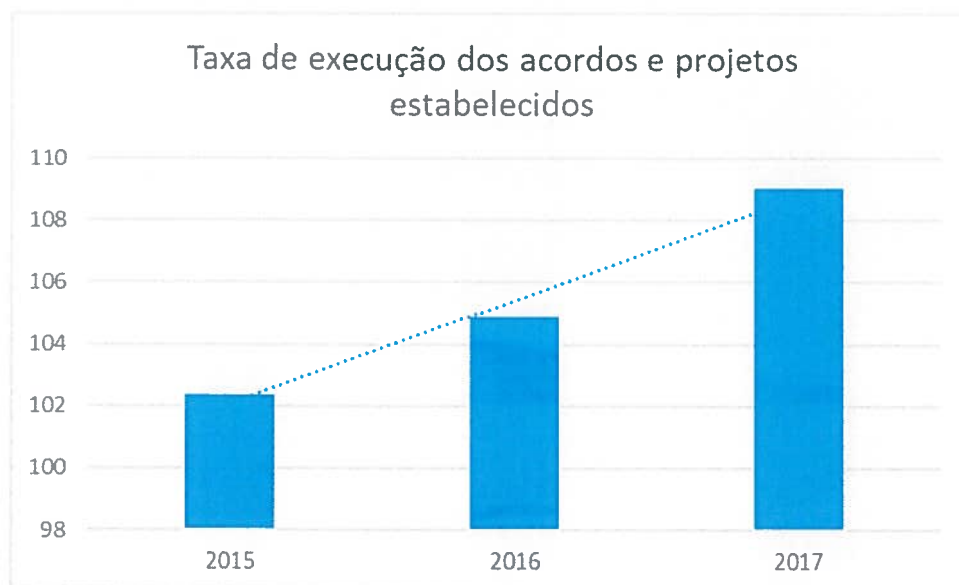
Taxa de autofinanciamento

(Autofinanciamento / Proveitos totais)





Taxa de execução dos acordos e projetos estabelecidos
(Valores executados / Valores financiados aprovados)



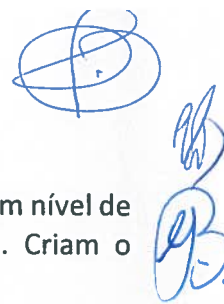
Análise da Cultura da Qualidade Organizacional

A APACI, a montante da elaboração deste plano estratégico, em colaboração com o EQUASS realizou um estudo que procurou aferir a Cultura da Qualidade Organizacional Equass na organização.

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

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

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.

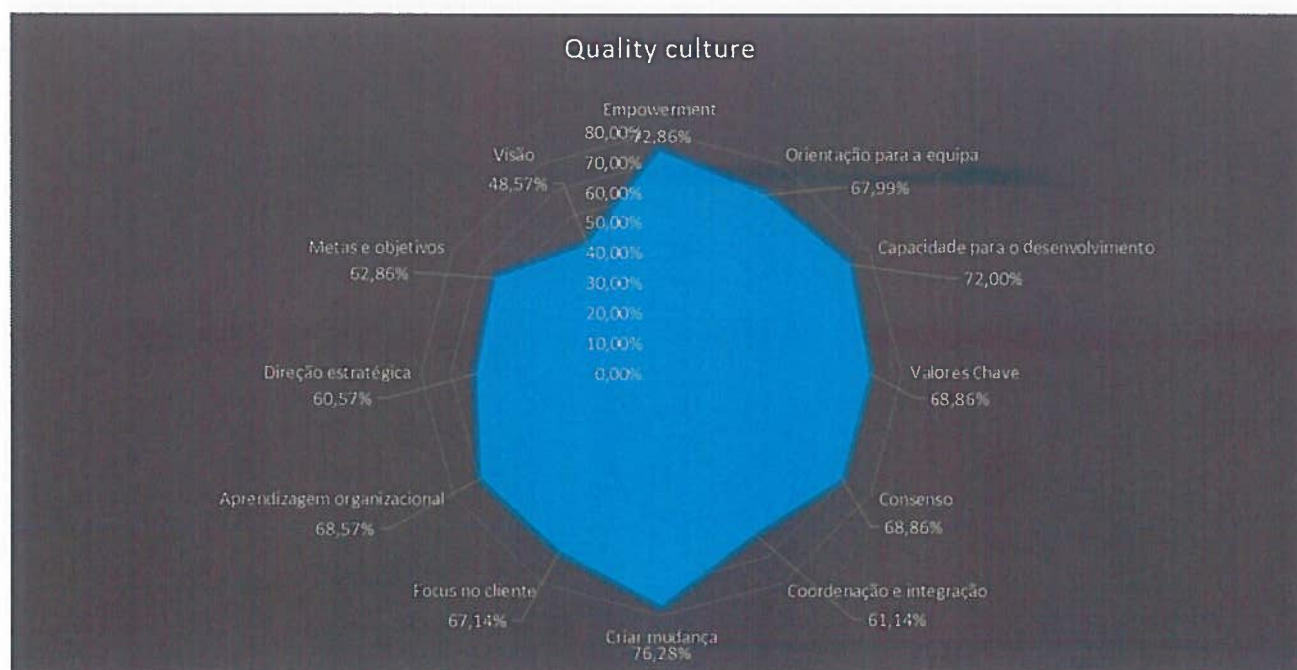
Foco Interno (Envolvimento e consistência): o foco destas organizações está no alinhamento dos sistemas internos, processos e pessoas da organização. Altas pontuações no Foco Interno normalmente preveem um desempenho operacional eficiente, níveis mais elevados de qualidade e aumento da satisfação dos colaboradores.

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

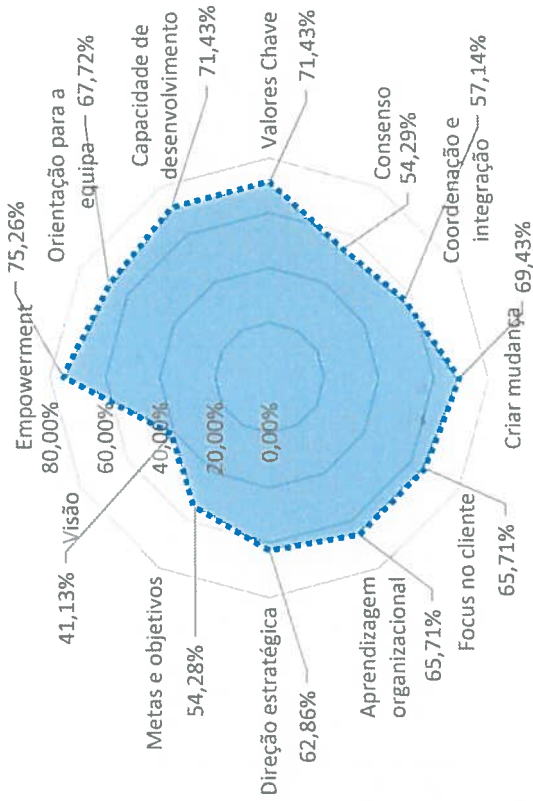
O perfil da Cultura Organizacional da APACI é baseado numa auto-avaliação, realizada por 70 colaboradores dos diversos serviços, distribuídos da seguinte forma: 5 dos Serviços Administrativos e Financeiros, 9 do CAO centro Dr. Aníbal Araújo, 14 do CAO, 13 do CFP, 7 do CRI, 5 da IPI, 12 do LRE e 5 do SAD.

Os resultados obtidos em cada um dos serviços foram também analisados individualmente. Estes resultados (por serviço), permitem uma análise diferenciada, possibilitando a identificação de oportunidades de melhoria específicas de cada um, bem como uma comparação entre pares que poderá levar à troca de boas práticas (benchlearning).

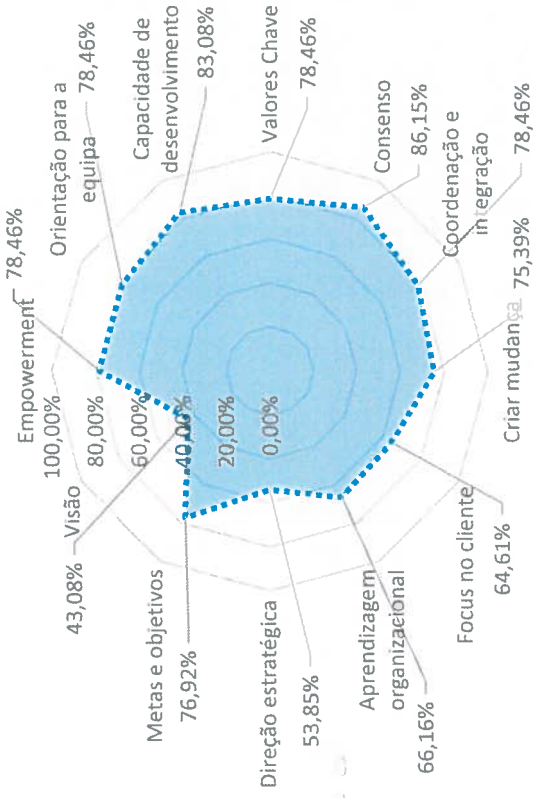
Perfil da Cultura da Qualidade Organizacional



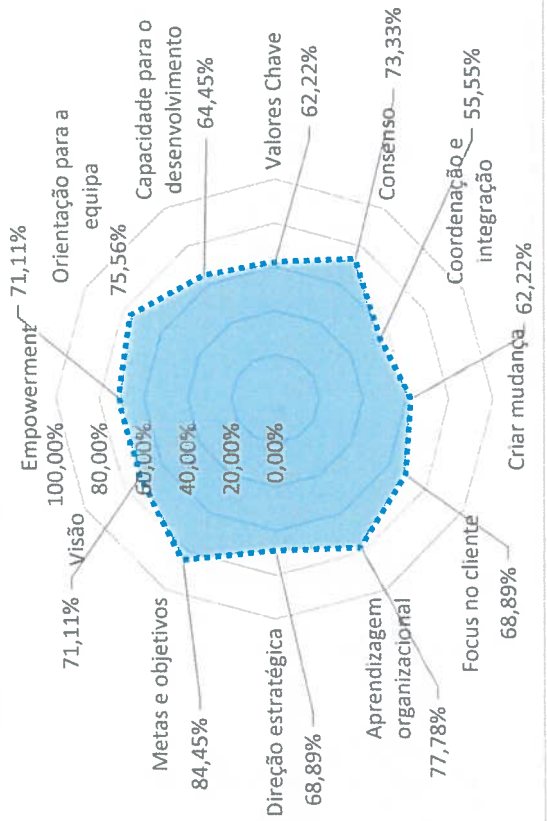
QUALITY CULTURE CAO



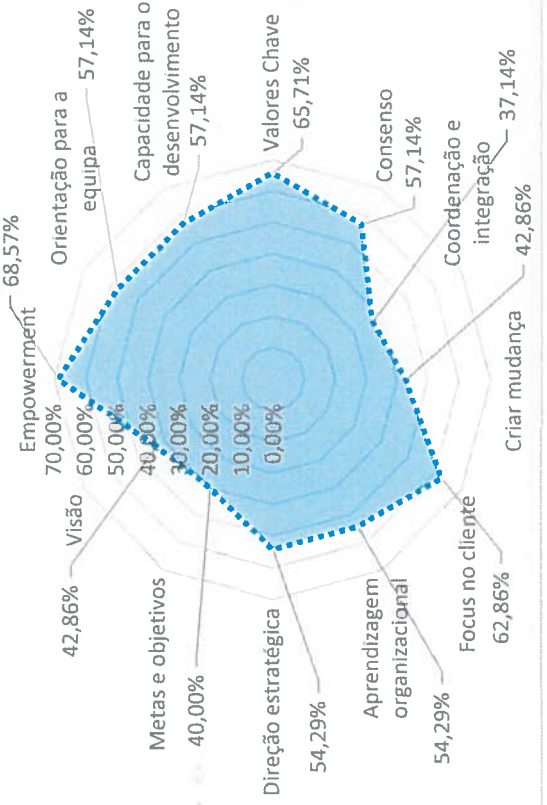
QUALITY CULTURE CFP

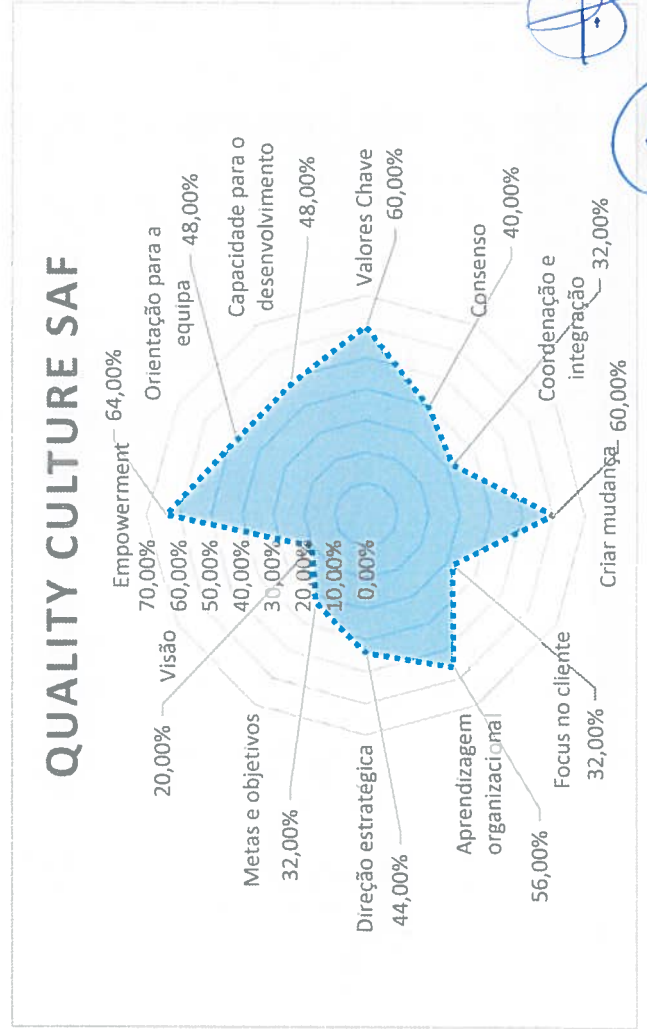
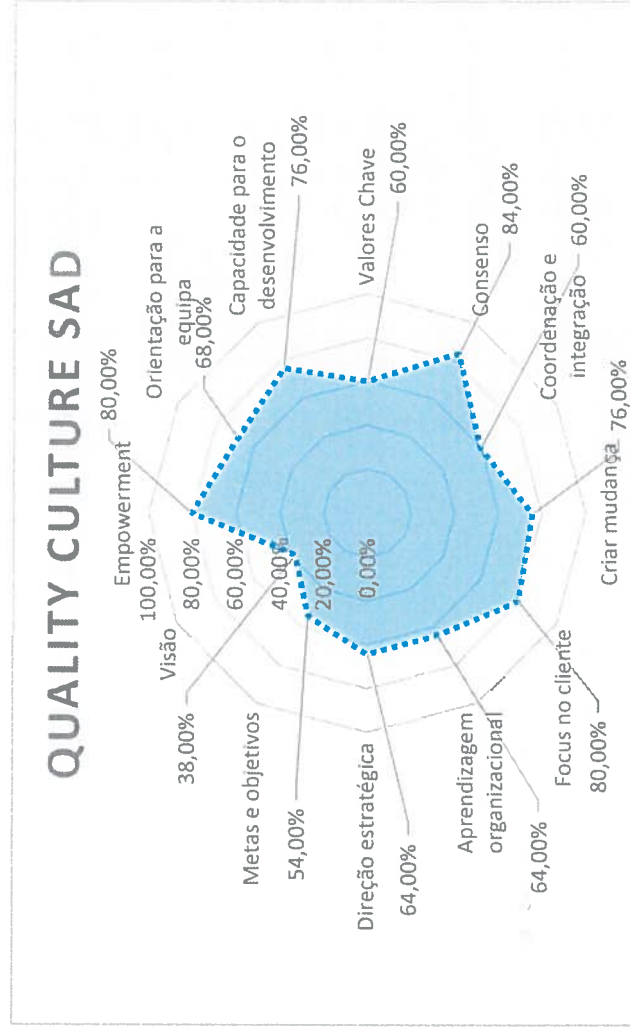
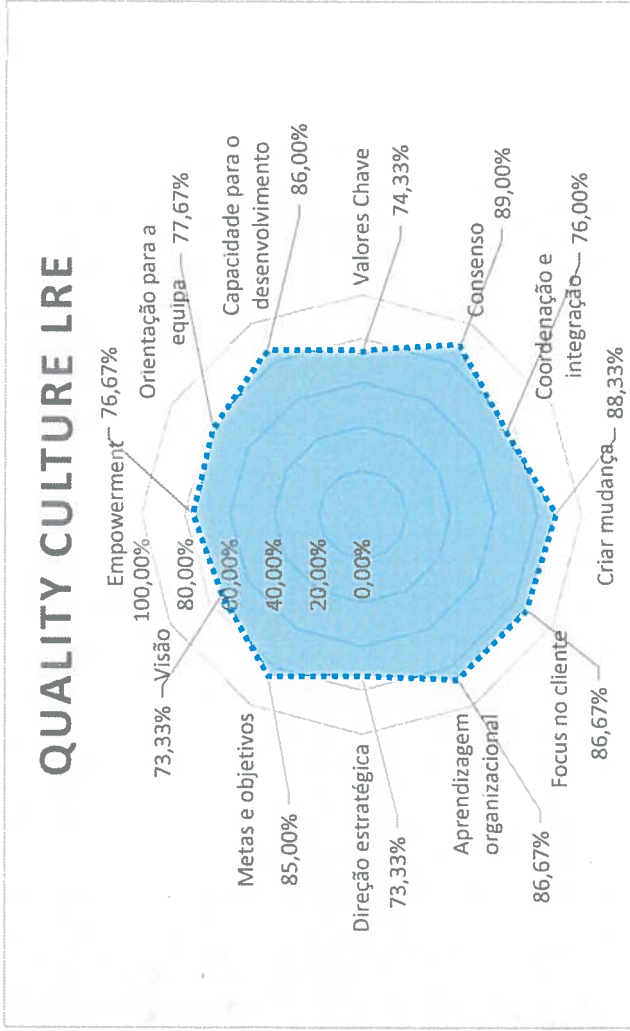


QUALITY CULTURE CAO CDA



QUALITY CULTURE CRI







Análise dos Resultados Globais

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

- As áreas mais fortes são as da adaptabilidade e do envolvimento, o que se traduz numa maior flexibilidade e que tendemos a ser bem-sucedidos na inovação e satisfação dos seus clientes.
- Percebemos que as nossas áreas mais fortes são “Criar mudança” (76.28%), o “Empowerment” (72,86%), e a “Capacidade de desenvolvimento” (72%).
- Ao invés as nossas áreas mais fracas são a “Visão” (48.57%), a “Direção estratégica” (60.57%) e a “Coordenação e integração” (61.14%).

Analisando por resposta social podemos assumir as seguintes constatações, por subdomínio:

- Ao nível do empowerment dos colaboradores as respostas sociais/serviços com melhor performance são o SAD, o CFP, O LRE e o CAO, com pontuações entre os 80% e 75.26%.
- Na orientação para a equipa as respostas com melhor performance são o CFP, o LRE e o CAO CDAA, com pontuações entre os 78.46% e os 75.56%.
- Na capacidade para o desenvolvimento as respostas com melhor performance são o LRE, o CFP e o SAD com pontuações entre os 86% e os 76%.
- Nos valores chave as respostas com melhor performance são o CFP, o LRE e o CAO, com pontuações entre os 78.46% e os 71.43%.
- No consenso as respostas com melhor performance são o LRE, o CFP e o SAD, com pontuações entre 89% e os 84%.
- Na coordenação e integração as respostas com melhor performance são o CFP, o LRE e a IPI, com pontuações entre os 78.46% e os 64%.
- No “Criar mudança” as respostas com melhor performance são o LRE, o SAD e o CFP, com pontuações entre os 88.33% e os 76%.
- No Focus no cliente as respostas com melhor performance são o LRE, o SAD e o CAO CDAA, com pontuações entre os 86.67% e os 68.89%.
- Na aprendizagem organizacional as respostas com melhor performance são o LRE, o CAO CDAA e o CFP, com pontuações entre os 86.67% e os 66.16%.
- Na direção estratégica as respostas com melhor performance são o LRE, o CAO CDAA e o SAD, com pontuações entre os 73.33% e os 64%.
- Nas metas e objetivos as respostas com melhor performance são o LRE, o CAO CDAA e o CFO, com pontuações entre os 85% e os 76.92%.
- Na visão as respostas com melhor performance são o LRE e o CAO CDAA, com pontuações entre os 73.33% e os 71.11%. todas as restantes respostas sociais/serviços apresentam pontuações abaixo dos 50%.

As prioridades para o desenvolvimento e melhoria da cultura da qualidade dos serviços da APACI foram identificadas principalmente na dimensão “Visão”, a “Direção estratégica” e a “Coordenação e integração”.

Um investimento mais incisivo e continuado no entendimento da visão organizacional, a sua estratégia



e coordenação e integração entre serviços.

Análise SWOT

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

Na análise SWOT, foram envolvidos todos os colaboradores e diretores técnicos dos diversos serviços. Inicialmente foi realizada a análise SWOT cada serviço. Posteriormente foi realizada a análise SWOT da Instituição através da junção de todas as referidas anteriormente a jusante do processo, uma filtragem dos pontos considerados como capitais, que são apresentados nas alíneas seguintes:

Ambiente externo

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">■ Imagem positiva da APACI na comunidade;■ Potenciais parcerias (ASU's; CMB, Juntas de freguesia)■ Existência de lista de espera / Inexistência de concorrência no LRE, CFP, CRI e CRL;■ Forte participação em redes sociais locais e formem■ Convites de entidades externas para diversas atividades;■ Aumento das ofertas de emprego;■ Região com forte atividade industrial;■ Existência de medidas ativas de apoio ao emprego;■ Possibilidade de acesso a programas de financiamento;■ POISE;■ Mudança na legislação Dec-lei n.º 54/2018;	<ul style="list-style-type: none">■ Grande competitividade na área social (existência de outras IPSS's, concorrência do ensino público e privado, Projeto de intervenção psicossocial / psico-educativa (abrange população com 5 anos); Existência de terapias gratuitas na comunidade que possam substituir a intervenção do SIP■ Rede de transportes;■ Baixos recursos económicos dos pais e de clientes;■ Inexistência de recursos humanos na área da saúde em protocolo;■ Imprevisibilidade das reformas sociais e políticas a médio prazo;■ Insuficiente capacidade hoteleira;■ Dificuldade no financiamento público para novos projetos/ Desconhecimento dos critérios de atribuição de financiamento

Ambiente Interno:

Pontos fortes	Pontos a melhorar
<ul style="list-style-type: none"> ■ Fortes parcerias na prestação de serviços e apoios ■ Recursos humanos multidisciplinares, disponíveis, criativos e estáveis ■ Grau de satisfação de todas as partes interessadas ■ Certificações DGERT, EQUASS, e Agricultura biológica ■ Instalações, recursos físicos, materiais e financeiros ■ Forte foco na satisfação de necessidades e expectativas de clientes e famílias ■ Presença da APACI em CPCJ, Rede Social, Conselho Local de Ação Social, etc. ■ Disponibilidade de estrutura física (CEE); 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Envelhecimento de colaboradores e clientes; ■ Condições físicas do CAO e de algumas viaturas; ■ Baixa participação de alguns pais e de sócios ■ Comunicação interna com lacunas ■ Insuficiência de recursos informáticos ■ Marketing institucional (Pouca divulgação, etc.) ■ Poucos momentos de reflexão; ■ Horários praticados; ■ Tabelas salariais praticadas; ■ Investimento no bem-estar de colaboradores



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

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

Objetivos estratégicos:

1. LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Aumentar a Eficácia e a Eficiência organizacional. (TES)
Desenvolver projetos transversais que envolvam a participação conjunta entre serviços
Estabelecer parcerias estratégicas de impacto nos serviços.
Reforçar as dinâmicas de participação dos stakeholders.
Manter o certificado Europeu EQUASS ASSURANCE

2. QUALIDADE, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Aferir os resultados da Cultura da Qualidade Organizacional EQUASS, mediante nova aplicação do questionário.
Manter o papel de destaque nos grupos de Benchmarking e Benchlearning.
Consolidar uma estratégia de marketing que promova os serviços, respostas e produtos da organização
Consolidar a implementação do modelo teórico de qualidade de vida adotado

3. RECURSOS HUMANOS E COMPETÊNCIAS

Desenvolver estratégias minimizadoras do impacto do envelhecimento, desgaste emocional e físico dos colaboradores.
Desenvolver ações de benchlearning interno sobre conhecimentos, boas práticas e reflexão, entre unidades, ao nível dos colaboradores.
Aumentar a participação e o envolvimento efetivo de colaboradores na tomada de decisão.
Diminuir a resistência à mudança na organização
Aumentar os níveis de motivação dos colaboradores
Avaliar as competências dos colaboradores definindo objetivos individuais de desempenho.

4. Responsabilidade Social

Aumentar a visibilidade das abordagens dos serviços e dos impactos na sociedade.
Intensificar o trabalho e envolvimento de todos os sectores da sociedade, contribuindo para a construção de redes mais inclusivas.
Realizar eventos que tenham impacto no âmbito da sociedade.

5. Equipamentos e estruturas

Elaborar os procedimentos específicos e respetivas instruções de trabalho.
Implementar sistemas de monitorização de equipamentos.
Melhorar as infraestruturas físicas de apoio aos clientes.
Continuar o processo de licenciamento de todas as infraestruturas

Associação de Pais e Amigos das Crianças Inadaptadas
PLANO ESTRATÉGICO 2019 - 2022

Aprovado em Assembleia Geral

Barcelos, 29 de Novembro de 2018

A Presidente (substituta):

O 1.º Secretário:

O 2.º Secretário:

