



# PLANO ESTRATÉGICO 2024 - 2026



**PROPOSTO PARA APROVAÇÃO EM REUNIÃO DA ASSEMBLEIA-  
GERAL DA APCE DE 30 DE NOVEMBRO DE 2023**

# 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 .....	09
1.5.Resultados/Impactos .....	10
2. Diagnóstico Prospetivo .....	11
2.1.Análise SWOT .....	11
2.1.1. Identificação de Pontos Fortes.....	12
2.1.2. Identificação de Problemas e Desafios.....	12
2.1.3. Identificação de Oportunidades e Ameaças.....	13
2.1.4. Matriz SWOT .....	14
3. Formulação da Estratégia .....	16
3.1.Missão .....	16
3.2.Visão .....	16
3.3.Valores .....	16
3.4.Políticas .....	16
4. Aplicação da Metodologia BSC .....	18
4.1.Visão Estratégica .....	18
5. Avaliação do Plano Estratégico .....	20

# APRESENTAÇÃO

A APCE – Associação de Paralisia Cerebral de Évora tem vindo a proceder nos últimos 12 anos a uma prática de planeamento estratégico a médio prazo, sendo que o presente Plano Estratégico Plurianual será o quinto 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.

Não é demais salientar que o foco do 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, nomeadamente contribuindo para que possam melhorar a sua autonomia, o seu bem-estar e qualidade de vida.

Procuramos com o presente plano 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.

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. Esta abordagem *bottom-up* é determinante para que o plano resultante seja realista e consiga motivar os colaboradores para a sua concretização plurianual.

Envolvendo toda a Instituição, o presente Plano Estratégico tem como objetivo definir uma estratégia para o período 2024-2026, 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) Controlo e avaliação.

# 1. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

## 1.1 SÍNTESE HISTÓRICA

A APCE – Associação de Paralisia Cerebral de Évora é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), também registada como ONG (Organização Não Governamental).

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.

A APCE surgiu de um esforço associativo da sociedade civil, visando prestar serviços de qualidade que promovam a autonomia, inclusão social, qualidade de vida e bem-estar das pessoas em situação de desvantagem e/ou incapacidade, com enfoque nas que têm Paralisia Cerebral e situações neurológicas afins, numa ótica de cuidados globais e integrados.

A Associação disponibiliza diversas tipologias de serviços, dirigidos a públicos-alvo que abrangem crianças, jovens e adultos, sendo a sua área geográfica de intervenção o Distrito de Évora (que corresponde também à NUTS 3 – Alentejo Central). No entanto, a Associação abrange, na prática, outros territórios de intervenção, nomeadamente o território correspondente à NUTS 3 – Alto Alentejo, por não haver aí nenhuma instituição similar à APCE.

A APCE conta atualmente com um quadro de pessoal que inclui 38 colaboradores (dos quais 11 em regime de tempo parcial), correspondendo a 34 colaboradores em tempo integral (ETI), sendo a Direção constituída por sete membros.

As vendas e serviços prestados, conjuntamente com os subsídios, doações e legados à exploração, conduziram à geração de proveitos da ordem de 807

milhares de euros, em 2022, destacando-se os subsídios de entidades públicas, com um peso de 86,4%, no total.

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.

Após um período de reflexão, a APCE decidiu certificar o seu Sistema de Qualidade de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015, tendo esta certificação atualmente.

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 socioeconómicos, 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**

À data, o quadro de pessoal é constituído por 38 colaboradores, dos quais 11 em regime de tempo parcial, correspondendo globalmente a 34 colaboradores em tempo integral (ETI). A idade média é de 42,6 anos (sendo que 31,7% dos trabalhadores têm mais de 50 anos), observando-se forte peso de colaboradoras do género feminino, que representam 84,2% do total.

O quadro de pessoal integra psicólogos, terapeutas da fala, fisioterapeutas, assistentes sociais, musicoterapeutas, terapeutas ocupacionais, técnicos de reabilitação e educadoras de infância, entre outros, que se distribuem pelos diversos serviços operacionais.

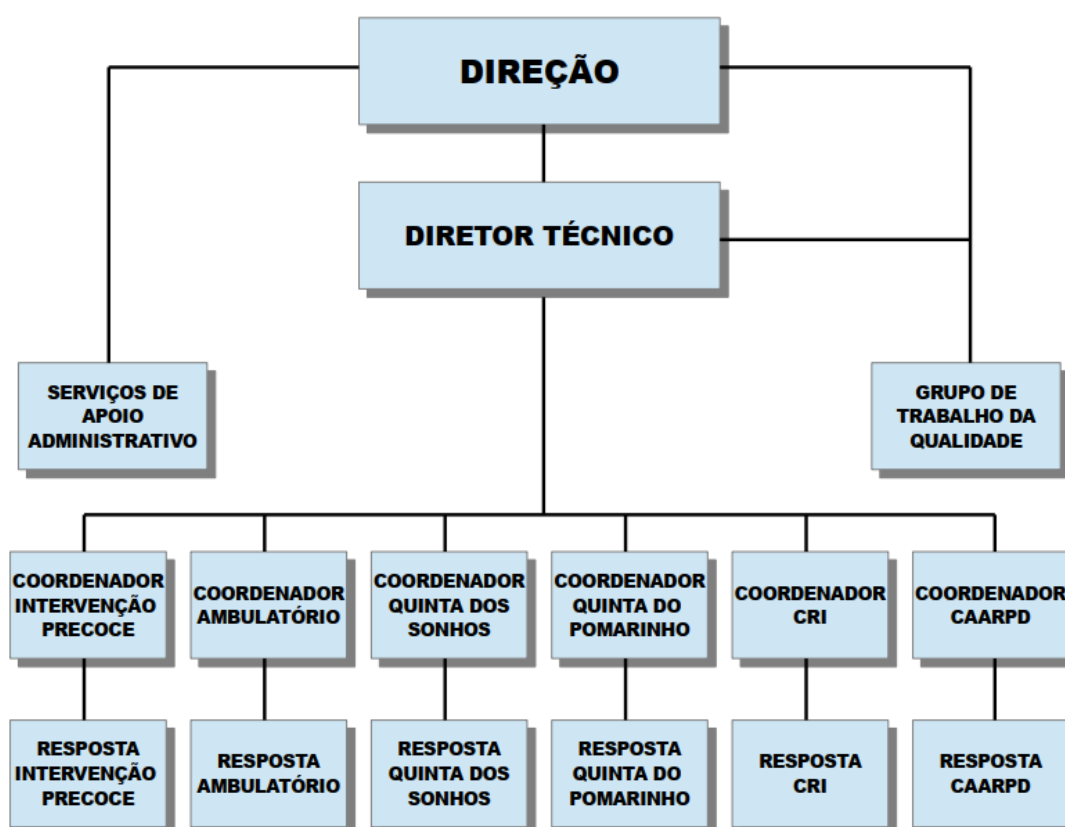
Verifica-se, assim, do ponto de vista das qualificações, que 65,9% dos colaboradores dispõem de formação superior, 29,3% estão habilitados com o 12º ano e apenas 4,8% têm habilitações equivalentes ou inferiores ao 9º ano de escolaridade.

Em síntese, poderá concluir-se que o quadro de colaboradores é muito qualificado, tem uma idade média de 42,6 anos, que se situa abaixo da idade

média da população ativa em Portugal (44 anos), em 2022, sendo predominante constituído por mulheres.

A Direção tem 7 membros efetivos, que foram eleitos conforme previsto nos estatutos da Associação, por 4 anos, tendo sido eleitos em dezembro de 2022.

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.

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.



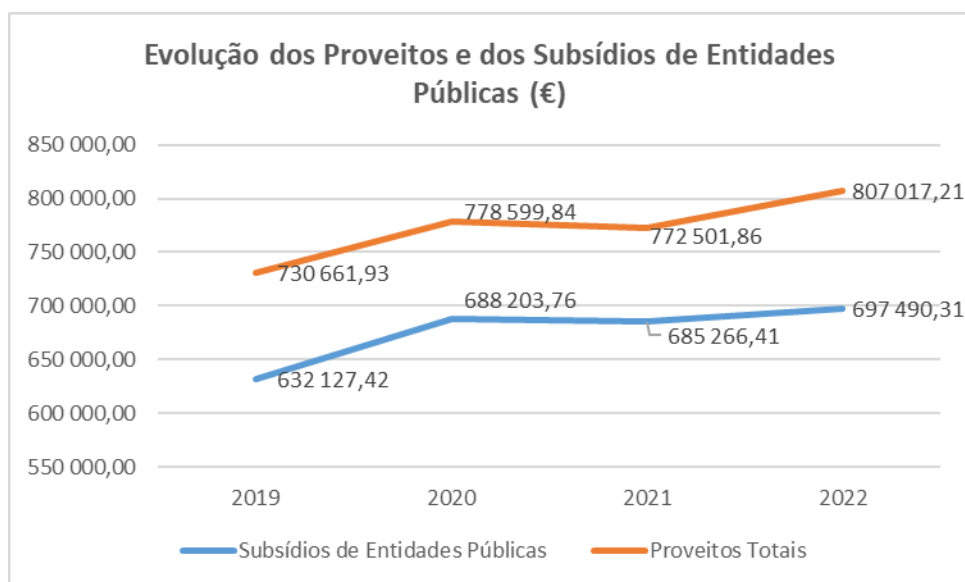
## 1.4 CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS

As opções de gestão económico-financeira da APCE têm assegurado soluções relativamente eficazes, evidenciando tendência crescente dos réditos gerados, no período de 2019 a 2022, que atingiram cerca de 807 milhares de euros em 2022, conforme ilustrado na Figura abaixo.

Não obstante, os resultados líquidos do exercício revelam oscilações no período em análise, apresentando saldo negativo em 2019 e 2021.

Do ponto de vista dos proveitos de exploração, observa-se forte peso dos Subsídios de Entidades Públicas, que representaram entre 86,4% e 88,7%, do total dos réditos no quadriénio 2019-2022, com particular destaque para os subsídios do Instituto da Segurança Social, o que decorre, em boa medida, do modelo de negócio e das formas de financiamento dominantes nas IPSS com o perfil da APCE.

As restantes fontes de proveitos de exploração referem-se a: i) Vendas e Prestações de Serviços, que oscilam entre 7,8% e 10,5% do total, ao longo do período em análise e que decorrem essencialmente das quotas dos utilizadores; ii) Doações/Legados à Exploração de Entidades Privadas, que assumem peso modesto (2,2% a 3,8%, no período 2019-2022).



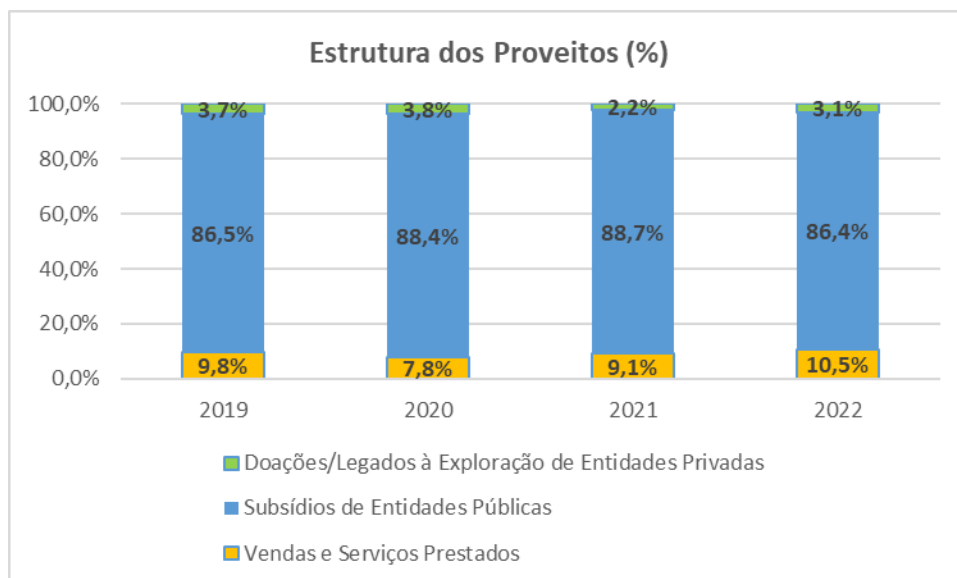


Figura – Evolução e Estrutura dos Proveitos da APCE – 2019-2022

Quanto aos custos de exploração destacam-se claramente os Gastos com Pessoal com uma incidência nos gastos totais oscilando entre 80,8% e 81,7% no período de 2019 a 2022. Embora com muito menor peso seguem-se os Fornecimentos e Serviços Externos (16,2% a 18,1% no quadriénio em análise), enquanto os Custos das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas assumem peso marginal (entre 0% e 2,2%), tal como os Outros Gastos (0,2% a 0,8%).

## 1.5 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.

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:

### **2.1.1 Identificação de Pontos Fortes**

A APCE revela excelentes indicadores de desempenho em diversos domínios, assinalando-se, em particular, a promoção da satisfação dos clientes e das suas famílias, a melhoria da motivação dos colaboradores e as contribuições para a atualização dos seus conhecimentos e, ainda, uma gestão financeira eficaz. Retomando as quatro perspetivas do Balanced Scorecard, destacam-se os seguintes pontos fortes, com bons (em alguns casos excelentes) indicadores de desempenho (KPIs):

- ✓ No quadrante respeitante aos Clientes a Associação revela excelentes níveis de performance no que diz respeito à satisfação dos clientes e das suas famílias e, conseqüentemente, à retenção de clientes;
- ✓ No quadrante referente aos Processos Internos, a APCE apresenta elevados níveis de eficiência no cumprimento da generalidade das solicitações que lhe são colocadas e nos procedimentos de controlo de qualidade;
- ✓ No domínio da Aprendizagem e Inovação os indicadores são também bastante favoráveis quanto à satisfação dos colaboradores e aos seus processos de formação;
- ✓ No que diz respeito ao desempenho da área Financeira os resultados obtidos são igualmente positivos no período em análise, revelando capacidade para assegurar, globalmente, uma gestão consistente e eficaz.

### **2.1.2 Identificação de Problemas e Desafios**

Observam-se, em contrapartida, alguns problemas e omissões, que relaciona os objetivos estratégicos e operacionais com as respostas decorrentes dos diversos processos e práticas da APCE, com enfoque nos anos de 2021 e 2022. É, assim, possível concluir que ao longo do período em análise não foram conduzidas intervenções que produzissem resultados efetivos para o cumprimento dos seguintes objetivos operacionais, estabelecidos no Plano Estratégico 2021-2023:

- ✓ Diversificar as Respostas Sociais;
- ✓ Criar um Sistema Integrado de Informação;
- ✓ Aumentar o Número de Associados;

- ✓ Participar numa Rede de Partilha de Recursos;
- ✓ Promover o Centro Prescritor de Produtos de Apoio.

Assinalam-se também dois objetivos operacionais, que por razões conjunturais ainda não foram cumpridos:

- ✓ Expandir a Resposta Social de Creche – As dificuldades relativas ao cumprimento deste objetivo resultam de problemas administrativas respeitantes à utilização de um terreno contíguo ao atual edifício da Creche, propriedade da APCE, que ainda não foi possível ultrapassar;
- ✓ Recrutar um Técnico Superior com Competências na Área Administrativa e de Gestão – este desígnio poderá ser facilmente realizado no horizonte do Plano Estratégico, até ao final de 2023.

Observam-se, por outro lado, resultados relativamente incipientes quanto aos seguintes objetivos operacionais, que merecem, igualmente, atenção:

- ✓ Criar Mecanismos de Captação de Recursos;
- ✓ Melhorar o Sistema de Comunicação com o Exterior;
- ✓ Consolidar a Rede de Parcerias;
- ✓ Criar Projetos Inovadores.

### **2.1.3 Identificação de Oportunidades e Ameaças**

A APCE é a única entidade da Economia Social especializada em paralisia cerebral e doenças neurológicas afins no Alentejo Central e tem excelente reputação nas suas áreas de intervenção (conforme evidenciado através dos inquéritos aos seus clientes), o que coloca a Associação em posição privilegiada para a exploração de oportunidades, designadamente para a diversificação das suas atividades e para o desenvolvimento de ações/projetos que contribuam para dar respostas inovadoras e diferenciadoras para a satisfação de necessidades de grupos específicos, conforme preconizado na EREI-Alentejo 2030.

Existem, assim, oportunidades para obtenção de financiamento para a realização de novas iniciativas, no quadro do Programa Regional do Alentejo 2021-2027, ou de outros programas que se revelem adequados (e.g. Programa Temático Inovação e Transição Digital, Programa Demografia, Qualificações e

Inclusão). Há também a possibilidade de dinamização de novas parcerias, com entidades privadas, no quadro de novos projetos e iniciativas a desenvolver. Do ponto de vista das ameaças destacam-se as limitações decorrentes do valor dos subsídios públicos, face ao custo real das respostas sociais que a APCE presta, o que poderá pôr em causa a sustentabilidade financeira da Associação.

### 2.1.4 Matriz SWOT

Sintetizam-se na matriz SWOT abaixo os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças identificadas:

Contexto Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Excelentes níveis de performance na satisfação dos clientes e das suas famílias.</p> <p>Elevados níveis de eficiência no cumprimento das solicitações colocadas à Associação e nos procedimentos de controlo de qualidade.</p> <p>Equipa técnica muito qualificada, bons níveis de satisfação dos colaboradores e prossecução regular dos seus processos de formação.</p> <p>Bom desempenho da área financeira, assegurando soluções de gestão corrente adequadas.</p>	<p>Dificuldades na prossecução do desígnio de diversificação das respostas sociais.</p> <p>Capacidade reduzida na criação e desenvolvimento de projetos inovadores.</p> <p>Sistema de comunicação incipiente e pouco estruturado, não assegurando a integração das intervenções realizadas.</p> <p>Dificuldades na criação de um sistema de informação integrado e abrangente.</p> <p>Forte dependência de subsídios públicos e fraca capacidade para captação de novos recursos e de novos associados.</p> <p>Dificuldades na consolidação da Rede de Parcerias e na participação numa Rede de Partilha de Recursos;</p> <p>Limitações no desenvolvimento e promoção do Centro Prescritor de Produtos de Apoio.</p>
Contexto Externo	

Oportunidades	Ameaças
<p>Única entidade da Economia Social especializada em paralisia cerebral e doenças neurológicas afins no Alentejo Central</p> <p>Oportunidades de diversificação das respostas sociais e de outros serviços a prestar, atendendo às limitações da oferta, em alguns domínios específicos.</p> <p>Possibilidade de obtenção de financiamento para a realização de novos projetos, através do Programa Regional do Alentejo 2021-2027, ou de outros programas que se revelem adequados</p>	<p>Insuficiente valor dos subsídios públicos, face ao custo real das respostas sociais que a APCE presta</p>

## **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

## **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. VISÃO ESTRATÉGICA**

A visão estratégica que resulta do trabalho desenvolvido com a Direção e com colaboradores da APCE traduz-se nos seguintes desígnios, para o triénio 2024-2026:

- ✓ Continuar a assegurar a reconhecida qualidade dos serviços prestados e do trabalho realizado pela APCE.
- ✓ Diversificar as respostas sociais e introduzir mecanismos indutores de processos de inovação.
- ✓ Reforçar a sustentabilidade financeira da APCE, reduzindo a dependência de subsídios públicos, através da angariação de novas fontes de financiamento e de novas parcerias.
- ✓ Melhorar a gestão de marketing e dos processos de comunicação com o exterior.

Estes desígnios conduzem aos seguintes objetivos estratégicos:

1. **Qualidade & Inovação (Q&I)**. Reforçar a qualidade e inovar nos serviços a prestar.
2. **Diversificação (DIV)**. Diversificar a oferta dos serviços prestados pela APCE.
3. **Sustentabilidade (SUS)**. Reforçar a sustentabilidade financeira da APCE.
4. **Comunicação (COM)**. Otimizar os processos de comunicação.

Estes objetivos estratégicos enquadram os seguintes objetivos operacionais:



A contribuição de cada objetivo operacional para a concretização dos objetivos gerais está representada no quadro seguinte, permitindo constatar que os oito objetivos operacionais concorrem simultaneamente para a concretização de diversos objetivos estratégicos, o que decorre da criação de sinergias, que resultam da articulação entre os vários processos, a desenvolver de forma sistémica.

Obj. Estratégicos Obj. Operacionais	Reforçar a qualidade e inovar	Diversificar a oferta	Reforçar a sustentabilidade financeira	Otimizar os processos de comunicação
Q&I.1 – Prossecução dos processos e práticas da APCE e criação de mecanismos indutores de Inovação	x	x	x	
Q&I.2 - Desenvolvimento de um sistema de informação integrado e abrangente	x		x	
Q&I.3 - Dinamização do Centro Prescritor de Produtos de Apoio	x	x	x	
DIV.1 - Criação de Residências Autónomas		x	x	
DIV.2 - Criação de Unidade de Alojamento Turístico		x	x	
SUS.1 - Construção de novas parcerias			x	x
SUS.2 - Identificação e operacionalização de novas fontes de financiamento			x	x
COM.1 - Reforço da gestão de Marketing e Comunicação	x	x	x	x

## 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 detetado 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 2027.