

# PLANO ESTRATÉGICO 2021 - 2023



**apce**

associação de  
paralisia cerebral  
de Évora

**APROVADO EM REUNIÃO DA ASSEMBLEIA-GERAL DA APCE  
DE 27 DE NOVEMBRO DE 2020**

# ÍNDICE

Apresentação .....	03
1. Enquadramento Institucional .....	05
1.1.Síntese Histórica .....	05
1.2.Caracterização dos Recursos Humanos (com organograma) ....	06
1.3.Caracterização dos Recursos Materiais .....	07
1.4.Caracterização dos Recursos Financeiros .....	08
1.5.Grandes Números .....	09
1.6.Resultados/Impactos .....	09
2. Diagnóstico Prospetivo .....	10
2.1.Análise SWOT .....	10
2.2.Matriz SWOT .....	11
2.3.Conclusões .....	12
3. Formulação da Estratégia .....	13
3.1.Missão .....	13
3.2.Visão .....	13
3.3.Valores .....	13
3.4.Políticas .....	13
3.5.Eixos Estratégicos .....	14
4. Aplicação da Metodologia BSC .....	15
4.1.Objetivos Estratégicos .....	15
5. Avaliação do Plano Estratégico .....	17

# APRESENTAÇÃO

A APCE – Associação de Paralisia Cerebral de Évora tem vindo a proceder nos últimos 9 anos a uma prática de planeamento estratégico a médio prazo, sendo que o presente Plano Estratégico Plurianual será o quarto definido pela nossa instituição.

A APCE tem procurado, assim, responder aos novos desafios da sociedade, mas também à necessidade interna de se organizar em torno dos recursos existentes (escassos, como na maioria das organizações do terceiro sector), promovendo as melhores e mais eficazes respostas às pessoas que servimos, tendo em conta as suas necessidades.

É sabido que a Economia Social, além dos enormes desafios que enfrenta, é cada vez mais um espaço de competitividade e de maior exigência, pelo que as estratégias de planeamento se revelam cruciais para o sucesso das organizações do terceiro sector.

Aliás, é importante sublinhar que estas organizações, além de desempenharem um papel fundamental na resposta às necessidades das pessoas que servem, têm um papel cada vez mais influente em toda a economia, contribuindo para o emprego de milhares de portugueses, para a promoção da coesão social, para o desenvolvimento local e regional (esbatendo assimetrias), e apresentando um impacto bastante significativo no Produto Interno Bruto nacional.

Mas não desviamos o nosso foco, o nosso trabalho assenta no primado da pessoa e do objeto social, pelo que quem se envolve neste sector, trabalha sempre com as pessoas e para as pessoas.

Procuramos com o presente planeamento continuar a dar resposta aos desafios a que nos propomos desde sempre: i) abrir novas perspetivas para a pessoa com Paralisia Cerebral e situações neurológicas afins e suas famílias, capacitando-a para uma plena inclusão social, numa sociedade em mudança; ii) contribuir para a autodeterminação, bem-estar e qualidade de vida dos seus clientes; iii) reduzir as tensões e problemas inerentes às problemáticas com que se depara no seu quotidiano.

Consideramos dispor das ferramentas para responder a estes desafios, sempre numa ótica de melhoria contínua e procurando os projetos mais inovadores.

O presente momento de planeamento é uma forma de nos avaliarmos (fazendo uma análise do nosso presente), mas também de nos projetarmos no futuro, tendo em conta o ambiente interno e externo da APCE.

Este processo de planeamento estratégico envolveu todos os níveis da Organização, colaboradores e direção, pois desta forma tem-se uma melhor noção da cultura interna,

dos recursos disponíveis e das limitações. Isto é determinante para que o plano resultante seja realista e que consiga motivar os colaboradores.

Envolvendo toda a Instituição, o presente Plano Estratégico tem como objetivo definir uma estratégia para o período 2021-2023, acolhendo anualmente um Plano de Atividades, permitindo que de forma gradual se concretize a estratégia através das ações definidas em cada Plano Anual.

A metodologia definida inclui quatro grandes fases: 1) diagnóstico estratégico; 2) reflexão sobre a definição da missão, visão, valores e política da Organização; 3) Instrumentos quantitativos; 4) Controle e avaliação.

# 1. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

## 1.1 SÍNTESE HISTÓRICA

A APCE - Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Évora surgiu em 1991 como núcleo de Paralisia Cerebral, integrado na Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral (APPC), sem estatutos próprios, regendo-se pelos estatutos da APPC, à semelhança dos restantes núcleos existentes no país. Em 2008, os diversos núcleos decidiram autonomizar-se e congregar-se numa Federação, a atual Federação das Associações Portuguesas de Paralisia Cerebral (FAPPC). Nasceram então as várias Associações de Paralisia Cerebral, em substituição dos Núcleos e por conseguinte a APCE – Associação de Paralisia Cerebral de Évora.

Assim, a APCE, à semelhança das suas congéneres portuguesas, surgiu da necessidade identificada de respostas terapêuticas adequadas e do esforço associativo dos pais, familiares e de um grupo de cidadãos defensores da causa, contando com o apoio económico e técnico da comunidade, para dar uma resposta adequada, do ponto de vista terapêutico, às crianças e jovens com Paralisia Cerebral e outras patologias neurológicas afins.

Com a evolução dos tempos, o Estado veio assumindo o papel financiador, por contrapartida da prestação de serviços assegurada pela Instituição. Hoje a instituição continua com o mesmo empenho a procurar uma contribuição técnica e ética válidas e crescentes, já não só para a reabilitação terapêutica dos seus utentes, dentro de um modelo estritamente biomédico, como inicialmente, mas para a sua inclusão e cidadania plenas, numa perspetiva mais biopsicossocial, tal como é defendida a nível internacional, pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

A APCE, entre outros fatores pode destacar claramente a qualidade da intervenção, pelo que mereceu a certificação eQuass - European Quality in Social Services, nível I, obtida em 2010 e em junho de 2013 o nível II desta certificação, correspondendo este ao nível de excelência, que teve validade até ao presente ano.

Após um período de reflexão, a APCE decidiu certificar o seu Sistema de Qualidade de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015, estando em fase final de certificação.

Os processos de certificação baseiam-se na melhoria contínua das respostas, pelo que é essencial que a Associação enfrente novos desafios subjacentes às alterações dos contextos sócio -económicos, nomeadamente no que respeita a ganhos de

competitividade e de sustentabilidade sem esquecer a constante necessidade de atualização do conhecimento e de inovação.

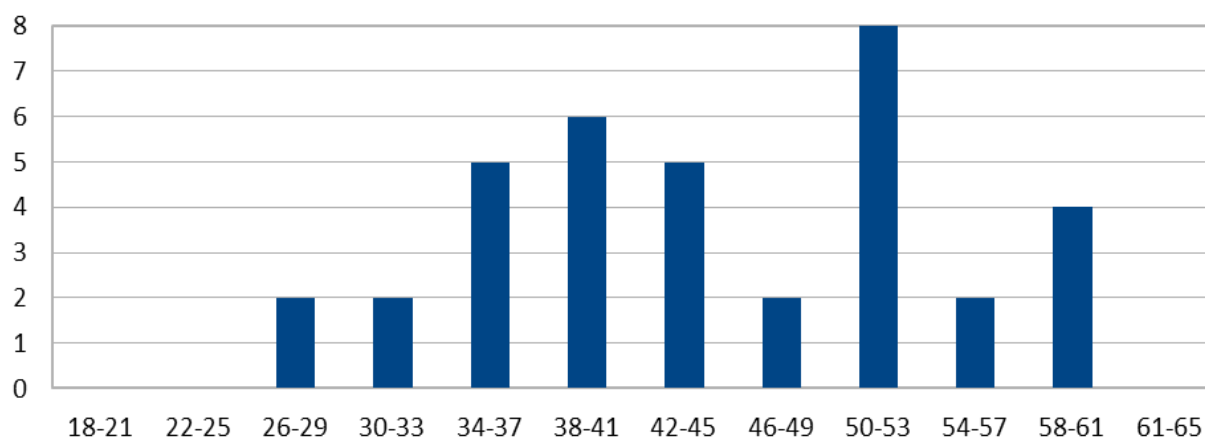
## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A APCE tem 36 colaboradores com vínculo laboral, nomeadamente, 19 técnicos (psicólogos, terapeutas da fala, fisioterapeutas, assistentes sociais, musicoterapeuta, terapeuta ocupacional, técnico de reabilitação, entre outros), 3 educadoras de infância, 6 auxiliares, 1 trabalhador agrícola, 1 motorista, 1 telefonista, 1 rececionista, 2 administrativas e 2 auxiliares de serviços gerais. Além dos colaboradores com vínculo laboral à Instituição, há 1 formadora externa que trabalha em regime de prestação de serviços.

A Direção tem 7 membros efetivos, que foram eleitos conforme previsto nos estatutos da Associação, por 4 anos, terminando o seu mandato em dezembro de 2023.

A Direção presta serviço em regime de Voluntariado. Dos 7 elementos, nenhum é pai/mãe ou familiar de cliente da Associação, sendo 5 deles aposentados. De referir ainda que todos têm formação superior, nomeadamente professores (3), economistas (2), advogada (1) e médica veterinária (1).

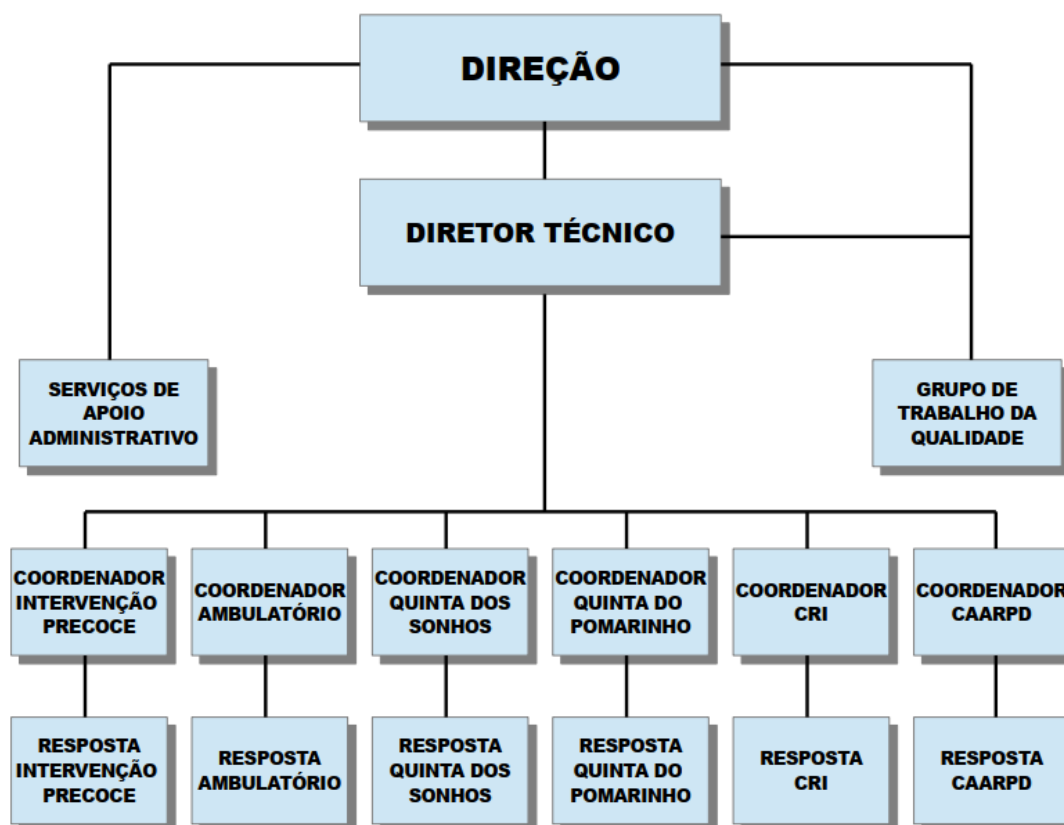
Relativamente à idade dos colaboradores, a média ronda os 45, sendo a distribuição por grupos etários a seguinte:



Verifica-se uma frequência mais elevada no grupo entre os 50-53 anos, assim como nos grupos entre os 38 e 41 anos, 34 e 37 anos e 42 e 45 anos.

Quanto à igualdade de género, nos colaboradores, há uma predominância relevante de mulheres, havendo 30 mulheres e 6 homens.

A relação funcional dos serviços da APCE pode representar-se no seguinte Organograma:



### 1.3 CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS MATERIAIS

A APCE está instalada e funciona em três locais distintos:

A sede fica junto ao Rossio de S. Brás, na Avenida Dinis Miranda, em Évora e integra duas moradias (o nº 23 e o nº 25). Neste edifício, trabalham os técnicos afetos ao CDIP (Centro de Desenvolvimento e Intervenção Precoce – ELI nº 2 de Évora), os técnicos afetos ao Ambulatório (CRIS - Centro de Reabilitação e Integração Social), os técnicos afetos ao CRI (Centro de Recursos para a Inclusão), os técnicos afetos ao CAARPD (Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência e Incapacidade), a Formação Profissional e o Centro de Produtos de Apoio, assim como os serviços de apoio administrativo, transversais a toda a Instituição. Este edifício é propriedade da Associação.

Na rua da Barba Rala, na zona industrial, junto ao colégio Pedro da Fonseca, onde funcionam os Departamentos de Educação e de Psicologia da Universidade de Évora, fica a Quinta dos Sonhos, onde funciona a Creche e Jardim de Infância. Esta localização torna-se privilegiada dado estar disponível para acolher estudantes de educação de infância nos estágios integrados. Este edifício também é propriedade da Associação,

assim como um terreno adjacente ao mesmo, em fase de integração (em termos de registo predial) na propriedade onde funciona a Quinta dos Sonhos e disponível para uma ampliação do espaço de lazer das respostas sociais ali instaladas.

Na estrada de Alcáçovas, fica a Quinta Pedagógica do Pomarinho, com certificação de agricultura biológica, que acolhe visitas de crianças e adultos, visitas escolares e desenvolvimento de atividades em parceria com outras instituições, no âmbito do conhecimento do mundo rural e do equilíbrio dos ecossistemas. Esta propriedade pertence ao Ministério da Agricultura e foi cedida temporariamente à APCE, para fins pedagógicos, mediante protocolo.

A Quinta do Pomarinho é um espaço de excelência, permitindo, ainda, que os clientes de outras respostas sociais usufruam do espaço e desenvolvam atividades de carácter educativo e/ou terapêutico.

Na Quinta há vários animais, nomeadamente 1 burra, 1 égua, 1 pônei, 1 bode anão, 3 cabras (uma delas anã), 1 borrego, 1 ovelha, 1 carneiro, 5 porcos vietnamitas, 19 galinhas, 1 galo, 1 pato, 3 gansos, 17 gatos, 3 cães, 2 coelhos, 2 tartarugas e 1 porco da Índia.

Em termos de viaturas, a Associação tem duas carrinhas cedidas em 2011 e 2017 pelo Montepio, a troco de publicidade ao próprio Montepio, adaptadas para transporte em cadeiras de rodas; dois automóveis ligeiros para transporte de técnicos e de crianças e duas carrinhas, uma delas elétrica para transporte de técnicos e crianças e ainda outra propriedade da ARS (Administração Regional de Saúde do Alentejo) para uso dos técnicos ligados à intervenção precoce. Esta carrinha, apesar de ser pertença da ARS, está afeta à APCE e esta é responsável por toda a sua manutenção.

## 1.4 CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS

A fonte de financiamento dos custos da APCE, é essencialmente o sector público estatal, apesar dos esforços no envolvimento do tecido empresarial em parcerias. O tecido empresarial regional tem revelado alguma melhoria em termos do nº de empresas aqui residentes, sendo de destacar as ligadas à aeronáutica, mas apesar dos vários contactos não foi ainda possível despertar-lhes o interesse pela nossa causa. Assim, o peso dos subsídios, no total dos proveitos, vem assumindo um peso que em vez de diminuir, se tem acentuado, chegando em 2019 a 85,97%. Em baixo os valores referentes aos últimos 10 anos:

Rácio dos Subsídios sobre os Proveitos Globais (%)									
2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
81,31	76,74	86,27	88,74	86,30	94,02	84,23	86,51	84,95	85,97



## 1.5 GRANDES NÚMEROS

Apresentamos, em seguida, alguns dos grandes números da APCE:

Indicadores	Resultados		
	2017	2018	2019
Resultados Líquidos dos Períodos	519,66€	7.084,59€	-42.540,92€
N.º de Colaboradores	36	39	41
N.º de Clientes	208	215	220
N.º de Clientes em Lista de Espera	13	16	17
N.º de Associados	115	111	110
Índice Médio de Satisfação dos Clientes	88,96%	92,35%	92,58%
Índice Médio de Satisfação dos Parceiros	90%	91%	90,4%
Índice Médio de Satisfação dos Colaboradores	75%	75,3%	76,5%
Entidades Financiadoras	4	4	4
N.º de Parceiros	15	17	17

## 1.6 RESULTADOS / IMPACTOS

Pretende-se reforçar a melhoria no acompanhamento dos clientes, assim como reforçar as competências no âmbito da inclusão na comunidade. Prevê-se um investimento na melhoria do desempenho da Instituição, quer através da melhoria dos processos internos quer na melhoria do trabalho em rede e aumento de parcerias. Continuaremos a apostar num maior envolvimento das famílias e dos Associados na Associação, assim como a promover a imagem da APCE no exterior.

Dar-se-á, ainda, continuidade aos investimentos em curso na sede que incluem obras de requalificação de todo o edifício, assim como a aquisição de novos equipamentos terapêuticos que permitirão uma melhoria substancial na qualidade do atendimento aos nossos clientes. Continuaremos a perspetivar a possibilidade de requalificação do edifício da Quinta dos Sonhos com vista à ampliação da resposta social Creche e à integração de energias alternativas numa perspetiva de melhoria da climatização do edifício e de respeito pelo ambiente.

Considera-se que para concretizar estes resultados, a atuação da APCE se deve centrar nos eixos Qualidade dos Serviços, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira e Captação de Recursos, Trabalho em Rede e Desenvolvimento Local e Inovação e Desenvolvimento de Projetos, sendo estes 5 eixos centrados em 4 perspetivas – clientes, processos internos, aprendizagem/crescimento e financeira, o que permite definir a Estratégia para o próximo triénio, plasmada no ponto 4.2 do presente Plano.

## **2. DIAGNÓSTICO PROSPETIVO**

### **2.1 ANÁLISE SWOT**

O diagnóstico teve como metodologia a definição da matriz SWOT que se transcreve de seguida. Antes de definir a matriz SWOT, fazemos uma breve abordagem do conceito. A análise SWOT está relacionada com o planeamento estratégico e é a técnica que permite revelar os pontos fortes e fracos da instituição, e as oportunidades e ameaças do mercado. SWOT significa Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. Ou em português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. As forças e fraquezas são internos à organização, enquanto as oportunidades e ameaças se referem à relação da empresa com o ambiente externo. As conclusões da análise SWOT são normalmente retratadas na forma de uma matriz com quatro quadrantes, representando as quatro categorias de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Esta representação gráfica torna mais fácil retirar conclusões rápidas. Um requisito essencial para o sucesso da análise SWOT consiste em tornar a análise estratégica num processo contínuo. Os resultados da análise SWOT obtidos num determinado momento devem ser conscientemente aplicados de forma a desenvolver um plano estratégico consistente ao longo do tempo. Neste contexto, a matriz SWOT que resultou de uma análise partilhada e refletida pelos colaboradores da APCE, é a que se segue (página seguinte):

## 2.2 MATRIZ SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dispor de património suscetível de ser afeto ao desenvolvimento de novos projetos</li> <li>• Ser o único centro especializado em paralisia cerebral e doenças neurológicas afins no Alentejo Central</li> <li>• Dispor de equipa técnica altamente especializada e empenhada</li> <li>• Ser entidade formadora acreditada</li> <li>• Ser centro prescritor de produtos de apoio</li> <li>• Ser uma referência ao nível do desporto adaptado no Alentejo Central</li> <li>• Ter condições para possibilitar abertura à comunidade para o desenvolvimento de projetos de parceria na área da inclusão, da formação e de apoio à infância.</li> <li>• Dispor do reconhecimento do trabalho desenvolvido, evidenciada pelo grau de satisfação elevado das diferentes partes interessadas</li> <li>• Existência de oferta inclusiva ao longo da vida para as pessoas com paralisia cerebral e outras doenças neurológicas afins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excessiva dependência dos subsídios estatais</li> <li>• Fraco envolvimento das famílias e da comunidade nas atividades promovidas pela APCE</li> <li>• Frágil cultura associativa</li> <li>• Não dispor de um sistema integrado de informação.</li> <li>• Falta de resposta a todos os níveis etários de creche.</li> <li>• Deficit no sistema de comunicação com o exterior</li> <li>• Carência de Recursos Humanos enquadrados no grupo técnico superior com competências na área administrativa e da gestão</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado número de solicitações por satisfazer</li> <li>• Elegibilidade para candidatura a programas e projetos financiados</li> <li>• Hipótese de trabalhar em rede com outras instituições</li> <li>• Benefícios alcançados pelas parcerias estabelecidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de cobertura dos acordos de cooperação face às despesas reais das respostas sociais</li> <li>• O aumento da oferta pública de pré-escolar e a tendência demográfica verificada na região</li> <li>• Aumento da oferta terapêutica nas escolas</li> <li>• Menor número e envolvimento de associados</li> <li>• Diminuição de donativos por parte dos privados</li> <li>• Distância geográfica dos clientes do Ambulatório e CAARPD</li> </ul>

## 2.3 CONCLUSÕES

A matriz acima descrita revela que as forças da Instituição se concentram de certa forma, nos seus recursos materiais e humanos, no reconhecimento do trabalho desenvolvido, assim como nalgumas atividades que assumem um carácter relevante. A acreditação como entidade formadora o facto de sermos centro prescriptor de produtos de apoio são também considerados pontos fortes.

Como fraquezas realça-se o pouco envolvimento dos associados e das famílias nas atividades organizadas pela Associação, assim como a pouca autonomia financeira. Também consideramos que necessitamos de evoluir ao nível da comunicação com o exterior e resolver a carência de recursos humanos enquadrados no grupo técnico superior com competências na área administrativa e da gestão.

Apesar de identificarmos um conjunto de ameaças, relacionadas com a componente financeira e com a existência de outras ofertas públicas, há um conjunto de oportunidades, nomeadamente a hipótese de constituir parcerias, o trabalho em rede ou mesmo o facto de as IPSS serem elegíveis para candidaturas a programas e projetos financiados, que são realçadas.

Esta matriz, tendo como contexto a visão, a missão e os valores da Associação, tornou-se um dos pontos de partida para:

- ✓ Focar a Associação nas oportunidades referenciadas, desenvolvendo os seus pontos fortes;
- ✓ Desenvolver soluções para ultrapassar as fraquezas que impedem a prossecução de oportunidades;
- ✓ Decidir como utilizar as forças identificadas para minimizar a vulnerabilidade da Associação, face às ameaças identificadas;
- ✓ Desenvolver um plano, para assegurar que as ameaças não prejudicam seriamente a Associação nem a maior vulnerabilidade de fraquezas. Trata-se assim, do ponto de partida para o desenvolvimento de um plano estratégico.

## **3. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

### **3.1 MISSÃO**

Prestar serviços de qualidade que promovam autonomia, inclusão social, qualidade de vida e bem-estar a todos os clientes, nomeadamente às pessoas em situação de desvantagem e/ou incapacidade com enfoque nas que têm Paralisia Cerebral e situações neurológicas afins numa lógica de cuidados globais e integrados ao longo de toda a sua vida e em cooperação ativa com as famílias e os associados.

### **3.2 VISÃO**

Cliente a cliente, mostramos, demonstramos e construímos individualmente e em conjunto a melhor organização para promover a habilitação, autonomia e inclusão social dos nossos clientes.

### **3.3 VALORES**

- Ética, integridade, confidencialidade, responsabilidade e respeito na relação com os clientes;
- Inovação, e serviço focalizado no cliente;
- Criatividade e adaptação à mudança;
- Solidariedade, afetividade, humanismo, voluntariado e espírito de entrega ao outro;
- Espírito de equipa (trabalho em equipa transdisciplinar), ambição e compromisso;
- Lealdade no relacionamento interpessoal;
- Procura permanente na atualização do conhecimento e de melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

### **3.4 POLÍTICAS**

As políticas da APCE visam sobretudo a promoção da inclusão plena dos cidadãos com deficiência, tendo como pressuposto que o cidadão com deficiência deve beneficiar de medidas de ação positivas com o objetivo de garantir o exercício dos seus direitos e deveres. Nesta perspetiva a APCE visa motivar e incentivar os clientes e as suas famílias para serem parceiros ativos na defesa dos seus direitos e no exercício dos seus deveres através de uma participação ativa na vida da Organização, procurando-se assim, continuamente, satisfazer o cliente e as outras partes interessadas.

A ação da Associação rege-se por uma política de qualidade assente na maturidade crescente da Instituição com um sistema organizacional que assegure a credibilidade de todos e garantindo a satisfação e a confiança dos colaboradores, clientes, parceiros e cidadãos em geral.

Isto significa que a instituição se orienta por uma política de melhoria contínua, tendo em conta a eficácia do Sistema de Gestão de Qualidade, orientada para o cliente e para os resultados. Pretende-se ainda investir de forma contínua no desenvolvimento de competências dos colaboradores e na melhoria dos níveis de motivação e satisfação. A APCE define compromissos de ação em várias áreas, tendo definidas as seguintes políticas:

- Política da Liderança
- Política para os Colaboradores
- Política dos Direitos
- Política da Ética
- Política das Parcerias
- Políticas da Participação
- Política da Orientação para o Cliente
- Política da Abrangência
- Política de Recrutamento de Colaboradores
- Política da Qualidade
- Política da Defesa do Ambiente

### **3.5 EIXOS ESTRATÉGICOS**

Face ao diagnóstico plasmado na matriz SWOT definida anteriormente, o Plano Estratégico da APCE para o triénio 2021-2023 deve assentar sobre os seguintes eixos estratégicos:

- Qualidade dos Serviços
- Gestão de Recursos Humanos
- Gestão Financeira e Captação de Recursos
- Trabalho em Rede e Desenvolvimento Local
- Inovação e Desenvolvimento de Projetos

## **4. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA BSC**

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta que traduz a visão e a estratégia da instituição num conjunto coerente de objetivos e medidas de desempenho, organizados segundo quatro perspetivas diferentes: do cliente, dos processos internos, de aprendizagem e inovação e financeira.

As quatro perspetivas do Balanced Scorecard, descritas, equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os Resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Os objetivos têm que funcionar de uma forma integrada (balanceada) estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspetivas. Qualquer falha de funcionamento (objetivos não atingidos) numa das perspetivas irá originar quebras de eficiência noutra ou noutras perspetivas, desequilibrando o BSC e, conseqüentemente, provocando desvios no percurso estratégico e no cumprimento da missão da organização.

De realçar que o BSC adaptado ao sector público e às organizações sem fins lucrativos coloca a principal ênfase na missão, tendo a perspetiva dos clientes o lugar de topo (ao contrário do sector privado com fins lucrativos que elege a perspetiva financeira para o lugar cimeiro).

Pretende-se que estas organizações do 3º sector (públicas e privadas) prestem serviços de qualidade, com eficiência e revelem capacidade de inovação e melhoria contínua, procurando sempre novas formas de melhor servir o cidadão, sendo responsáveis (accountability) pela performance e pelos resultados obtidos, em consonância com a sua missão.

A implementação do Balanced Scorecard implica a mobilização dos vários atores da organização, fator decisivo para o sucesso. Deve, por isso, ser um processo participativo e continuado.

A definição de objetivos e metas pressupõe o envolvimento de todos os colaboradores, imprescindível para potenciar o processo de mudança. O alinhamento de todos os colaboradores em torno dos objetivos definidos é fundamental para a implementação da estratégia.

### **4.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Os Objetivos Estratégicos do presente Plano foram definidos sob 4 perspetivas:

1. Perspetiva dos Clientes
2. Perspetiva dos Processos

3. Perspetiva da Aprendizagem e Inovação

4. Perspetiva Financeira

Apresentam-se em seguida os Objetivos Estratégicos, por Eixo Estratégico, assim como os principais Objetivos Operacionais delineados:

<b>EIXOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJETIVOS OPERACIONAIS</b>
Qualidade dos Serviços	Melhorar a Qualidade dos Serviços	Diversificar as Respostas Sociais
		Criar um Sistema Integrado de Informação
		Expandir a Resposta Social de Creche
		Promover a Satisfação dos Clientes e Famílias
Gestão de Recursos Humanos	Organizar, Estabilizar e Qualificar os Recursos Humanos	Melhorar a Motivação dos Colaboradores
		Contribuir para a Atualização de Conhecimento dos Colaboradores
		Recrutar um Técnico Superior com Competências na Área Administrativa e da Gestão
Gestão Financeira e Captação de Recursos	Tornar a Gestão de Recursos mais Eficiente e Eficaz e Aumentar as Receitas	Criar Mecanismos de Captação de Recursos
		Garantir uma Gestão Financeira Eficaz e Eficiente
		Aumentar o Número de Associados
Trabalho em Rede e Desenvolvimento Local	Melhorar a Sustentabilidade com o Contributo da Rede de Parcerias	Melhorar o Sistema de Comunicação com o Exterior
		Consolidar a Rede de Parcerias
		Participar numa Rede de Partilha de Recursos
Inovação e Desenvolvimento de Projetos	Garantir a Inovação para a Promoção da Visão Institucional	Apostar em Projetos de Capacitação da Autonomia e Mobilidade das Pessoas com Deficiência na Comunidade
		Criar Projetos Inovadores
		Promover o Centro Prescritor de Produtos de Apoio



## **5. AVALIAÇÃO**

O presente Plano Estratégico concretizar-se-á com a implementação de Planos de ação/atividades anuais e é através da monitorização trimestral destes Planos e de uma monitorização anual que se elabora o Relatório Anual de Atividades. Esta monitorização será objetiva e terá enfoque sobre os indicadores de execução de cada objetivo estratégico e operacional. Em qualquer um dos momentos de monitorização poderá ser detetada a necessidade de fazer uma revisão ao Plano, garantindo, desta forma, a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade da APCE. A avaliação final do Plano Estratégico será formulada até ao final do mês de fevereiro de 2024.