



Excellence  
in Social Services

**apce**

Associação de Paralisia Cerebral de Évora

# PLANO ESTRATÉGICO

## 2015-2017

**APROVADO EM REUNIÃO DA ASSEMBLEIA-GERAL DA APCE DE 14 DE NOVEMBRO DE 2014**



Apresentação.....	03
1. Enquadramento Institucional .....	05
1.1 Síntese Histórica .....	05
1.2 Caracterização dos Recursos Humanos (com Organograma) .....	05
1.3 Caracterização dos Recursos Materiais .....	07
1.4 Caracterização dos Recursos Financeiros .....	08
1.5 Grande Números (ano de 2013) .....	10
1.6 Resultados/ Impactos .....	10
2. Diagnóstico Prospectivo .....	11
2.1 Análise SWOT .....	11
2.2 Matriz SWOT .....	12
2.3 Conclusões .....	13
3. Formulação da Estratégia .....	14
3.1 Missão .....	14
3.2 Visão .....	14
3.3 Valores .....	14
3.4 Políticas .....	14
3.5 Eixos Estratégicos .....	15
4. Aplicação da Metodologia BSC .....	16
4.1 Objectivos Estratégicos .....	16
4.2 Mapa Estratégico .....	28
5 Avaliação do Plano Estratégico .....	29

Com a crise que assolou o país e sobretudo o Alentejo, o desemprego veio agravar a situação económica das famílias, podendo mesmo afirmar-se que este problema aliado muitas vezes à fraca escolarização e ao envelhecimento da população assim como o fraco espírito empreendedor e o reduzido número de empresas existentes são os principais problemas da região. Com as alterações sócio – económicas que se vêm verificando, o termo competitividade começa também a aplicar-se às instituições do sector social, tendo como significado a prestação de serviços de qualidade, focada no cliente. Para haver competitividade tem que haver conhecimento e inovação. Esta “triologia” será fundamental para o futuro do 3º sector.

Assim, para fazer face aos desafios que actualmente se colocam a este sector, é importante recorrer ao planeamento estratégico.

O processo do planeamento estratégico é uma maneira de as organizações que o utilizam se conhecerem melhor, tendo em conta acontecimentos passados e presentes como forma de “prever” o futuro dos ambientes interno e externo da Organização. Este planeamento serve de base para definir as acções que devem ser integradas em Planos Anuais de Actividades e realizadas anualmente para que se atinjam os objectivos definidos para o futuro da Organização.

O processo do planeamento estratégico além de permitir conhecer melhor a Organização, permite ainda avaliar o mercado, inserido num ambiente em constante mudança, para que se possam traçar estratégias que tornem a Organização mais competitiva e possibilitar a melhoria contínua das respostas que a mesma oferece.

É essencial que o processo de planeamento estratégico envolva todos os níveis da Organização, colaboradores e direcção, 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.

Neste contexto, o presente Plano Estratégico envolveu os Colaboradores e a Direcção da APCE e tem por objectivo definir uma estratégia para o período 2015 – 2017 devendo acolher anualmente um Plano de Actividades, de modo que gradualmente, ao fim do triénio e através da concretização das acções dos respectivos Planos se concretize a estratégia definida. Considerando que a actual direcção está em final de mandato e que se trata de um Plano para um período em que o órgão executivo já será outro, a actual direcção considerou importante ouvir a Assembleia Geral de Associados, pelo que propôs à presidente da mesa da Assembleia a realização de uma Assembleia Extraordinária para que os Associados pudessem

apresentar propostas para o futuro da Associação. Concretizou-se desta forma a participação dos Associados que se aliaram à iniciativa.

A metodologia definida inclui quatro grandes fases: diagnóstico estratégico, redefinição da missão, visão, valores e política da Organização, Instrumentos quantitativos, controle e avaliação.

---

#### **GRÁFICOS:**

- Nº de colaboradores por sexo – Gráfico I

#### **QUADROS:**

- Rácio dos Subsídios sobre os proveitos globais (%) – Quadro I
- Evolução dos recursos financeiros entre 2010 – 2013 -Quadro II
- Grandes Números – Indicadores – Quadro III
- Síntese dos eixos estratégicos, objectivos estratégicos e estratégia – Quadro IV

Documento elaborado com a participação dos Colaboradores, da Direcção e enriquecido com a participação dos Associados em Assembleia-geral Extraordinária.

---

# 1. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

A Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral de Évora (APCE) 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 actual 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 - Associação de Paralisia Cerebral de Évora 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 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 dum modelo estritamente biomédico, como inicialmente, mas para a sua inclusão e cidadania plenas, numa perspectiva mais bio psicossocial, tal como é defendida a nível internacional, pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

A APCE, entre outros factores 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. Este processo de certificação baseia-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 actualização do conhecimento e de inovação.

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A APCE tem 35 colaboradores com vínculo laboral, nomeadamente, 17 técnicos (psicólogos, terapeutas da fala, fisioterapeutas, Assistente social, musico terapeuta, terapeuta ocupacional, técnico de reabilitação, entre outros, dos quais 5 em regime de tempo parcial), 4 educadoras de infância, 6 auxiliares, 1 cozinheira, 1

trabalhador agrícola, 1 motorista, 1 telefonista, 2 recepcionistas (1 desempenha funções administrativas), 1 administrativa, 1 auxiliar de serviços gerais.

Além dos colaboradores com vínculo laboral à Instituição, há 2 formadoras externas e uma enfermeira que trabalham em regime de prestação de serviços. De referir ainda que quer estas prestações de serviços, quer 4 dos colaboradores acima referenciados (2 psicólogos, 2 terapeutas da fala) estão contratados para dar resposta a projectos e a sua contratação é durável pela periodicidade dos mesmos. Além destes 4, uma das educadoras de infância encontra-se ao abrigo do Programa Impulso Jovem.

A APCE aderiu ainda a outros Programas que visam essencialmente a inclusão de desempregados de Longa Duração ou a inclusão de outros desempregados, nomeadamente o programa vida – emprego e os programas inserção e inserção +, integrando respectivamente 1 e 3 colaboradores nestas condições.

A Direcção tem 7 membros efectivos, que foram eleitos conforme previsto nos estatutos da Associação, por 3 anos, terminando o seu mandato em Dezembro de 2014.

A Direcção presta serviço em regime de Voluntariado. Dos 7 elementos, nenhum é pai ou familiar de cliente da Associação, sendo 5 aposentados. De referir ainda que a maioria tem formação superior, nomeadamente professores (4), economista (1).

Relativamente à idade dos colaboradores, a média ronda os cerca de 42,5 anos, sendo os níveis etários, com uma frequência mais elevada, o grupo entre os 34 e 37 anos e entre os 44 e os 48, enquanto no que se refere à Direcção, só 2 elementos têm idade inferior a 60 anos

Quanto à igualdade de género, nos colaboradores, há uma predominância relevante de mulheres, conforme se pode ver no gráfico seguinte:

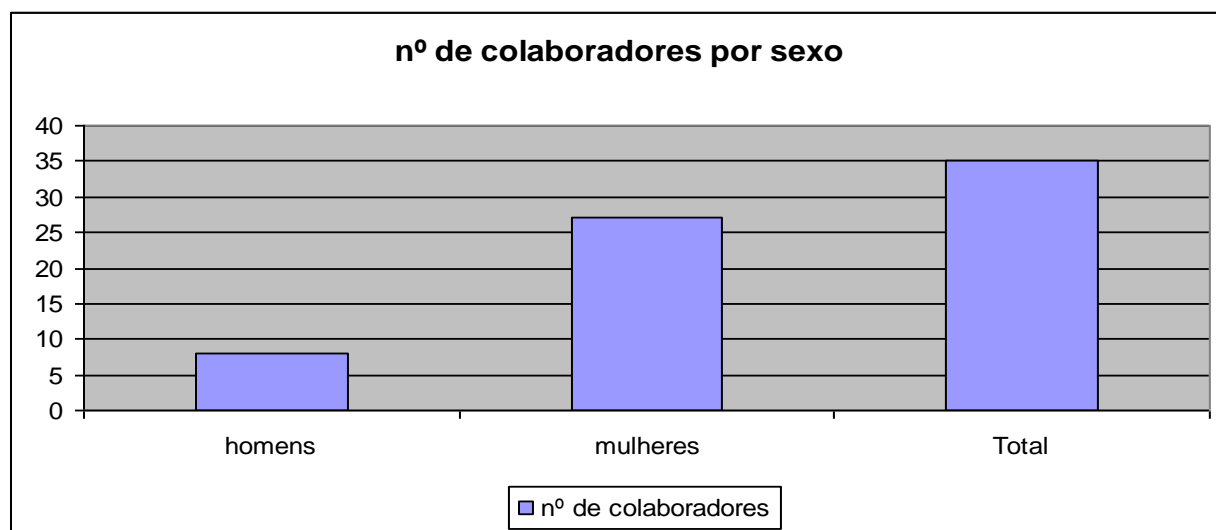
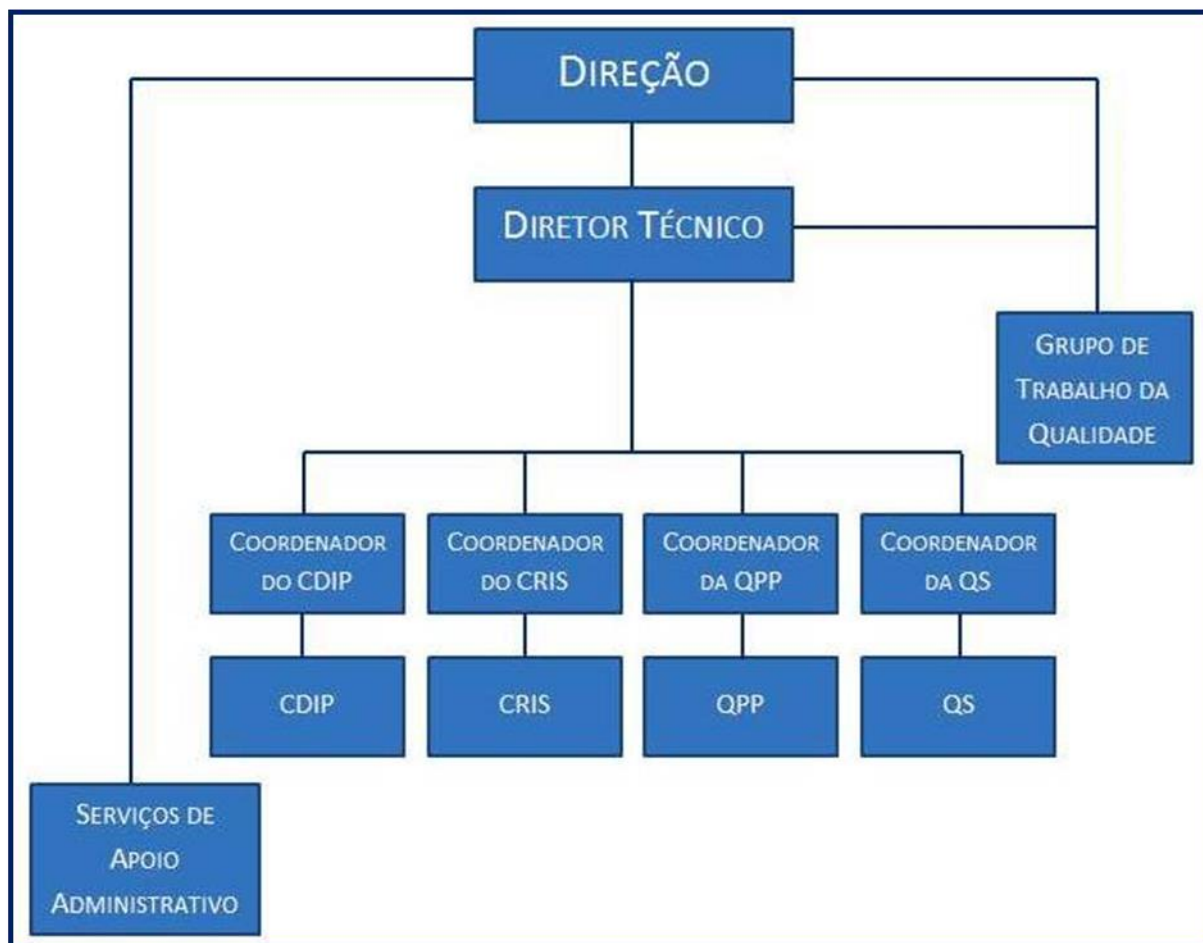


GRÁFICO I

A relação funcional dos serviços na Organização pode representar-se no seguinte Organograma:

### 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 afectos ao CDIP (Centro de Desenvolvimento e Intervenção Precoce), os técnicos afectos ao CRIS (Centro de Reabilitação e Integração Social), os técnicos afectos ao Centro de Recursos para a Inclusão (CRI), a Formação e o Centro de Ajudas Técnicas 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, disponível para uma possível ampliação ou outra resposta social.

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 actividades em parceria com escolas, 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.

Na Quinta há vários animais, nomeadamente 3 burros, 2 bodes, 5 cabras, 1 carneiro, 2 ovelhas, 4 porcos vietnamitas além de outros 2 porcos, 1 pônei, 1 cavalo, 3 cães, vários gatos, gansos, galinhas, patos, canários, periquitos, 1 tartaruga e 2 coelhos.

A Associação tem um autocarro para transporte de crianças cuja vida útil terminará em Fevereiro de 2016 (pela legislação existente no que concerne ao transporte de crianças), uma carrinha cedida em 2011 pelo Montepio, a troco de publicidade ao próprio Montepio, adaptada para transporte em cadeiras de rodas, dois automóveis ligeiros para transporte de técnicos e de crianças e uma carrinha 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 afectada à APCE e esta é responsável por toda a sua manutenção.

A APCE elaborou candidaturas diversas visando a substituição do autocarro cujo preço se aproxima dos cento e cinquenta mil euros mas até à data ainda não conseguiu financiamento.

## 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 é fraco e não foi ainda possível despertar o interesse deste pela causa. Assim, o peso dos subsídios, no total dos proveitos, vem assumindo um peso que em vez de diminuir, se tem acentuado, chegando em 2013 aos 88,7%.

Rácio dos Subsídios sobre os proveitos globais (%)

2010	2011	2012	2013
81,31	76,74	86,27	88,74

Quadro I

As despesas com pessoal são as despesas que assumem maior volume e tem vindo a ser feito um esforço no seu sentido decrescente, através da redução de pessoal. Para uma melhor percepção das características dos recursos financeiros, no quadro seguinte mostra-se a evolução dos resultados de exploração entre 2010 e 2013, dado que nesta altura, o ano de 2014 ainda não terminou.



RENDIMENTOS E GASTOS	Períodos			
	2010	2011	2012	2013
Vendas e serviços prestados	91.597,54	76.229,97	72.941,32	58.866,06
Subsídios, doações e legados à exploração	605.882,39	546.756,23	583.681,56	620.490,05
ISS, IP – Centros Distritais	501.609,60	477.997,49	516.465,48	468.717,18
Outros	104.272,79	68.758,74	67.216,08	151.772,87
Varição nos inventários da produção	2.509,20	297,30	-1.145,00	-690,50
Trabalhos para a própria entidade	0,00	0,00	0,00	0,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-22.215,55	-14.774,44	-18.279,56	-18.809,36
Fornecimentos e serviços externos	-143.546,21	-150.813,56	-150.936,73	-161.573,87
Gastos com pessoal	-561.649,07	-506.495,71	-471.529,98	-473.164,13
Ajustamentos de inventário (perdas/reversões)	0,00	0,00	0,00	0,00
Imparidades de dívidas a receber (perdas/reversões)	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisões (aumentos/reduções)	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisões específicas (aumentos/reduções)	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras imparidades (perdas/reversões)	0,00	0,00	0,00	0,00
Aumentos/Reduções de justo valor	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros rendimentos e ganhos	45.183,81	89.493,85	19.913,87	19.830,73
Outros gastos e perdas	-19.256,64	-13.247,40	-887,36	-4.024,54
<b>Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos</b>	<b>-1.494,53</b>	<b>27.446,24</b>	<b>33.758,12</b>	<b>40.924,44</b>
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	-22.209,15	-26.995,25	-29.244,10	-27.221,67
<b>Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>-23.703,68</b>	<b>450,99</b>	<b>4.514,02</b>	<b>13.702,77</b>
Juros e rendimentos similares obtidos	1.303,98	0,00	0,00	0,00
Juros e gastos similares suportados	-1.231,96	-1.116,49	-4,83	0,00
<b>Resultado antes de impostos</b>	<b>-23.631,66</b>	<b>-665,50</b>	<b>4.509,19</b>	<b>13.702,77</b>
Imposto sobre rendimento do período	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Resultado líquido do período</b>	<b>-23.631,66</b>	<b>-665,50</b>	<b>4.509,19</b>	<b>13.702,77</b>

Os resultados líquidos têm vindo a melhorar, devido a um esforço na redução da despesa proporcionalmente superior à redução da receita. Se compararmos a receita em 2010 com a receita de 2013, concluímos que a mesma teve uma redução global de cerca de 6,2%. Ao fazermos o mesmo exercício, para os mesmos anos, mas relativamente à despesa, esta teve uma redução de cerca de 11,9%

Os Subsídios, na globalidade viram o seu valor aumentado, sendo que no que concerne à Segurança Social, principal financiadora, exceptuando o ano de 2012, verificou-se um decréscimo no valor recebido. Assim, o aumento do valor global nesta rubrica deve-se essencialmente ao financiamento através de candidaturas a projectos, o que é difícil de concretizar com a diminuição do número de colaboradores.

## 1.5 GRANDES NÚMEROS (ANO DE 2013)

Considerando que o ano de 2014 ainda não terminou, tomemos o ano de 2013 como referência, para apresentação de alguns números:

Indicadores	Resultados
Orçamento	13 702,77€
N.º de colaboradores	35
N.º de clientes	281
N.º de clientes em lista de espera	1
Índice médio de satisfação de clientes	96,5%
Índice médio de satisfação dos parceiros	87,5%
Índice médio de satisfação de colaboradores	71%
Índice médio de satisfação das entidades financiadoras	82%
N.º de horas totais de formação	465 h
Entidades Financiadoras	10
N.º de Parceiros	22

QUADRO III

## 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. A crise existente alterou a vida das pessoas o que não ajudou, no último triénio, apesar dos esforços desenvolvidos com este objectivo, ao envolvimento das famílias e dos Associados na Associação. No entanto, continuamos a considerar que esse envolvimento é essencial, pelo que este desafio se mantém. Continuar-se-á a promover a imagem da APCE no exterior, de modo a aumentar o número de parcerias, envolvendo os Associados, as famílias, as empresas e a academia.

Considera-se que para concretizar estes resultados, a actuação 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 Projectos, sendo estes 5 eixos centrados em 4 perspectivas – 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 PROSPECTIVO

### 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 reflectida pelos colaboradores da APCE, é a que se segue (*página seguinte*):

## 2.2 MATRIZ SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Património.</li> <li>• Recursos Humanos (competência técnica; espírito de equipa; empenho dos recursos humanos).</li> <li>• Único Centro de Paralisia Cerebral nos Distritos de Évora e Portalegre.</li> <li>• Relação com parcerias e facilidades conseguidas.</li> <li>• Entidade formadora acreditada.</li> <li>• Certificação <i>EQUASS Excellence</i>.</li> <li>• Grau de satisfação dos <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Certificação dos produtos da Quinta Pedagógica (agricultura biológica).</li> <li>• Campos de Férias para a comunidade (certificados pelo IPDJ).</li> <li>• Colónia de férias anual para os clientes.</li> <li>• Instalações adaptadas.</li> <li>• Plano de Segurança e realização de simulacros frequentes.</li> <li>• Envolvimento das famílias e participação na intervenção directa.</li> <li>• Equipas técnicas estáveis.</li> <li>• Único centro prescritor especializado de produtos de apoio do Concelho de Évora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca autonomia financeira.</li> <li>• Organização administrativa pouco consolidada.</li> <li>• Parque automóvel a necessitar de novo autocarro.</li> <li>• Imóveis a necessitarem de manutenção.</li> <li>• Inexistência de Plano de Comunicação.</li> <li>• Visibilidade da instituição para o exterior.</li> <li>• Fraco envolvimento das famílias nas actividades organizadas pela APCE.</li> <li>• Continuidade na intervenção (falta de articulação com CAO e Residência).</li> <li>• Equipamento informático insuficiente.</li> <li>• Pouca cultura associativa e organizacional.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado número de solicitações de apoio a clientes.</li> <li>• Elegibilidade para candidaturas a programas e projetos financiados.</li> <li>• Benefícios conseguidos com as parcerias estabelecidas.</li> <li>• Oferta externa de formação.</li> <li>• Hipótese de trabalhar em rede com outras Instituições similares.</li> <li>• Possibilidade de recorrer a voluntários através de Bancos de Voluntariado.</li> <li>• Existência de enquadramento legal da entidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distância geográfica de alguns clientes.</li> <li>• Insuficiência dos valores pagos pelos serviços prestados em substituição do sector público estatal.</li> <li>• Redução do número de clientes na Creche e JI, na sequência do decréscimo da natalidade e do aumento da oferta na rede pública.</li> <li>• Atrasos nos pagamentos dos serviços prestados por parte de algumas entidades financiadoras.</li> <li>• Fraco envolvimento dos associados.</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, na satisfação dos *stakeholders*, assim como nalgumas atividades que assumem um carácter relevante. A acreditação como entidade formadora e a certificação *EQUASS Excellence* são também considerados pontos fortes.

Apesar dos recursos materiais serem considerados pontos fortes, nomeadamente do Património, a necessidade de manutenção, quer dos edifícios, quer de renovação da frota automóvel, nomeadamente através da necessidade de aquisição de um novo autocarro, são consideradas fraquezas. De referir que a Instituição tem feito um esforço na melhoria da frota automóvel, tendo adquirido um novo carro em 2014 [em 2011 também havia sido adquirido um carro e beneficiámos de o apoio do Montepio para aquisição de uma carrinha]. Ao nível dos edifícios também tem sido feito um esforço, tendo entre o final de 2013 e em 2014 sido investidos cerca de €20.000 em conservação de edifícios.

Além destas fraquezas, existe a necessidade de existir uma organização administrativa mais eficaz, e o pouco envolvimento dos associados, das famílias nas actividades organizadas pela Associação, a falta dum Plano de comunicação interna e externa, embora este esteja previsto iniciar-se em 2015, a falta de abrangência de serviços, a pouca autonomia financeira, são também apontados como tal.

Apesar de algumas ameaças estarem de certa forma relacionadas com as características gerais da população do Alentejo (grande extensão geográfica, população dispersa, de fracos rendimentos e pouco escolarizada), 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 projectos 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 activa com as famílias e os associados.

### 3.2 VISÃO<sup>1</sup>

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

### 3.3 VALORES<sup>2</sup>

- Ética, integridade, confidencialidade, responsabilidade e respeito na relação com os clientes;
- Inovação, e serviço focalizado no cliente;
- Criatividade e adaptação à mudança;
- Solidariedade, afectividade, humanismo, voluntariado e espírito de entrega ao outro;
- Espírito de equipa (trabalho em equipe transdisciplinar), ambição e compromisso;
- Lealdade no relacionamento interpessoal;
- Procura permanente na actualização 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 acção positivas com o objectivo de garantir o exercício dos seus direitos e deveres. Nesta perspectiva a APCE visa motivar e incentivar os clientes e as suas famílias para serem parceiros activos na defesa dos seus direitos e no

---

<sup>1</sup> O enunciado da visão é a descrição do futuro desejado para a organização. Esse enunciado reflecte o alvo a ser procurado. O enunciado da visão deve conter tanto a aspiração, como a inspiração.

<sup>2</sup> Os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender seus objetivos quanto de atender às necessidades de todos aqueles a sua volta.

exercício dos seus deveres através de uma participação activa na vida da Organização, procurando-se assim, continuamente, satisfazer o cliente e as outras partes interessadas.

A acção 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

### **3.5 EIXOS ESTRATÉGICOS**

Face ao diagnóstico plasmado na matriz SWOT definida anteriormente, o Plano Estratégico da APCE para o triénio 2015-2017 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 Projectos

## 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 perspectivas diferentes: do cliente, dos processos internos, de aprendizagem e inovação e financeira.

As quatro perspectivas do Balanced Scorecard, descritas, equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objectivas concretas e as medidas subjectivas mais imprecisas.

Os objectivos têm que funcionar de um forma integrada (balanceada) estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspectivas. Qualquer falha de funcionamento (objectivos não atingidos) numa das perspectivas irá originar quebras de eficiência noutra ou noutras perspectivas, 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 perspectiva dos clientes o lugar de topo (ao contrário do sector privado com fins lucrativos que elege a perspectiva 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 actores da organização, factor decisivo para o sucesso. Deve, por isso, ser um processo participativo e continuado.

A definição de objectivos 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 objectivos definidos é fundamental para a implementação da estratégia.

### 4.1 OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

Os Objectivos Estratégicos, e consequentes Objectivos Operacionais do presente Plano foram definidos sob 4 perspectivas:

1. Perspectiva dos Clientes
2. Perspectiva dos Processos
3. Perspectiva da Aprendizagem e Inovação
4. Perspectiva Financeira

Apresentam-se em seguida os Objectivos Estratégicos, por Eixo Estratégico assim como a Estratégia definida



EIXOS ESTRATÉGICOS	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIA
Qualidade dos Serviços	Expandir as Respostas Sociais	Melhorar a Qualidade dos Serviços
	Implementar um Plano de Comunicação Interna na APCE	
	Criar Mecanismos de Captação de Recursos	
	Contribuir para a Actualização de Conhecimentos de todos os Colaboradores	
Gestão de Recursos Humanos	Melhorar a Organização do Processo de Gestão de RH	Organizar, Estabilizar e Qualificar Recursos Humanos
	Contribuir para a Actualização de Conhecimentos de todos os Colaboradores	
Gestão Financeira e Captação de Recursos	Criar Mecanismos de Captação de Recursos	Tornar a Gestão de Recursos mais Eficiente e Eficaz e Aumentar as Receitas
	Participar numa Rede de Partilha de Recursos	
	Garantir uma Gestão Financeira Eficaz e Eficiente	
	Criar Projectos Inovadores	
Trabalho em Rede e Desenvolvimento Local	Tornar a QPP um foco de Desenvolvimento Local	Melhorar a Sustentabilidade com o Contributo da Rede de Parcerias
	Consolidar uma Rede de Parcerias	
	Participar numa Rede de Partilha de Recursos	
Inovação e Desenvolvimento de Projectos	Melhorar a Capacidade de Autonomia e a Mobilidade das Pessoas com Deficiência na Comunidade	Garantir a Melhoria da Sustentabilidade, Inclusão e Comunicação
	Implementar uma Política de Comunicação e Marketing	
	Diversificar as Respostas Sociais	
	Criar Projectos Inovadores	

QUADRO IV

Para melhor explicitação da estratégia, apresentam-se de seguida, além dos eixos, dos objectivos estratégicos e da estratégia, os objectivos operacionais e os indicadores de execução, quer dos objectivos estratégicos, quer dos operacionais.

EIXO ESTRATÉGICO  
**QUALIDADE DOS SERVIÇOS**

PERSPECTIVAS	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	ESTRATÉGIA
PERSPECTIVA DOS CLIENTES	Expandir as respostas sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Até final de 2017 ter efectuado obras de recuperação e melhoria das instalações da sede da APCE</li> <li>b. Até final de 2017 ter efectuado obras de manutenção, recuperação e melhoria da Quinta do Pomarinho e da Quinta dos Sonhos</li> <li>c. Até final de 2015 ter adquirido um autocarro para transporte de clientes</li> <li>d. Até final de 2017 ter criado/ construído uma nova resposta social da APCE</li> </ul>	Melhorar a Qualidade dos Serviços
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS	Implementar um Plano de Comunicação Interna na APCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Até final de 2017 ter um plano de comunicação implementado na APCE</li> </ul>	
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Criar mecanismos de captação de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Até final de 2017 ter aumentado em 10% o número de associados da APCE</li> <li>b. Até final de 2017 ter criado um produto de <i>merchandising</i> anual para a APCE</li> </ul>	
PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	Contribuir para a actualização de conhecimentos de todos os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Até final de 2017 ter criado/ construído uma nova resposta social da APCE</li> <li>b. Até final de 2017 ter criado um produto de <i>merchandising</i> anual para a APCE</li> <li>c. Até final de 2017 ter organizado e realizado 9 acções de formação para colaboradores e pessoas externas</li> <li>d. Até final de 2017 ter estabelecido uma parceria com uma Instituição do Ensino Superior na área da Reabilitação</li> </ul>	

**EIXO ESTRATÉGICO**  
**QUALIDADE DOS SERVIÇOS**

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE EXECUÇÃO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES DE EXECUÇÃO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expandir as respostas sociais</li> <li>2. Implementar um Plano de Comunicação Interna na APCE</li> <li>3. Criar mecanismos de captação de recursos</li> <li>4. Contribuir para a actualização de conhecimentos de todos os colaboradores</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de suporte ao Plano de Comunicação e Manuais de Procedimento criados e aprovados em Direcção e Assembleia-geral</li> <li>• Candidaturas submetidas e aprovadas, registos de contabilidade (demonstração de resultados)</li> <li>• Cadernos de encargos e concursos de adjudicação.</li> <li>• Registos Fotográficos.</li> <li>• Relatórios de Actividades e Contas</li> <li>• Relatórios de Gestão</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Até final de 2017 ter efectuado obras de recuperação, expansão e melhoria das instalações da APCE</li> <li>2. Até final de 2017 ter efectuado obras de manutenção, recuperação e melhoria da Quinta do Pomarinho e da Quinta dos Sonhos</li> <li>3. Até final de 2015 ter adquirido um autocarro para transporte de clientes</li> <li>4. Até final de 2017 ter criado/construído uma nova resposta social da APCE</li> <li>5. Até final de 2017 ter um plano de comunicação implementado na APCE</li> <li>6. Até final de 2017 ter aumentado em 10% o número de associados da APCE</li> <li>7. Até final de 2017 ter criado um produto de <i>merchandising</i> anual para a APCE</li> <li>8. Até final de 2017 ter organizado e realizado 9 acções de formação para colaboradores e pessoas externas</li> <li>9. Até final de 2017 estabelecer uma parceria com uma Instituição do Ensino Superior</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidências das obras realizadas</li> <li>• Concursos de adjudicação (cadernos de encargos, publicitação do concurso, contratos de empreitada e autos de medição)</li> <li>• Documentos comprovativos da aquisição do autocarro</li> <li>• Candidatura submetida para a criação de nova resposta social (concurso de empreitada, evidências de obras realizadas, autos de medição, contratos de empreitada)</li> <li>• Registos fotográficos</li> <li>• Plano de Comunicação da APCE</li> <li>• Lista de Associados</li> <li>• Produto de <i>merchadising</i></li> <li>• Dossier do Processo de Recursos Humanos (Formação de Colaboradores)</li> </ul>

**EIXO ESTRATÉGICO**  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJECTIVOS OPERACIONAIS</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>
PERSPECTIVA DOS CLIENTES	Melhorar a organização do processo de gestão de RH	a. Até final de 2017 ter implementado um plano de formação para familiares dos clientes da APCE	Organizar, estabilizar e qualificar recursos humanos
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS	Melhorar a organização do processo de gestão de RH	a. Até final de 2017 ter em funcionamento o processo de recursos humanos de acordo com um novo manual de procedimentos b. Até final de 2015 ter reorganizado e implementado o organograma funcional da APCE	
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Melhorar a organização do processo de gestão de RH	a. Até final de 2017 rever a grelha salarial da APCE , adequando-a aos critérios em vigor para as IPSS; b. Até final de 2017 permitir a frequência em acções de formação em organização de eventos e angariação de fundos a 100% dos colaboradores que fazem parte da equipa de angariação de fundos.	
PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	Contribuir para a actualização de conhecimentos de todos os colaboradores	a. Até final de 2017 ter implementado planos de formação para 100% os colaboradores.	

EIXO ESTRATÉGICO  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE EXECUÇÃO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES DE EXECUÇÃO
<p>1. Melhorar a organização do processo de gestão de RH</p> <p>2. Contribuir para a actualização de conhecimentos de todos os colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossier do Processo de Recursos Humanos</li> <li>• Plano de Formação</li> <li>• Dossier Individual dos Colaboradores com registos actualizados das qualificações</li> <li>• Relatório de Gestão do PRH</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Até final de 2017 ter implementado um plano de formação para familiares dos clientes da APCE</li> <li>2. Até final de 2017 ter em funcionamento o processo de recursos humanos de acordo com um novo manual de procedimentos</li> <li>3. Até final de 2015 ter reorganizado e implementado o organograma funcional da APCE</li> <li>4. Até final de 2017 rever a grelha salarial da APCE, adequando-a aos critérios em vigor para as IPSS;</li> <li>5. Até final de 2017 ter formado em organização de eventos e angariação de fundos 100% dos colaboradores que fazem parte da equipa</li> <li>6. Até final de 2017 ter implementado planos de formação para 100% os colaboradores</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossier de Formação organizado (registos de inscrição, registos de presenças, sumários, planos de sessão, ...)</li> <li>• Dossier de Recursos Humanos</li> <li>• Avaliação de Desempenho</li> <li>• Resultados dos Inquéritos aplicados</li> <li>• Atas da direcção</li> <li>• Documento de suporte à grelha salarial</li> <li>• Organograma documentado e aprovado em Direcção</li> </ul>

**EIXO ESTRATÉGICO**  
**GESTÃO FINANCEIRA E CAPTAÇÃO DE RECURSOS**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJECTIVOS OPERACIONAIS</b>	<b>ESTRATÉGIA</b>
PERSPECTIVA DOS CLIENTES	Criar mecanismos de captação de recursos	a. Até final de 2017 envolver 20% dos clientes em campanhas de angariação de fundos da APCE.	Tornar a gestão de recursos mais eficiente e eficaz e aumentar as receitas
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS	Participar numa rede de partilha de recursos	a. Formalizar uma rede de partilha de recursos com o objectivo de otimizar a sua utilização; a. Até final de 2017 ter em pleno funcionamento um processo de angariação de fundos/concepção de projectos.	
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Criar mecanismos de captação de recursos	a. Até final de 2015 ter estruturado uma equipa de angariação de fundos e concepção de projectos b. Até final de 2017 ter em pleno funcionamento um processo de angariação de fundos/concepção de projectos.	
PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	Criar projectos inovadores	a. Até final de 2017 ter em pleno funcionamento um processo de angariação de fundos/concepção de projectos.	

EIXO ESTRATÉGICO  
GESTÃO FINANCEIRA E CAPTAÇÃO DE RECURSOS

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE EXECUÇÃO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES DE EXECUÇÃO
<p>1. Criar mecanismos de captação de recursos;</p> <p>2. Garantir uma gestão financeira eficaz e eficiente;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de Gestão Financeira</li> <li>• Evidências de todas as acções de angariação de fundos desenvolvidas nos três anos</li> <li>• Registo e constituição da equipa de angariação de fundos da APCE, e respectivas atas.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Até final de 2017 envolver 20% dos clientes em campanhas de angariação de fundos da APCE;</li> <li>2. Até final de 2017 ter em pleno funcionamento um processo de angariação de fundos/concepção de projectos ;</li> <li>3. Até final de 2015 ter estruturado uma equipa de angariação de fundos e concepção de projectos;</li> <li>4. Garantir a cabimentação prévia de despesas, tendo como referência as disponibilidades de tesouraria.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidências de todas as acções de angariação de fundos desenvolvidas nos três anos;</li> <li>• Registo e constituição da equipa de angariação de fundos da APCE, e respectivas atas;</li> <li>• Registos das presenças de clientes nas campanhas de angariação de fundos;</li> <li>• Modelo de Orçamento no Plano de Actividades, de acordo com as directrizes do modelo instituído pela Segurança Social;</li> <li>• Evidências de todas as cabimentações de despesas.</li> </ul>

EIXO ESTRATÉGICO

**TRABALHO EM REDE E DESENVOLVIMENTO LOCAL**

PERSPECTIVAS	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	ESTRATÉGIA
PERSPECTIVA DOS CLIENTES	Tornar a QPP um foco de desenvolvimento local	a. Até final de 2015 elaborar um projecto para Recuperação da Quinta Pedagógica do Pomarinho; b. Até final de 2017 efectuar a candidatura do projecto referenciado a financiamento através de um Programa (de âmbito Nacional) para recuperação da Quinta Pedagógica do Pomarinho;	Melhorar a sustentabilidade com o contributo da Rede de Parcerias
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS	Consolidar uma rede de parcerias	a. Até final de 2017 ter aumentado o número de parceiros; b. Até final de 2017 ter definido, formalmente, uma rede de parcerias da APCE	
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Participar numa rede de partilha de recursos	a. Até final de 2017 efectuar a candidatura do projecto a financiamento através de um Programa (de âmbito Nacional) para recuperação da Quinta Pedagógica do Pomarinho; b. Até final de 2015 implementar um modelo de organização anual, de uma actividade, partilhada com outras entidades, na Quinta Pedagógica do Pomarinho	
PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	Tornar a QPP um foco de desenvolvimento local	a. Até final de 2017 ter criado uma parceria com o Turismo do Alentejo, E.R.T. e com uma Instituição do Ensino Superior para a promoção da Quinta Pedagógica do Pomarinho nas Rotas Turísticas b. Até final de 2015 implementar um modelo de organização anual, de uma actividade, partilhada com outras entidades, na Quinta Pedagógica do Pomarinho	



EIXO ESTRATÉGICO

**TRABALHO EM REDE E DESENVOLVIMENTO LOCAL**

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE EXECUÇÃO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES DE EXECUÇÃO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tornar a QPP um foco de desenvolvimento local;</li> <li>2. Consolidar uma rede de parcerias;</li> <li>3. Participar numa rede de partilha de recursos</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos de Parcerias</li> <li>• Dossier do Processo QPP</li> <li>• Candidaturas submetidas</li> <li>• Termos de aceitação</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Até final de 2015 ter elaborado um projecto para Recuperação da Quinta Pedagógica do Pomarinho</li> <li>2. Até final de 2017 ter aumentado o número de parceiros</li> <li>3. Até final de 2017 ter definido, formalmente, a rede de parcerias da APCE;</li> <li>4. Até final de 2017 efectuar a candidatura do projecto a financiamento através de um Programa (de âmbito Nacional) para recuperação da Quinta Pedagógica do Pomarinho;</li> <li>5. Até final de 2015 implementar um modelo de organização anual, de uma actividade, partilhada com outras entidades, na Quinta Pedagógica do Pomarinho;</li> <li>6. Até final de 2017 ter criado uma parceria com o Turismo do Alentejo, E.R.T. e com uma Instituição do Ensino Superior para a promoção da Quinta Pedagógica do Pomarinho nas Rotas Turísticas</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dossier do Processo QPP</li> <li>• Registos Fotográficos</li> <li>• Registos Documentais</li> <li>• Contratos de Parceria</li> <li>• Atas de Reunião</li> </ul>

EIXO ESTRATÉGICO

**INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROJECTOS**

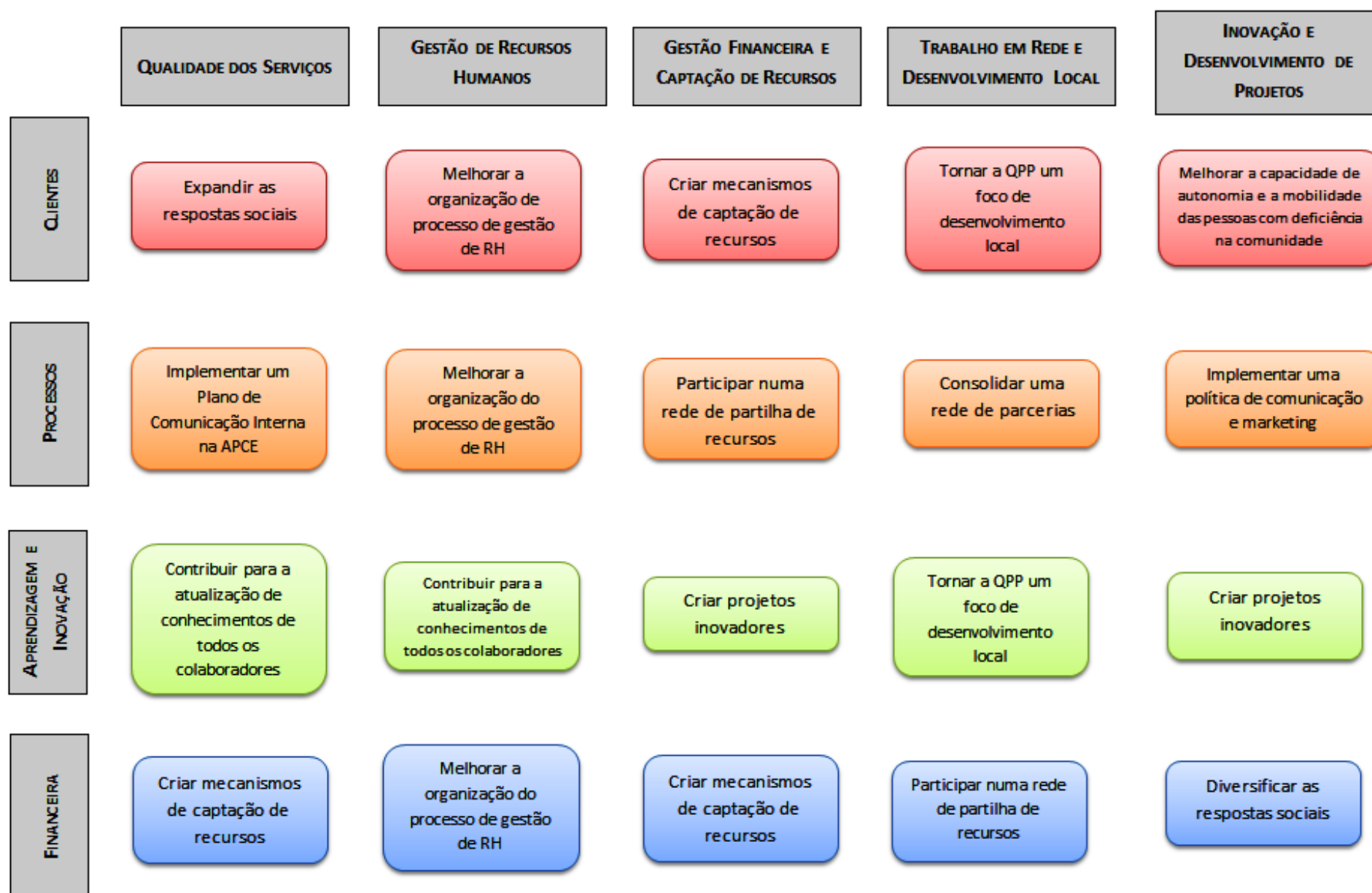
PERSPECTIVAS	OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	ESTRATÉGIA
PERSPECTIVA DOS CLIENTES	Melhorar a capacidade de autonomia e a mobilidade das pessoas com deficiência, na comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Até final de 2017 ter identificado no Centro Histórico de Évora os percursos acessíveis e locais de acesso fácil, em parceria com instituições locais</li> <li>b. Até final de 2017 ter estabelecido contactos e formalizado parcerias com empresas de produtos de apoio para criar condições para o funcionamento da equipa interna de avaliação de produtos de apoio (equipamentos e médico)</li> </ul>	Garantir a melhoria da sustentabilidade, inclusão e comunicação
PERSPECTIVA DOS PROCESSOS	Implementar uma política de comunicação e marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Até final de 2017 ter melhorado os procedimentos existentes na APCE ao nível da comunicação interna e externa</li> </ul>	
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Diversificar as respostas sociais	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Até final de 2017 ter implementado um posto de venda de produtos da APCE, recorrendo a um protocolo com a CME para cedência do Quiosque situado no Rossio de S. Brás.</li> </ul>	
PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO	Criar projectos inovadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Até final de 2017 ter identificado no Centro Histórico de Évora os percursos acessíveis e locais de acesso fácil, em parceria com instituições locais</li> <li>b. Até final de 2017 ter estabelecido contactos e formalizado parcerias com empresas de produtos de apoio e Instituições de Ensino Superior para criar condições para o funcionamento da equipa interna de avaliação de produtos de apoio (equipamentos e médico)</li> <li>c. Garantir a transferência de conhecimentos da Academia</li> </ul>	

EIXO ESTRATÉGICO

**INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS**

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE EXECUÇÃO	OBJECTIVOS OPERACIONAIS	INDICADORES DE EXECUÇÃO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melhorar a capacidade de autonomia e a mobilidade das pessoas com deficiência, na comunidade;</li> <li>2. Implementar uma política de comunicação e marketing</li> <li>3. Diversificar as respostas sociais;</li> <li>4. Criar projectos inovadores.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percursos criados</li> <li>• Avaliação de Satisfação dos Clientes</li> <li>• Prescrições de produtos de apoio que contribuam para a mobilidade e autonomia</li> <li>• Plano de Comunicação</li> <li>• Projecto Quiosque e Equipa Produtos de Apoio constituídos</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Até final de 2017 ter identificado no Centro Histórico de Évora os percursos acessíveis e locais de acesso fácil, em parceria com instituições locais</li> <li>2. Até final de 2017 ter estabelecido contactos e formalizado parcerias com empresas de produtos de apoio e instituições do ensino superior para criar condições para o funcionamento da equipa interna de avaliação de produtos de apoio (equipamentos e médico) e transferência de conhecimentos com a Academia</li> <li>3. Até final de 2017 ter reformulado e alterado os procedimentos existentes na APCE ao nível da comunicação interna e externa</li> <li>4. Até final de 2017 ter implementado um posto de venda de produtos da APCE, recorrendo a um protocolo com a CME para cedência do Quiosque situado no Rossio de S. Brás.</li> <li>5. Até final de 2017 ter identificado no Centro Histórico de Évora os percursos acessíveis e locais de acesso fácil, em parceria com instituições locais</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registo da Constituição da Equipa</li> <li>• Relatórios e Prescrições</li> <li>• Plano de Comunicação</li> <li>• Atas de Reunião</li> <li>• Protocolo com a CME (espaço - quiosque) e IEPF (trabalhadores)</li> <li>• Identificação dos percursos com acessibilidades e barreiras nos sítios web da APCE e CME</li> <li>• Candidaturas a financiamento de projectos inovadores</li> </ul>

## 4.2 MAPA ESTRATÉGICO



## 4. AVALIAÇÃO

O presente Plano Estratégico será alvo de uma monitorização anual aquando da realização do Relatório Anual de Actividades. Esta monitorização será objectiva e terá enfoque sobre os indicadores de execução de cada objectivo estratégico e operacional.

Em qualquer um dos momentos de monitorização poderá ser detectada 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 2018.

"Eu caminho devagar, mas nunca  
caminho para trás."

*Lincoln, Abraham*