



ARCIL®

PLANO ESTRATÉGICO

2023 - 2026

Aprovado por
unanimidade na
Assembleia geral de
30/11/2022

[Handwritten signature]

Índice

INTRODUÇÃO.....	2
1. ARCIL, O QUE SONHA E O QUE FAZ	3
QUANTOS SOMOS E PRINCIPAIS RESULTADOS	5
2. METODOLOGIA.....	9
2.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	9
ANÁLISE DO CONTEXTO EXTERNO DA ORGANIZAÇÃO	9
ANÁLISE INTERNA DA ORGANIZAÇÃO	10
APRESENTAÇÃO DOS TEMAS ESTRATÉGICOS	10
2.2 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	11
3. ANÁLISE ESTRATÉGICA	11
ANÁLISE SWOT.....	11
ANÁLISE PESTEL	14
ANÁLISE DE EXPETATIVAS – PARTES INTERESSADAS.....	19
TEMAS ESTRATÉGICOS	20
MAPA ESTRATÉGICO.....	21
PLANIFICAÇÃO, MONITORIZAÇÃO E CONTROLO – BSC – BALANCED SCORECARD.....	25
CONCLUSÃO.....	25

INTRODUÇÃO

Num contexto muito marcado pelos efeitos de uma pandemia à escala mundial, seguida de um confronto militar na Europa com consequências não totalmente previsíveis, a formulação da estratégia para o quadriénio 2023-2026 afigura-se plena de desafios e traduz a necessidade, por um lado, de adaptação contínua às transformações externas e, por outro, de consolidação de uma postura proativa na antecipação de cenários.

O Plano Estratégico 2023-2026 resulta da necessidade de definir linhas orientadoras da ação da ARCIL, decorrentes da análise do presente e da identificação de tendências futuras, de forma a perspetivar o desenvolvimento da organização, num contexto dinâmico a nível global, altamente influenciado por mudanças que se podem apelar de revolucionárias ao nível social, demográfico, económico, tecnológico e ambiental. O Plano Estratégico 2023-2026 consubstancia-se em objetivos estratégicos e operacionais, respetivos indicadores e metas a alcançar, que definirão os esforços a desenvolver pelas várias áreas de atividade para a sua prossecução. Atingir resultados tangíveis requer proatividade e cooperação entre os vários atores relevantes, por forma a assegurar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados, garantindo a satisfação dos clientes e sustentabilidade da organização. O acompanhamento e monitorização das iniciativas estratégicas contribuirão para uma ARCIL mais eficiente e eficaz, capaz de responder de forma sólida aos desafios, cumprindo criteriosamente a sua Missão, promovendo os Direitos Humanos, a Diversidade, a Inclusão e a Solidariedade.

1. ARCIL, O QUE SONHA E O QUE FAZ

Missão

Construir projetos de vida, com as pessoas, acreditando no potencial inclusivo da comunidade. A ARCIL procura manter uma postura proativa no desenvolvimento do potencial dos seus utentes, com a sua participação e envolvimento, promovendo cada vez mais a sua autodeterminação. O foco na capacitação para a inclusão tem vindo a ser reforçado e está presente nos Projetos de Vida, construídos em parceria com entidades e pessoas, na comunidade. A Missão é concretizada com base na intervenção centrada na pessoa, mas complementada necessariamente com ações de sensibilização e de criação de oportunidades, valorizando a Igualdade e a Diversidade, e transformando processos e sistemas comunitários.

Visão

Uma organização com valor único e impacto social positivo, que siga as melhores práticas, concretizadas de forma sustentável por pessoas felizes

Num futuro que é construído no presente, a ARCIL procurará diferenciar as propostas de valor que oferece às partes interessadas, de forma a que se traduzam em impacto positivo na vida das pessoas que apoia e nas suas comunidades. Perante uma multiplicidade de desafios, de ordem técnica, social, económica e tecnológica, é imperativo identificar e implementar as melhores práticas, que promovam a qualidade dos serviços e a eficiência e assegurem a perenidade da organização, num percurso feito com segurança e confiança. Porque os grandes equipamentos de trabalho são as pessoas, o potencial humano, e o seu bem-estar no trabalho é fundamental para alcançar os objetivos organizacionais.

Valores

- **Afetividade** na relação com clientes
- **Respeito** e valorização da diversidade humana
- **Inclusão** como fator de cidadania e participação
- **Eficiência** na utilização de recursos
- **Rigor** e profissionalismo na prática diária
- **Cooperação** e envolvimento através de trabalho em equipa e em rede
- **Inconformismo** como motor da melhoria contínua

A Associação para a Recuperação de Cidadãos Inadaptados da Lousã (A.R.C.I.L.) foi criada em 1976 por iniciativa de um grupo de pais de crianças com deficiência. Com sede na Lousã, desenvolve a sua intervenção no Pinhal Interior Norte, nos concelhos da Lousã, Miranda do Corvo, Góis, Vila Nova de Poiares e Pampilhosa da Serra. A partir da ação do Centro de Recursos para a Qualificação e Emprego, viu alargada a sua área de intervenção, que agora se estende aos concelhos de Arganil, Tábua e Oliveira do Hospital.

A ARCIL tem Certificação de Qualidade pelo Referencial **EQUASS** – *European Quality for Social Services*, Nível Assurance, desde 2011.

A ARCIL desenvolve as suas atividades nas áreas da reabilitação, formação e inclusão social e profissional de crianças, jovens e adultos com deficiência. Promove ainda o apoio às famílias de crianças em idades escolar, incluindo crianças com necessidades especiais, através dos Centros de Atividades de Tempos Livres. As diversas Unidades de Negócio Social contribuem para o acesso ao emprego de grupos vulneráveis e para o reforço da sustentabilidade financeira.

RESPOSTAS SOCIAIS	
CENTRO DE ATIVIDADES E CAPACITAÇÃO PARA A INCLUSÃO	→ Responde às necessidades e expetativas de pessoas com diferentes graus de dependência, através de atividades estritamente ocupacionais e atividades socialmente úteis.
LAR DE APOIO	→ Apoio em equipamento residencial a crianças e jovens que frequentam atividades escolares ou formativas.
LAR RESIDENCIAL	→ Apoio residencial a adultos em diferentes equipamentos adequados às suas necessidades.
SERVIÇO DE APOIO DOMICILIÁRIO	→ Apoio a agregados familiares, com ou sem filhos, e a adultos em residência individual ou partilhada.
CENTROS DE ATIVIDADES DE TEMPOS LIVRES	→ Apoio a crianças em idade escolar e suas famílias, em parceria com a Câmara Municipal da Lousã e com o Agrupamento de Escolas da Lousã.
EDUCAÇÃO	
CENTRO DE RECURSOS PARA A INCLUSÃO	→ Apoio a alunos com necessidades de mobilização de medidas adicionais de suporte à aprendizagem e à inclusão nas estruturas regulares de ensino.
FORMAÇÃO PROFISSIONAL E EMPREGO	
CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL	→ Promove a qualificação de jovens e adultos com deficiência ou incapacidade, em situação de desfavorecimento face ao mercado de trabalho.
CENTRO DE EMPREGO PROTEGIDO	→ Integra colaboradores com deficiência ou incapacidade em postos de trabalho em Unidades de Negócio Social.
CENTRO DE RECURSOS	→ Apoia pessoas com deficiência ou incapacidade inscritas nos Serviços de Emprego da Lousã e Arganil, nas áreas de IAOQE – Informação, Avaliação, Orientação e Qualificação e Emprego, Apoio à Colocação e Acompanhamento Pós Colocação.
UNIDADES DE NEGÓCIO SOCIAL	
ARCIL SAÚDE	→ Serviço de Medicina Física e Reabilitação, Medicina Dentária e outros serviços de promoção da saúde.
ARCIL LAV	→ Serviços de lavandaria.
ARCIL VERDE	→ Criação e Manutenção de Jardins.
CAFÉ/BAR PARQUE	→ Restauração.

ARCIL MADEIRAS	→ Carpintaria e Serração
ARCIL AGRO	→ Agricultura Social, produção de hortícolas e frutícolas, produção de boios e compotas com a marca "Coisas da Quinta".
CSM - CENTRO DE SERVIÇOS E MANIPULADOS	→ Serviços de embalagem, finalização de produtos por solicitação de empresas, realizados nas instalações da A.R.C.I.L. ou na própria empresa.
RECINCLUSA	→ Recolha, tratamento, prensagem e comercialização de resíduos – cartão, plástico, produzidos por unidades comerciais e industriais.
IMPACTO +	→ Centro de Apoio ao Desenvolvimento de crianças e jovens, com serviços de Terapia da Fala, Terapia Ocupacional, Fisioterapia, Psicomotricidade, Psicologia e Neuro-pediatria.

Quantos somos e principais resultados

INFÂNCIA E JUVENTUDE



CAPACITAÇÃO E OCUPAÇÃO



QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E EMPREGO



APOIO RESIDENCIAL E DOMICILIÁRIO



PESSOAS



UNIDADES DE NEGÓCIO SOCIAL



SERVIÇOS E SUPORTE



RECURSOS



2. METODOLOGIA

O processo de planeamento estratégico programa e estabelece as principais linhas de orientação em que assentará a estratégia, bem como as ações e critérios de avaliação que facilitam o alinhamento dos recursos, de modo a satisfazer as necessidades e corresponder às expectativas de todos aqueles a quem se pretende servir e que serão afetados pelas decisões estratégicas.

Trata-se de um processo que se pretende inclusivo e participativo, em que todas as partes interessadas são envolvidas numa dinâmica de partilha. Sendo a atividade da ARCIL orientada pela política do Sistema de Gestão da Qualidade, contemplando a gestão por processos, a elaboração do Plano Estratégico implica o desenvolvimento das atividades previstas no PG01.PR01 Planeamento, e que incluem, num primeiro momento, a Análise Estratégica, num segundo momento a Formulação Estratégica e, finalmente, a sua operacionalização (traduzida em ciclos de gestão anual, concretizadas nos Planos de Atividades e Orçamento) e monitorização, usando o *Balanced Scorecard* para efetuar o seu desdobramento à ação operacional.

A elaboração do Plano Estratégico 2023-2026 decorreu em alinhamento com as atividades que, de seguida, se discriminam:

2.1 Diagnóstico Estratégico

Nesta primeira etapa considerou-se manter a formulação da Missão, da Visão e dos Valores, por se considerarem atuais e adequadas, tendo sido alvo de revisão e reformulação aquando da construção do Plano Estratégico anterior. Incluiu, ainda, a avaliação dos resultados do PE 2017-2020 (que se manteve em vigor até 2022), resultados de Diagnósticos e Auditorias. Em particular, analisou-se o contexto externo e interno, assim como a relação com os *stakeholders*.

Análise do contexto externo da Organização

Análise PESTEL

A envolvente externa foi caracterizada com base no modelo de diagnóstico macro ambiental, designado no documento por análise PESTEL, identificando fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais, a partir da análise de documentos oficiais que materializam as tendências e políticas, nacionais e internacionais, consideradas relevantes para as diferentes áreas de intervenção da ARCIL.

Envolvimento de *Stakeholders* (Partes Interessadas)

Foram recolhidos contributos de diferentes *Stakeholders* ou Partes Interessadas, a partir de questionários e entrevistas semiestruturadas, procurando identificar necessidades e

expetativas, relacionadas com a potencial criação de valor e o desenvolvimento de ações conjuntas. Foram envolvidos neste processo os seguintes grupos:

- Clientes dos Programas de Reabilitação e das Unidades de Negócio Social
- Famílias
- Colaboradores
- Entidades públicas
- Órgãos Sociais
- Entidades parceiras

Análise interna da Organização

Análise SWOT

Estando a ARCIL organizada por Processos Internos, e no sentido de promover o efetivo envolvimento dos colaboradores, foi lançado, a todas as equipas, o desafio de construir uma matriz SWOT, por referência ao seu Processo Interno, abrangendo todos os Processos de Gestão, Chave e Suporte. O resultado do desafio lançado traduziu-se na identificação dos Pontos Fortes, dos Pontos Fracos, das Ameaças e das Oportunidades com que se confronta cada um dos Processos. No sentido de identificar ações necessárias para potenciar pontos fortes e oportunidades e para combater debilidades, resultantes dos pontos fracos e ameaças, cada equipa procedeu ao cruzamento dos Pontos Fortes e dos Pontos Fracos com as Ameaças e as Oportunidades sinalizadas. A informação produzida foi partilhada com todos os Responsáveis por Processo, permitindo a troca de contributos entre os participantes.

A partir das diversas SWOT construídas, foi efetuada uma análise detalhada dos aspetos transversais e específicos e identificados os Fatores Críticos de Sucesso enquanto condição necessária para responder às dinâmicas sinalizadas.

Apresentação dos Temas Estratégicos

A análise e tratamento da informação recolhida conduziu à identificação de Temas Estratégicos considerados relevantes como base para a fase seguinte de construção do Plano Estratégico.

Esta metodologia permitiu definir as grandes linhas de ação, prioridades e projetos estruturantes que deverão orientar a sua atuação a médio/longo prazo, através da programação dos seus recursos, no intuito de atingir os objetivos definidos.

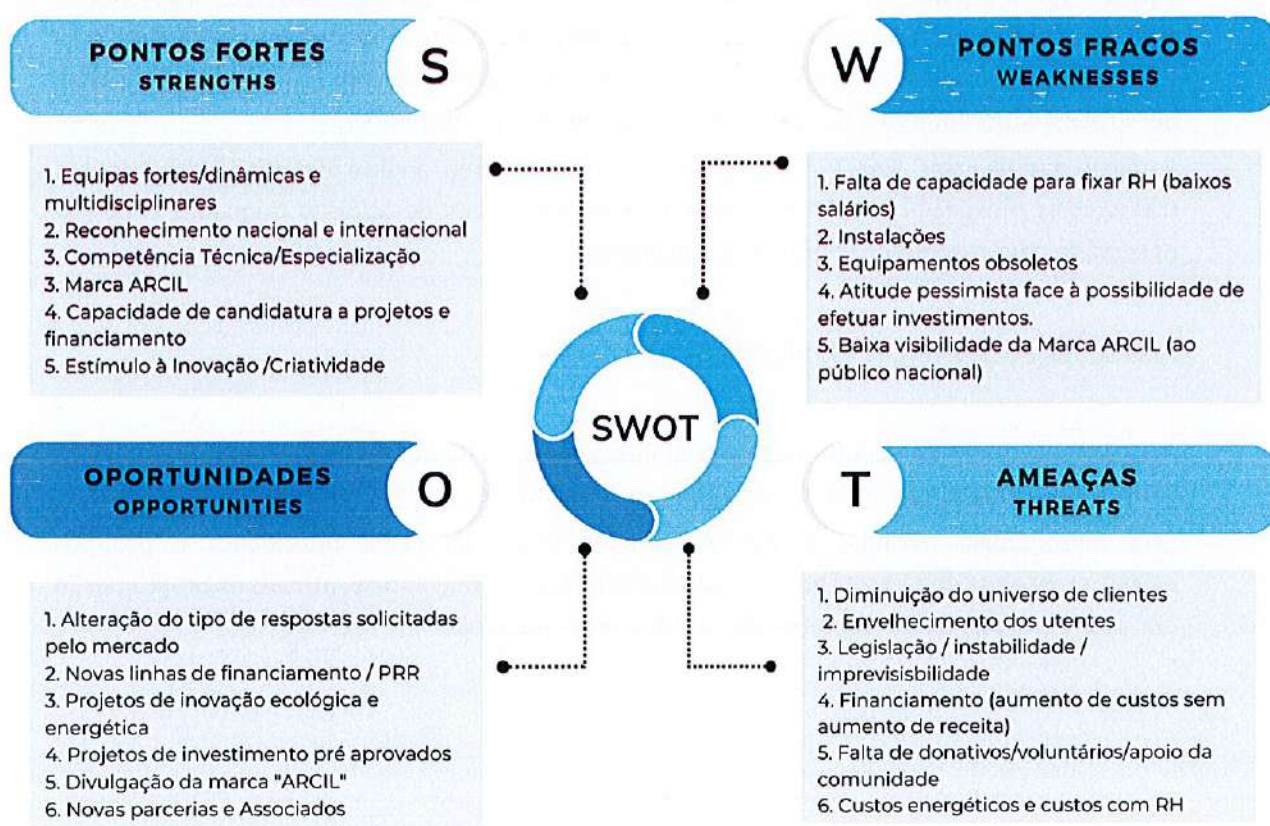
2.2 Formulação Estratégica

A segunda etapa incluiu o planeamento e operacionalização do curso de ação que suporta a estratégia, com base na articulação entre os resultados das análises supramencionadas. Assim, após recolha de informação transversal à organização, tendo em vista a materialização de *guidelines* e o (re) posicionamento relativamente às prioridades estratégicas, definiram-se os Objetivos Estratégicos e respetivos Indicadores de desempenho. Para a definição dos objetivos e indicadores estratégicos, enquadrados nas 4 Perspetivas do BSC (*Balanced Scorecard*) foram dinamizados *workshops* de planeamento estratégico, com a participação de um grupo de colaboradores com diferentes graus de responsabilidade e com os Dirigentes da Instituição.

Mantendo uma lógica de envolvimento, o desenho dos Objetivos Operacionais e respetivos indicadores de desempenho, resultou dos inputs dos responsáveis pelos Processos de Gestão, Chave e de Suporte, a quem foi solicitado a apresentação de 4 Objetivos Operacionais, um por cada Perspetiva do BSC, e as respetivas Metas e Indicadores.

3. Análise Estratégica

Análise SWOT



A partir da Análise SWOT efetuada, identificam-se como aspetos prioritários a considerar na formulação da Estratégia para 2023-2026:

<p>PONTOS FORTES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contar com equipas fortes/dinâmicas e multidisciplinares, com competências em áreas transversais e com elevado nível de especialização. • A marca ARCIL que confere uma identidade distintiva pela abrangência, integração de respostas e diversidade. • Ser uma organização híbrida, com 2 grandes campos de atuação – a intervenção social e a produção e prestação de serviços. • A capacidade existente de sinalizar e apresentar candidaturas e projetos que permitam o desenvolvimento técnico e o financiamento de atividades e recursos. • O estímulo à atitude inconformista, criativa e inovadora. • Mecanismos sólidos de controle financeiro e de gestão
<p>PONTOS FRACOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacidade para atrair, fixar e compensar os RH, pelos valores salariais praticados. • Dificuldade para recrutar profissionais com competências técnicas em áreas específicas. • A existência de instalações e equipamentos envelhecidos que não asseguram as condições de conforto e qualidade adequadas e que são desajustados às necessidades atuais e futuras. • Dispersão dos edifícios que compromete a eficiência na gestão de recursos e na logística. • Áreas de atividade com resultados económicos negativos. • A reduzida visibilidade da Marca ARCIL, ao nível nacional. • Atitude pessimista face à possibilidade de efetuar investimentos.
<p>OPORTUNIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alteração do tipo de respostas solicitadas pelo mercado, em função de transformações demográficas com impacto na saúde física e mental, de alterações tecnológicas e ambientais e de mudanças socioculturais que valorizam a inclusão e a diversidade. • A abertura de novas linhas de financiamento ao abrigo do PRR para a intervenção social, a qualificação dos recursos, o investimento em novos mercados, o combate às alterações climáticas e a redução dos consumos energéticos. • O reforço de medidas de financiamento para a construção/requalificação de equipamentos residenciais. • A maior consciência da sociedade para a área da economia social e para a responsabilidade social, viabilizando relações de cooperação e parceria entre o setor privado e as IPSS.

AMEAÇAS

- Alteração das características dos clientes, com aumento da incidência de quadros complexos e redução da procura por pessoas com maior potencial de inclusão e participação.
- Envelhecimento dos clientes, com a consequente perda de capacidades físicas e cognitivas, e aumento de necessidade de intervenção e acompanhamento ao nível da saúde.
- Alterações legislativas e de enquadramento normativo anunciadas, mas não concretizadas, criando dificuldades acrescidas ao planeamento e organização dos recursos e serviços
- Imprevisibilidade do grau de exigência dos requisitos técnicos e financeiros inerentes às medidas de apoio a projetos
- Aumento significativo de custos (com pessoal, energéticos, da alimentação e de matérias primas), sem correspondente aumento de receita pelas entidades financiadoras
- Reduzido envolvimento da comunidade, que se traduz no montante reduzido de donativos, fraca adesão de voluntários e insuficiente apoio e envolvimento da comunidade

Análise PESTEL

<p>FATORES POLÍTICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ENIPD 21-25 • Reforço das políticas de reabilitação e inclusão • Respostas Inovadoras de inclusão • Políticas de Saúde Mental • Valorização da Economia Social e Solidária • Descentralização de competências para as Autarquias • Estratégia Europeia sobre os Direitos das PCD 2021-2030 • Medidas de combate à discriminação • Obrigatoriedade dos Estados de cumprimento da Convenção dos Direitos das PCD • Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
<p>FATORES ECONÓMICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fundos Europeus para a Recuperação e Resiliência - PRR • Portugal 2030 • Sistema de Proteção Social fragilizado • Fragilidades estruturais da economia portuguesa • Procura do reforço gradual da componente financeira do Estado nas respostas sociais • Incentivos à valorização do interior e espaço rural e ao Turismo de Natureza • Financiamento de Projetos Europeus como o ERASMUS+ • Responsabilidade social das Empresas • Aumento exponencial do custo de matérias primas, combustíveis, eletricidade e produtos alimentares
<p>FATORES SOCIAIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da longevidade na deficiência • Prevenção e intervenção precoce • Aumento de quadros de PEA • Evolução demográfica - envelhecimento • Aumento de doenças incapacitantes do foro neurológico • Aumento de doença crónica em idade ativa • Prevalência de problemas de saúde mental e demências • Baixa taxa de desemprego • Dificuldade de contratação em áreas técnicas e operacionais • Expetativas das novas gerações na relação com o trabalho • Preocupação com a promoção de locais de trabalho saudáveis e seguros e com a saúde mental no trabalho • Valorização do 3º Setor e da Economia Social • Valorização dos Negócios Sociais sustentáveis e inclusivos • Barreiras à inclusão plena e efetiva - redes de transportes insuficiente e dificuldades no acesso à habitação própria
<p>FATORES TECNOLÓGICOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • COVID-19 como acelerador da difusão de tecnologias digitais e alteração de padrões e dinâmicas de trabalho • Evolução tecnológica - ciberespaço, globalização, plataformas, conectividade digital, robótica, Inteligência Artificial • Impacto na prestação de cuidados de saúde, mobilidade, produtos de apoio, produção alimentar • Emprego + Digital
<p>FATORES ECOLÓGICOS / AMBIENTAIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alterações climáticas • Substituição de instalações energéticas, industriais, de transportes • Apoios, incentivos e medidas promotoras da eficiência energética • Mobilidade elétrica • Gestão de Resíduos • Investimento na obtenção de combustíveis "limpos" a partir de energias renováveis • Proteção da natureza - florestas
<p>FATORES LEGAIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • RGPD e RGPC • Alteração legislativa do CACI • Revisão do modelo dos CRI / Educação Inclusiva • Alteração do modelo de enquadramento da qualificação e emprego de pessoas com deficiência • Sistema de Quotas no mercado de emprego privado • Regime do Maior Acompanhado • Aumento de exigência dos procedimentos e regulamentos - Contratação Pública, medidas de financiamento - PARES, PRR

A partir da análise de contexto através da PESTEL, destacamos os aspetos que consideramos relevantes para a definição de linhas de ação estratégica.

FATORES POLÍTICOS

- A implementação de medidas promotoras da inclusão e participação das pessoas com deficiência é reforçada por documentos que consagram os seus direitos e a igualdade de oportunidades, a nível europeu – Estratégia Europeia, e a nível nacional – ENIPD 21-25. As medidas preconizadas abrangem diversas áreas da Cidadania e Vida Ativa, e antecipa-se o reforço de áreas de atividade e a revisão de modelos de enquadramento à intervenção e ao financiamento. É necessário responder aos atuais desafios colocados pela inclusão das pessoas com deficiência, apostando em soluções e investimentos direcionados para respostas sociais inovadoras, de proximidade, em articulação com os municípios e o setor social, tais como as residências de autonomização, os Centros de Acompanhamento e Reabilitação de Pessoas com deficiência ou as equipas de mediação para a inclusão.
- A crescente valorização da Economia Social e Solidária, cuja relevância parece conduzir, inevitavelmente, a negociações no sentido de garantir uma partilha mais equitativa, entre Estado e Economia Social, do financiamento das respostas sociais, promovendo a melhoria da capacidade de resposta, a valorização dos trabalhadores e a sustentabilidade das instituições.
- A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas configura o compromisso global de todos os países para criar um modelo de desenvolvimento inclusivo, promovendo o bem-estar de todas as pessoas, a proteção do ambiente e o combate às alterações climáticas, onde “ninguém pode ficar para trás”.
- Perante o aumento da prevalência de problemas ao nível da saúde mental, afetando indiscriminadamente crianças, jovens, adultos e idosos, as políticas de Saúde Mental e a Estratégia na área das Demências advogam o reforço de respostas de base comunitária, a capacitação das pessoas e das famílias, a sensibilização comunitária para a redução do estigma associado à doença mental, a criação de estruturas de base regional e a articulação com serviços da comunidade para a ocupação e emprego.

FATORES ECONÓMICOS

- Sob o ponto de vista económico, o contexto atual apresenta-se profundamente ameaçador da atividade da ARCIL e Organizações sem Fins Lucrativos (OSFL) em geral. O desgaste financeiro provocado pela pandemia de COVID-19 vê-se agora agravada por condicionantes, provavelmente mais severas, associadas à guerra na Ucrânia, designadamente o problema da inflação resultante da subida de preço dos produtos energéticos, e a consequente subida do preço de todos os restantes produtos deles dependentes, como os alimentares, de higiene, bens de equipamento e matérias primas para construção e reparação de imóveis.

- O compromisso político de aumentar o financiamento dos custos das respostas, da média de 38% para 50%, intentando minorar as dificuldades das organizações, não é concretizado em prazo e montantes, mas é essencial, num momento particularmente crítico, após covid-19, e em contexto fortemente inflacionário. De igual forma, é decisiva a abertura de linhas de apoio ao investimento em ativos (designadamente via PRR e PT2030), que se proponham a melhorar as condições dignidade, de eficiência e produtividade na entrega de valor aos clientes.
- O rápido e forte aumento da inflação, conjugado com a tendência de quebras no crescimento das economias em geral, a chamada "Estagflação" representa um enorme perigo para pessoas e organizações, que se veem confrontadas com a subida do nível de vida e simultânea perda dos níveis de atividade, desencadeando, a curto prazo, a subida das taxas de desemprego, o incumprimento de obrigações junto da banca e a necessidade de maior apoio aos mais desprotegidos, por parte do Estado e do Setor Social.
- O aumento do Salário Mínimo Nacional para 760,00€ e a atualização da tabela salarial da CNIS, terão também um forte impacto nos gastos, não serão acompanhados pela taxa de atualização das Comparticipações da Segurança Social, pelo volume dos financiamentos do IEFP ou aumento das margens de comercialização dos produtos e serviços desenvolvidos nas UNS.
- A possibilidade de diversificar fontes de financiamento através de novas atividades e serviços pode ser alavancada pela existência de medidas de financiamento a projetos, de âmbito nacional ou europeu, designadamente na área da deficiência e do ambiente.

FATORES SOCIAIS

- Assume particular relevância o aumento de quadros de PEA (Perturbação do Espectro do Autismo) e de quadros complexos de deficiência, que exigem apoios mais intensivos e especializados, e o inevitável aumento da necessidade de reforço da resposta residencial ou domiciliária para pessoas com maior dependência.
- O envelhecimento demográfico expectável implicará a necessidade de criar respostas inovadoras, de proximidade, para responder ao aumento de doenças crónicas, de perturbações neurológicas e demências da população
- Face ao desenvolvimento demográfico esperado para Portugal, com a sua população a envelhecer, e perante taxas de desemprego baixas, assiste-se a cenários de grande dificuldade em recrutar e reter pessoas para as diversas funções, mesmo para as menos qualificadas.
- As novas gerações apresentam expectativas perante o trabalho que pressupõem a conciliação da vida pessoal e profissional, o interesse em trabalhar numa organização que tem um propósito e muda o mundo para melhor e o fim do conceito de "Emprego" para a vida.
- Os empregadores estão lentamente a ganhar consciência do papel da promoção da saúde e bem-estar dos seus trabalhadores nos resultados das empresas, na produtividade e nos seus negócios. Gabinetes de aconselhamento, flexibilidade de horários, promoção da conciliação

- da vida pessoal ou atividades lúdicas de redução do stress são exemplos de ações que podem ajudar a motivar os trabalhadores e, com isso, a mudar a cultura do sistema laboral.
- A inexistência de habitação acessível no mercado, bem como o preço elevado do arrendamento, dificulta a autonomização das pessoas com maiores dificuldades de ordem física ou financeira.
 - A insuficiente rede de transportes públicos condiciona o acesso ao emprego e a participação comunitária, afetando os processos de inclusão social e profissional.
 - Assiste-se a uma crescente valorização das iniciativas da economia social e solidária, da avaliação do seu impacto, bem como dos negócios sociais que contribuem para a inclusão profissional e para a sustentabilidade dos seus promotores.

FATORES TECNOLÓGICOS

- Um novo sistema técnico-económico - combinação de novas tecnologias em diversas áreas funcionais e no desenvolvimento de sinergias entre elas - em desenvolvimento, irá potenciar o crescimento económico nas próximas décadas através de ganhos de produtividade dado até o contexto de envelhecimento demográfico
- A Covid-19 e o modo como tem sido combatida vieram introduzir profundas mudanças – embora temporárias – na organização do trabalho, na divisão de tarefas entre o espaço residencial familiar, o espaço de trabalho e o espaço urbano. Essas mudanças, por sua vez, aceleraram a difusão das tecnologias digitais – teletrabalho, telescola, teleconferência, telemedicina, comércio eletrónico, etc.
- A evolução tecnológica originará novos modelos de organização em formatos que envolvem ciberespaço, globalização, plataformas, conectividade digital, robótica, inteligência artificial, com impacto nas áreas da mobilidade, matérias primas e energia limpa, cuidados médicos e prevenção, produção de alimentos, e tantas outras.
- A digitalização permite melhorar a relação entre utentes e prestadores de cuidados de saúde, que poderá passar a ser realizada à distância (telemedicina), com recurso ao resultado digitalizado de meios de diagnóstico e aos dados de monitorização permanente através referidos.
- A preponderância da WEB e das redes sociais na comunicação entre pessoas e grupos e no desenvolvimento dos negócios, através do advento de plataformas digitais que funcionam como verdadeiros mercados, leva a que as organizações necessitem de investir e aprender a usar estas tecnologias, nos diversos domínios da sua atividade, cuidando para tal da proteção dos dados confidenciais dos seus colaboradores, utentes e clientes.

FATORES AMBIENTAIS

- Em termos de mitigação das alterações climáticas, vai assistir-se à substituição acelerada de instalações – energéticas, industriais e de infraestruturas de transporte, por novas soluções.

- Assiste-se à crescente disponibilização de apoios, incentivos e medidas que promovam a Eficiência Energética dos edifícios e a produção de energia.
- Em paralelo, observa-se também o investimento na obtenção de combustíveis “mais limpos” obtidos a partir de energias renováveis (ex.: hidrogénio verde), em novas fontes de produção de eletricidade não poluentes, das energias renováveis ao nuclear de 4.ª geração) e, em larga escala, na mobilidade elétrica.
- A sociedade está mais desperta para a influência das alterações climáticas na qualidade de vida do planeta e do ser humano e adota medidas individuais e coletivas de prevenção de catástrofes naturais que afetem, nomeadamente, as florestas.

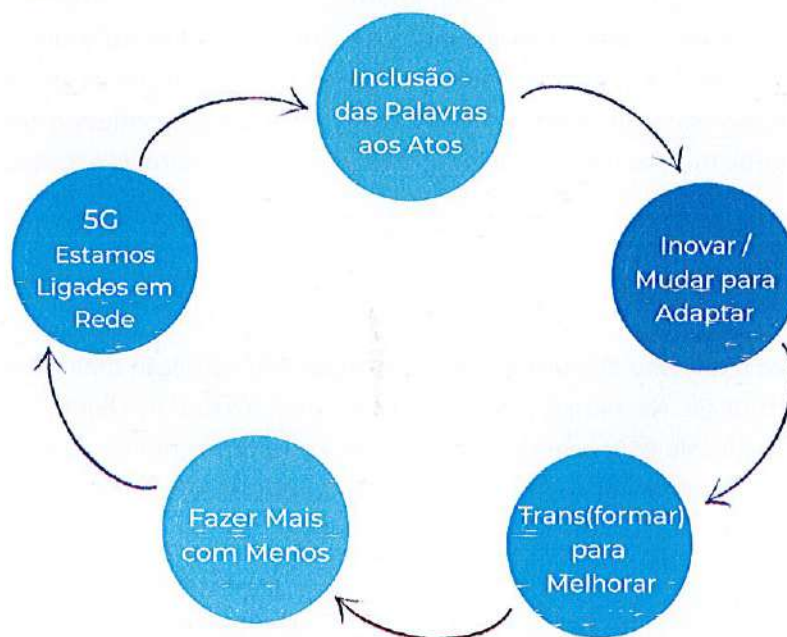
FATORES LEGAIS

- As alterações de enquadramento legislativo previstas no quadro da Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência abrangem todas as áreas de intervenção em reabilitação e capacitação – atividades ocupacionais, educação inclusiva, qualificação profissional e emprego, apoio residencial e domiciliário, ocupação de tempos livres. No entanto, falta a operacionalização das mudanças discutidas que permitam às organizações da economia social reorganizar-se para responder aos desafios.
- O aumento de exigências regulamentares colocadas às organizações de economia social ao longo dos últimos anos, têm obrigado à reorganização de serviços e ao investimento em novas competências ou serviços, sem qualquer contrapartida financeira pública para suportar as ditas despesas, designadamente no que respeita à Higiene e Segurança no Trabalho, ao cumprimento do Código de Contratação pública, à implementação do RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados ou no recente RGPC – Regime Geral de Proteção da Corrupção.
- Os regulamentos de acesso a financiamentos públicos, nacionais ou europeus, e privados, são cada vez mais exigentes e requerem capacidade de investimento pelas organizações sociais.
- A Lei das Quotas de emprego para pessoas com deficiência, ao impor a contratação ao setor privado, poderá funcionar como alavanca para o aumento dos níveis de emprego.

Análise de Expectativas – Partes Interessadas

PARTES INTERESSADAS	EXPETATIVAS
COLABORADORES	Melhoria das condições salariais e benefícios Oportunidades de desenvolvimento profissional Melhoria das condições de trabalho Reforço do trabalho em equipa, comunicação e cooperação interna
UTENTES	Respostas residenciais na comunidade Esclarecimentos sobre Direitos (Sociais, Legais) e informação interna Mais oportunidades de participação na ARCIL e na comunidade Mais ocupação laboral (CSM; ASU) Estabilidade das equipas
CLIENTES DAS UNS	Relação qualidade/preço mantendo a confiança e proximidade
FAMÍLIAS	Promover uma comunidade inclusiva (escola, emprego/ocupação, nas ATL, voluntariado) Assegurar respostas residenciais após a perda de suporte familiar Oportunidades para descanso do cuidador
ÓRGÃOS SOCIAIS	Estudar o mercado responder a necessidades e oportunidades Foco no que se faz bem Potenciar o Impacto+ Investir em respostas "cruzadas". Utilizar as respostas existentes como laboratório para a inovação Turismo associado à saúde (cuidador) Desenvolver Carta/Pacto para a Inclusão (Universidades, escolas, empresas, comércio)
ENTIDADES PARCEIRAS	Respostas especializadas para alunos com necessidades específicas Manutenção da qualidade de intervenção na comunidade escolar Desenvolvimento de projetos inovadores Maior intervenção e apoio da resposta ATL nos períodos não letivos Respostas articuladas no processo de inclusão no mercado de trabalho Realização de candidaturas comuns Desenvolvimento de plataforma de gestão conjunta com outras entidades (Contratação Pública, compras) Renovar o impacto da marca como concelho inclusivo Desenvolver a área da saúde mental Parcerias na abordagem ao envelhecimento com respostas inovadoras Contribuição na Formação de Profissionais Participação em projetos/ações de desenvolvimento científico Troca/Partilha de conhecimentos, praticas, metodologias e ferramentas de trabalho Participação ativa nas atividades promovidas
ENTIDADES FINANCIADORAS	Cumprimento dos requisitos legais e de conformidade Mecanismos transparentes de gestão e de apresentação de contas Prestação de serviços de qualidade

Temas Estratégicos



Atenta às transformações sociais e aos desafios económicos, a ARCIL pretende posicionar-se estrategicamente em 5 grandes linhas de desenvolvimento:

- **Inclusão - das Palavras aos Atos** – qualificar e dinamizar os processos conducentes à efetiva inclusão das pessoas com deficiência ou incapacidade que apoia, habilitando os clientes e capacitando os profissionais e a comunidade para construir uma sociedade inclusiva e assente na diversidade.
- **Inovar/Mudar para Adaptar** – estruturar projetos de investigação, conceção e criação de serviços e produtos em áreas inovadoras, na intervenção social, na saúde, nos serviços de proximidade, na formação, nas atividades económicas, que respondam à procura dos mercados.
- **Trans(formar) para Melhorar** – identificar necessidades de formação em áreas de competência consideradas estratégicas para o desenvolvimento da organização, indo ao encontro das expectativas e requisitos atuais e potenciais das partes interessadas, promovendo a capacitação dos colaboradores, o aumento da sua polivalência e a transferência de conhecimentos e habilidades para novas áreas de intervenção.
- **Fazer Mais com Menos** – contribuir para garantir a sustentabilidade da organização, identificando e operacionalizando iniciativas que promovam a redução de despesas em áreas críticas, a eficiência das operações e processos, a eficiência energética e a pegada ecológica.
- **5G – Estamos Ligados em Rede** – adequar a organização à evolução digital, desmaterializando o tratamento, o registo e a transferência de informação, criando mecanismos de centralização e integração da informação, acessíveis e seguros.

Com os Temas Estratégicos como ponto de partida, foram definidos Objetivos Estratégicos para o ciclo 2023-2026 e construído o Mapa Estratégico. O mapa estratégico representa, tendo

presente a Missão, Visão e Valores, as orientações estratégicas da ARCIL, distribuindo os Objetivos Estratégicos pelas perspetivas da abordagem Balanced Scorecard (Financeira, Clientes, Processos e Aprendizagem) relacionando-os entre si, demonstrado graficamente pelas setas direcionais. As relações de causa e efeito são muito importantes no desenvolvimento do BSC, uma vez que são elas que fazem a ligação entre as várias perspetivas e que permitem visualizar como os objetivos se relacionam entre si para o cumprimento da estratégia.

Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico tem como objetivo garantir que todos na Instituição tenham acesso a uma visão global da estratégia. Neste mapa constam a Missão, a Visão e os Objetivos Estratégicos definidos por Perspetiva do BSC, bem como as ligações entre os diferentes objetivos, tornando visível a forma como os objetivos contribuem uns para os outros, criando relações sequenciais e lógicas.



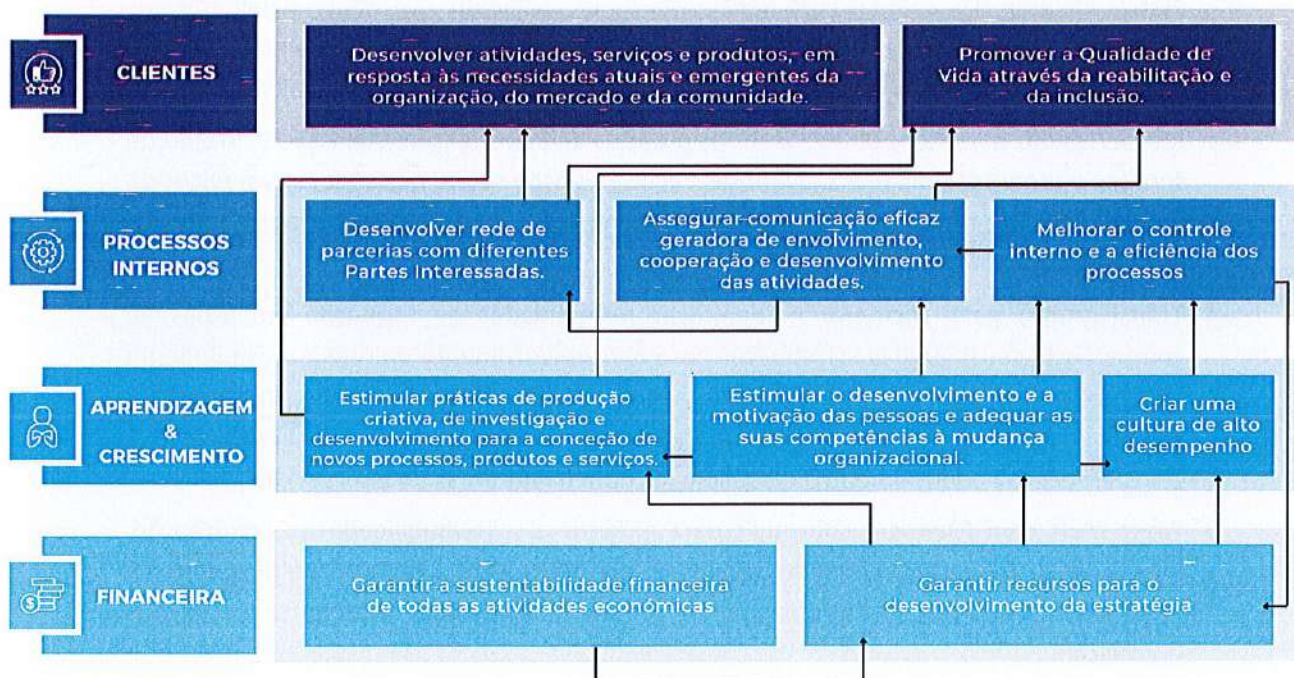
MISSÃO

Construir projetos de vida, com as pessoas, acreditando no potencial inclusivo da comunidade.



VISÃO

Uma organização com valor único e impacto social positivo, que siga as melhores práticas, concretizadas, de forma sustentável, por pessoas felizes.



Objetivos Estratégicos

PERSPETIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Cientes	1. Promover a Qualidade de Vida através da reabilitação e da inclusão
	2. Desenvolver atividades, serviços e produtos, em resposta às necessidades atuais e emergentes da organização, do mercado e da comunidade.

A ARCIL, atenta às necessidades dos seus clientes atuais, manterá no ciclo estratégico 2023-2026, o investimento na promoção da melhoria da Qualidade de Vida das pessoas com deficiência, ao abrigo do modelo teórico de Schalock & Verdugo, através da implementação de intervenção técnica especializada em reabilitação, capacitação e inclusão. A concretização do objetivo estratégico implica o investimento na inclusão social e profissional em serviços comunitários e entidades empregadoras, a dinamização de projetos de inclusão em áreas temáticas (desporto, recreação, cultura), a realização de ações de sensibilização para a inclusão da comunidade e a criação de uma rede local para a inclusão, congregando esforços e vontades dos diversos atores, públicos e privados, concretizando a Missão – Construir projetos de vida, com as pessoas, acreditando no potencial inclusivo da comunidade.

Numa postura dinâmica e proativa, a ARCIL considera estratégico o desenvolvimento de atividades, serviços e produtos alinhados com as necessidades sentidas pelos clientes internos, pela sociedade e pelo mercado, ancoradas em transformações sociodemográficas que antecipam o crescimento de quadros de PEA (Perturbação do Espectro do Autismo), de problemas de saúde mental e de demências, estas associadas ao envelhecimento da população. Uma maior consciência da importância da prevenção e da intervenção precoce ao nível da saúde, a disseminação de novas formas de produção com preocupações com o ambiente e recurso a materiais e técnicas ecologicamente sustentáveis, a necessidade de criar mecanismos internos de recolha e processamento de informação indispensável à tomada de decisão, conduzirão à conceção de novas formas de planeamento, organização, produção e prestação de serviços.

Sob o ponto de vista do desenvolvimento das atividades de produção, a ARCIL continuará a trabalhar no sentido de adaptar de forma sistemática as atividades desenvolvidas ao perfil de competências dos seus utentes procurando, neste encontro de forças, seguir sempre o caminho da sustentabilidade financeira dos seus negócios sociais.

PERSPETIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Processos Internos	3. Melhorar o controle interno e a eficiência dos processos
	4. Desenvolver rede de parcerias com diferentes Partes Interessadas
	5. Assegurar comunicação eficaz geradora de envolvimento, cooperação e desenvolvimento das atividades

A dimensão e diversidade de áreas de atividade da ARCIL requer mecanismos de gestão e coordenação sólidos e transparentes. A qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes, e demais partes interessadas, são a bússola que norteia a planificação das ações. No entanto, é necessário qualificar os sistemas de controle interno, garantir rigor e boa gestão dos recursos disponíveis, definindo processos e procedimentos adequados e envolvendo todos os colaboradores no seu cumprimento. Nesta matéria perspetiva-se, como corolário, a implementação da ISO9001:2015, em toda a organização, no âmbito temporal do novo ciclo estratégico.

A ARCIL promove a sua intervenção numa base comunitária, envolvendo parceiros de diversa natureza de forma a criar respostas abrangentes para problemas sociais diagnosticados. Com um triplo objetivo de aumentar a inclusão das pessoas com deficiência, alargar o leque de parcerias a áreas inovadoras e rentabilizar recursos comuns a diferentes entidades, o reforço e a qualificação da gestão de parcerias com impacto, assume importância estratégica na criação de uma verdadeira rede confiável de suporte comunitário. Destacamos a necessidade de envolver as famílias das pessoas que apoiamos na definição conjunta de soluções para o acolhimento futuro dos seus familiares.

A visibilidade e notoriedade das organizações da economia social é um fator que alavanca o envolvimento da comunidade – Doadores, voluntários, financiadores, clientes e fornecedores, o que torna essencial o investimento na comunicação e no marketing institucional e de vendas. No sentido de assegurar o envolvimento e a cooperação dos colaboradores, projeta-se o desenvolvimento dos processos de gestão de informação e comunicação interna, apostando também no recurso a ferramentas tecnológicas que aumentem a rapidez, a segurança e a acessibilidade digital na disseminação da informação a todos os colaboradores.

No que respeita ao desenvolvimento tecnológico, a ARCIL apresenta uma crescente necessidade de registar, processar e analisar dados e informação, de forma rápida e segura, respeitando a privacidade e sigilo impostos por regulação específica. Tal obriga à necessidade de desenvolver e adotar soluções informáticas que permitam o referido desiderato e, simultaneamente, contribuir para aproximar as pessoas gerando mais cooperação e eficiência no funcionamento dos processos. A organização vê-se assim envolvida no esforço de evidenciar ganhos na comunicação e na partilha de informação e resultados, ao mesmo tempo que procura reduzir a utilização de papel e dos custos ambientais.

PERSPETIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>Aprendizagem e Crescimento</p>	<p>6. Estimular práticas de produção criativa, de investigação e desenvolvimento para a conceção de novos processos, produtos e serviços</p>
	<p>7. Criar uma cultura de alto desempenho</p>
	<p>8. Estimular o desenvolvimento e a motivação das pessoas e adequar as suas competências à mudança organizacional</p>

A perspetiva Aprendizagem e Crescimento pressupõe o desenvolvimento dos recursos, das práticas, dos produtos e serviços prestados, de forma a assegurar a inovação e a qualificação da

organização, adaptando-se às mudanças que ocorrem no seu ambiente interno e no contexto externo em que está inserida. O foco estratégico incidirá na promoção da criatividade e no investimento técnico na realização de estudos e projetos de investigação e desenvolvimento que conduzam a novas práticas, novos serviços e atividades.

Para atingir resultados de excelência, é fundamental que os colaboradores adquiram competências de alto desempenho, melhorando a o planeamento e a organização do trabalho, o esforço na superação dos objetivos, as práticas de liderança e de trabalho em equipa, a preocupação com a melhoria contínua. Nesse sentido, a qualificação profissional e a gestão e desenvolvimento do desempenho assente em objetivos, são áreas a desenvolver no ciclo estratégico 2023-2026.

PERSPETIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financeira	9. Garantir a sustentabilidade financeira de todas as atividades económicas
	10. Garantir recursos para o desenvolvimento da estratégia

A ARCIL é denominada como “organização híbrida”, ou seja, desenvolve atividades de produção e de serviços, competindo no mercado com outras empresas, o que tem como objetivo ajudar a financiar a sua ação. Desenvolve respostas sociais e formativas, mas também negócios sociais, o que lhe retira o caráter de organização sem fins lucrativos típica, sem lhe dar o de organização lucrativa típica, mas sim uma combinação de ambas. Ou seja, estabeleceu e desenvolve a sua missão, também através do mercado, e não exclusivamente através de financiamentos ou donativos públicos ou privados.

Nos últimos anos tem-se verificado, em todo o mundo, e em várias áreas de atividade, um crescimento do número de empresas sociais, havendo estudos que demonstram que organizações como a ARCIL geram rendimentos que excedem os €6 biliões de dólares e servem 871 milhões de beneficiários, empregando 5,5 milhões de pessoas. Tal acontece, sobretudo, em virtude da retirada do Estado da prestação de serviços sociais, em simultâneo com a entrada crescente de *stakeholders*, incluindo governos, organizações internacionais, e investidores, que veem estas organizações como uma forma de criar valor social e económico.

Assim, todas as organizações, tenham elas fins lucrativos ou não, devem ter sustentabilidade nas atividades que desenvolvem, já que esta traduz a forma de autofinanciar a sua operação, investirem e aumentarem o valor social criado, garantindo a proteção do capital reputacional dos financiadores e doadores sem, contudo, desvirtuarem o sentido de missão da organização.

Por outro lado, conseguindo a organização reinvestir os resultados na melhoria da sua atividade e oferta de valor, é essencial que a estratégia encaminhe os atores da organização para a cabimentação consistente e planificada de verbas orçamentais, no sentido de que alavanquem a estratégia organizacional estabelecida.

Planificação, monitorização e controlo – BSC – Balanced Scorecard

Através do *Balanced Scorecard* é feito o desdobramento da estratégica até à ação, através da definição de Objetivos Operacionais, Metas e Indicadores, que contribuam para a concretização da Estratégia, definidos segundo um pressuposto de causalidade entre objetivos e indicadores, permitindo visualizar todas as áreas de ação estratégica e as iniciativas que lhe são associadas.

A monitorização e avaliação traduz-se no acompanhamento do desempenho de todos os Processos - Programas de Reabilitação, Unidades de Negócio Social, Departamentos e Serviços, com o intuito de assegurar o cumprimento dos objetivos fixados em PE e em Planos de Atividades e Orçamento, através da recolha de indicadores de desempenho e da produção trimestral de relatórios no sentido de identificar tendências e desvios, e adotar medidas corretivas adequadas atempadamente.

O cumprimento das metas estabelecidas, quer ao nível estratégicos quer operacional, darão um contributo real e decisivo para a avaliação de performance organizacional e das Equipas, bem como para a melhoria continua das pessoas e dos processos.

CONCLUSÃO

O Plano Estratégico da ARCIL para o período 2023-2026 foi elaborado tendo como base a Missão, Visão e Valores da Instituição, bem como a análise do seu contexto interno e externo atual, e envolvendo as perspetivas dos órgãos sociais, colaboradores, utentes, famílias, parceiros, entidades públicas e demais partes interessadas. Foram auscultados os seus anseios e expectativas, avançando para a identificação de temas estratégicos relevantes, definindo as linhas de ação e prioridades e partindo para a formulação dos objetivos a concretizar no decorrer do próximo ciclo estratégico.

O planeamento é essencial em qualquer organização e, num período de grande instabilidade e incerteza como o que vivemos atualmente, o Plano Estratégico apresenta-se como fundamental para alinhamento das metas a atingir com as ações do dia a dia de todos os que fazem parte da organização, auxiliando-os na tomada de decisões assertivas, racionais e fundamentadas, e na sua concretização e avaliação.

Acreditamos que, neste documento, foi possível estruturar o caminho para a Visão que a Direção tem para a organização, dando simultaneamente resposta às motivações e iniciativas de todos os que dela fazem parte, dela beneficiam, e para ela contribuem regularmente.

A Direção A.R.C.I.L.