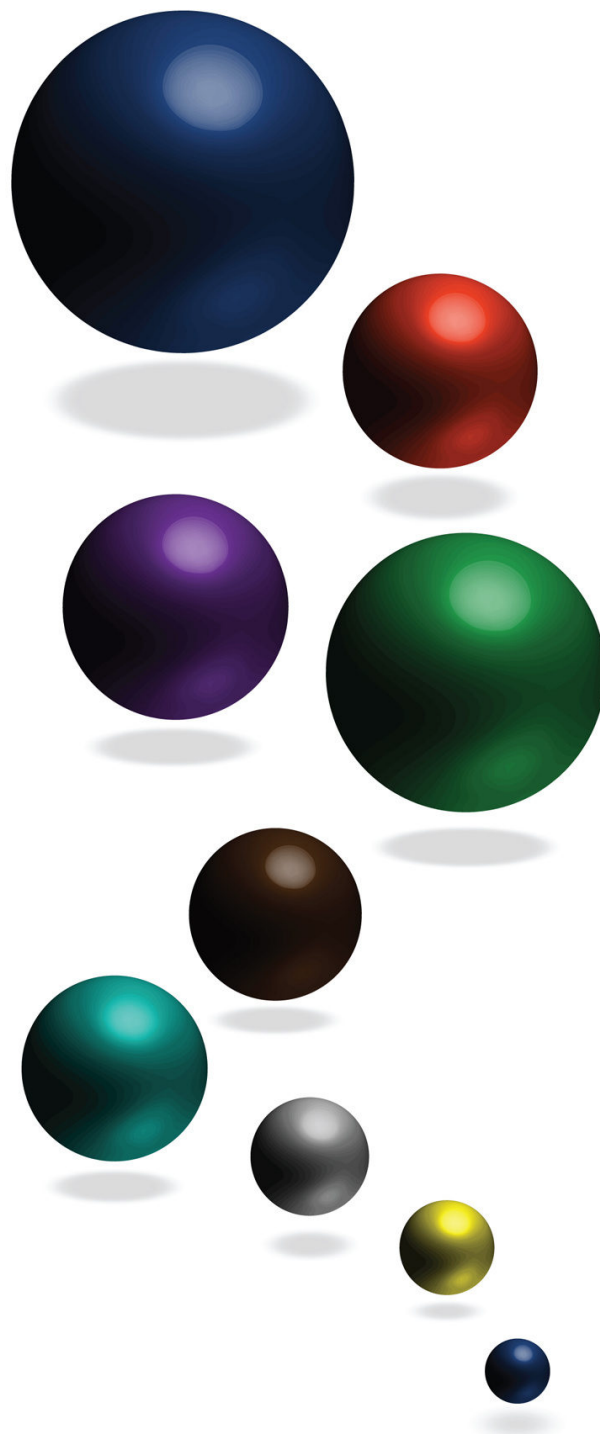




**Plano Estratégico
2014 - 2016**



Índice

Introdução	3
1. Caracterização da Organização	3
1.1. Missão, Visão e Valores	3
Missão	3
Visão	3
Valores	3
1.2. Políticas Organizacionais da ARCIL	4
POLÍTICAS DE GESTÃO	4
POLÍTICA DE LIDERANÇA	4
POLÍTICA DE PARCERIAS	4
POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO	5
POLÍTICA DE ÉTICA	5
POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	5
POLÍTICA DA QUALIDADE	6
POLÍTICA DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	6
1.3. Serviços.....	7
2. Metodologia	8
3. Análise Interna e Externa - SWOT	8
4. Grandes opções estratégicas	10
5. Objectivos Estratégicos e Operacionais	11
6. Mapa Estratégico	13
7. Operacionalização estratégica - Balanced Scorecard	13
8. Monitorização e Avaliação	13

Introdução

Numa altura de grandes desafios, o planeamento estratégico surge como um processo imprescindível para as organizações.

O agravamento da conjuntura económico-financeira nacional e internacional, bem como o respectivo impacto em todas as organizações, levou a que no último triénio a ARCIL realizasse uma profunda reflexão sobre o seu posicionamento estratégico. Neste contexto, foi realizada em 2012 a revisão do Plano Estratégico 2010-2014, no sentido de ajustar o funcionamento da organização à necessidade urgente de reequilíbrio financeiro.

Após terem sido ultrapassadas as principais situações de emergência, surge agora a necessidade de efetuar o planeamento para reestruturação da ARCIL, de modo a atingir um modelo de sustentabilidade mais adequado, que permita ultrapassar os desafios de médio e longo prazo, e, ao mesmo tempo, operacionalizar um incremento na qualidade dos serviços que presta.

Este documento traduz um compromisso da ARCIL com todos os seus *stakeholders*, em especial os seus clientes, nos quais se centra a Missão, e os seus colaboradores, que são o veículo privilegiado para o seu sucesso.

1. Caracterização da Organização

1.1. Missão, Visão e Valores

Missão

Agir ativamente, de forma sustentável e empreendedora, na reabilitação e na promoção da cidadania e da qualidade de vida, acreditando no potencial humano da diferença.

Visão

Ser uma organização sustentável e de excelência que garanta o respeito pela diferença e a igualdade de oportunidades.

Valores

Os **VALORES** que definem o carácter da ARCIL, alicerçam a sua cultura organizacional, orientam a nossa conduta e fundamentam as nossas atitudes e decisões:

Afetividade como base para a construção de relações e de estabilidade, permitindo o desenvolvimento de projetos de vida.

Dignidade no estabelecimento de uma relação de respeito por cada pessoa, pela sua individualidade e pelo seu direito a uma intervenção promotora do seu desenvolvimento.

Empreendedorismo e inovação na procura constante de soluções novas, dando resposta adequada às necessidades, sempre em mudança, dos clientes.

Ética na defesa do respeito pelos direitos e pelas pessoas, da lealdade, da cooperação, da confidencialidade e do cumprimento dos compromissos.

Inclusão como processo para a construção de um novo tipo de sociedade, através de transformações nos ambientes físicos e na mentalidade de todas as pessoas,

Respeito pela diferença na aceitação das pessoas com deficiência ou incapacidade como parte da diversidade humana.

A Responsabilidade social como o compromisso com o cumprimento dos deveres e obrigações dos indivíduos e organizações para com a sociedade em geral.

Rigor e transparência na plena abertura da ARCIL aos seus clientes, famílias, colaboradores, parceiros e comunidade em geral.

1.2. Políticas Organizacionais da ARCIL

POLÍTICAS DE GESTÃO

POLÍTICA DE LIDERANÇA

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à liderança através da gestão integrada dos serviços, com base na gestão por processos, na cadeia de valor e na sustentabilidade. A integração do Sistema de Gestão é materializada no alinhamento entre missão-visão-políticas-estratégia-planeamento-prestação de serviços, na monitorização e avaliação sistemática e na orientação para resultados numa perspetiva de inovação e aprendizagem, promovendo uma sociedade mais aberta e inclusiva.

POLÍTICA DE PARCERIAS

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à cooperação, adotando o conceito de parceria que nos remete para a noção de ação conjunta, com vários protagonistas, coletivos ou individuais, que se aglutinam à volta de um objetivo partilhado, disponibilizam recursos para em conjunto definirem e negociarem estratégias e caminhos que viabilizam o referido objetivo, avaliando conjuntamente os seus resultados.

Este conceito ao ser integrado na estratégia da organização visa criar uma metodologia de intervenção, que articula a comunidade local, nacional e internacional, as dimensões políticas, económicas e sociais e os sectores de (re)habilitação, educação, formação, emprego, habitação, urbanismo, entre outros, de modo a responder às expectativas dos clientes e das partes interessadas respeitando o princípio de abrangência.

POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à comunicação assegurando relações de confiança através duma comunicação transparente, não discriminatória, aberta, dialogante e interativa com todos os que fazem parte da sua esfera de relacionamentos desde os clientes, colaboradores, sócios, fornecedores, parceiros, financiadores até à comunidade.

POLÍTICA DE ÉTICA

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à Ética através do Código de Ética, o qual reúne um conjunto de valores, princípios e normas que orientam a ação da própria organização, dos seus profissionais e voluntários e das famílias para melhor defenderem os interesses e direitos das pessoas com deficiência e outras necessidades especiais, numa lógica de bem-estar, qualidade de vida e felicidade, assim como estabelece orientações nas relações com clientes externos e fornecedores.

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativamente à gestão das pessoas, assegurando práticas de recrutamento e seleção transparentes e não discriminatórias, promovendo o desenvolvimento de competências dos colaboradores através de formação em áreas prioritárias, efetuando a gestão de desempenho equitativa e objetiva, assegurando o envolvimento dos colaboradores no planeamento e na avaliação de resultados e defendendo a proteção dos clientes relativamente à confidencialidade e à prevenção e intervenção em situação de abusos e maus tratos. A gestão de Recursos Humanos na ARCIL procura alcançar os objetivos organizacionais e assegurar uma prestação de serviços centrada no cliente, promovendo a satisfação dos seus colaboradores e voluntários e mantendo um quadro de pessoal com um elevado nível de competências pessoais e profissionais.

POLÍTICA DA QUALIDADE

A organização define, implementa e controla o seu compromisso com a Qualidade movendo a sua ação com base em seis pilares fundamentais: controlar os processos de trabalho, procurar a melhoria contínua do SGQ assente no modelo PDCA, promover a satisfação crescente dos clientes, procurar de forma permanente o desenvolvimento e a satisfação dos colaboradores, estimular o estabelecimento de parcerias estratégicas sólidas e incentivar a criação de uma cultura de Investigação e Inovação.

POLÍTICA DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à valorização do direito à diferença, ao princípio da igualdade e da inclusão, considerando que estes se constituem como pilares fundamentais para o desenvolvimento de uma sociedade mais igualitária, justa e democrática.

A participação e a igualdade são materializadas através do trabalho com grupos/entidades representativos da defesa dos direitos, nos diferentes níveis: educação, formação, ocupação, emprego, acessibilidades, saúde, desporto, cultura, lazer, entre outros, bem como no fortalecimento dos mecanismos de autodeterminação e “*empowerment*” dos clientes.

A inclusão é materializada no planeamento, organização e prestação dos serviços, no desenvolvimento de projetos e na sua avaliação, envolvendo clientes, colaboradores e outras partes interessadas, tendo presente o princípio da continuidade e da abrangência de forma a desenvolver o máximo das potencialidades.

1.3. Serviços

A ARCIL disponibiliza aos seus clientes/famílias e parceiros os seguintes serviços:

Clientes	Serviços / Produtos
Pessoas com Deficiência ou Incapacidade	Apoio técnico na Inclusão Escolar - CRI Transição para a Vida Pós Escolar - TVPE Atividades Ocupacionais – CAO Formação Profissional Centro de Recursos - CR Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego - IAOQE Apoio à Colocação Acompanhamento Pós Colocação Emprego Protegido - CEP Prestação de Trabalho Ocupacional em Empresas Apoio Residencial Apoio Domiciliário Avaliação Psicológica Psicologia Clínica Intervenção Social Fisiatria e Fisioterapia Terapia da Fala Terapia Ocupacional Hidroterapia Desporto e Atividade Física Adaptada Expressão Musical Produtos de Apoio Colónias de Férias
Famílias e outros Significativos	Aconselhamento Intervenção social familiar Apoio no exercício dos direitos sociais Apoio no acesso a serviços
Cidadãos / Comunidade	Apoio à Família - Atividades de Tempos Livres - ATL Medicina Física e Reabilitação Medicina Dentária Produtos de Apoio Psicologia Clínica Terapia da Fala Terapia Ocupacional Lavandaria e Tratamento de Roupa Construção e Manutenção de Jardins Produtos em Madeira Cerâmica – artesanato utilitário e decorativo Bar/Café

2. Metodologia

Para a elaboração do Plano Estratégico 2014-2016 foram realizadas as seguintes opções metodológicas:

Como ferramenta de Planeamento recorreu-se ao *Balanced Scorecard* (BSC) adaptado ao sector público/ social, definindo-se como perspetivas: Clientes, Financeira, Processos, Inovação e Desenvolvimento.

Note-se que na perspetiva clientes são contemplados os beneficiários da Missão da ARCIL, de acordo com o definido nos Estatutos.

Passamos a apresentar os aspectos metodológicos mais relevantes:

- 1) Adopção de uma metodologia participada, a partir do envolvimento de todas as partes interessadas, nomeadamente da gestão de topo, órgãos sociais, grupos de representação dos colaboradores, clientes, pais e significativos, parceiros (entidades públicas, IPSS da região, entidades financiadoras, empresas);
- 2) Antecipação do ato eleitoral, de modo a permitir a participação dos órgãos sociais que irão exercer funções no triénio de implementação deste Plano;
- 3) Análise dos resultados expressos nos principais *outputs* relativos a avaliações em anos anteriores, nomeadamente: Relatórios de Atividades, Relatórios de implementação do Plano Estratégico; Relatórios de Auditoria, Relatórios do Sistema de Gestão da Qualidade, Relatórios de Avaliação Externa (Financiadores, Consultores,...)

3. Análise Interna e Externa - SWOT

Factores Internos

Pontos fortes

- Competências internas em diversas áreas de Reabilitação
- Orientação para o cliente
- Profissionalismo e empenho dos colaboradores
- Imagem forte associada à qualidade dos serviços e ao empreendedorismo
- Dinâmica de trabalho em rede
- Cultura organizacional centrada nos valores da inclusão e da igualdade de oportunidades
- Modelo de gestão profissionalizada enquadrado pelos Valores
- Coesão e compromisso coletivo face à Missão
- Abrangência das respostas

Pontos fracos

- Insuficiente capacidade de operacionalização da estratégia
- Modelo de controlo de gestão desajustado das necessidades
- Modelo de gestão e atribuição de responsabilidades não afirmado
- Dificuldade de escoamento de produtos por insuficiência da estrutura comercial e de estratégia de marketing
- Competências deficitárias de gestão operacional das unidades e serviços
- Modelo de Gestão de Recursos Humanos não ajustado a novos desafios
- Gestão não estruturada da informação
- Comunicação interna e externa deficitárias
- Instalações e equipamentos desajustados às necessidades
- Fraco envolvimento em estruturas e projetos internacionais
- Enquadramento conceptual não consolidado
- Limitação dos recursos financeiros e grande dependência do financiamento estatal

Factores Externos

Oportunidades

- Imagem positiva junto da comunidade e dos serviços estatais
- Consagração, a nível político e social, dos direitos das pessoas com deficiência
- Opções estratégicas do Quadro Comunitário de Apoio
- Emergência de novas necessidades e soluções no âmbito da promoção do emprego de pessoas com deficiência
- Maior preocupação com a coesão social, envolvendo todos os atores com responsabilidade nesta área
- Aumento da consciência colectiva sobre a participação das pessoas com deficiência na vida comunitária
- Aumento crescente da preocupação individual e empresarial com a responsabilidade social
- Níveis crescentes de exigência, por parte dos clientes, colaboradores, parcerias e entidades financiadoras, relativamente à qualidade dos serviços
- Necessidades emergentes da comunidade local na área dos serviços pessoais / de proximidade
- Tecido empresarial local sensível e ativo no apoio à Missão

Ameaças

- Evolução das comparticipações estatais desajustada do aumento dos custos de funcionamento
- Alteração dos modelos e políticas de intervenção, com impacto nos normativos legais e no aumento das restrições aos apoios
- Ausência de interlocutores especializados, a nível governamental, em reabilitação e inclusão social
- Alteração dos modelos de financiamento com aumento da participação financeira das organizações em projetos de crescimento
- Redução dos recursos financeiros disponíveis
- Conjuntura económica
- Desequilíbrio entre as necessidades dos clientes e a capacidade de resposta
- Contexto caracterizado por crescente imprevisibilidade e incerteza
- Aumento da pobreza e do desemprego
- Imprevisibilidade das reformas sociais e políticas a médio prazo

4. Grandes opções estratégicas

Qualidade dos Serviços

A ARCIL ambiciona assumir-se como uma organização de excelência na área da Reabilitação, cuja qualidade dos serviços prestados seja reconhecida pelos seus clientes e demais partes interessadas.

Sustentabilidade

O desenvolvimento da ARCIL baseia-se num modelo de financiamento e gestão sustentável, assente no rigor e na transparência, promovendo a optimização das suas competências na área da reabilitação bem como noutras estratégias de diversificação do financiamento, de modo a reduzir a dependência financeira do estado.

Trabalho em rede

As grandes opções estratégicas centram as relações da ARCIL com os seus parceiros num modelo ecológico e sistémico, otimizando os benefícios do trabalho em rede e cooperação ativa.

5. Objectivos Estratégicos e Operacionais

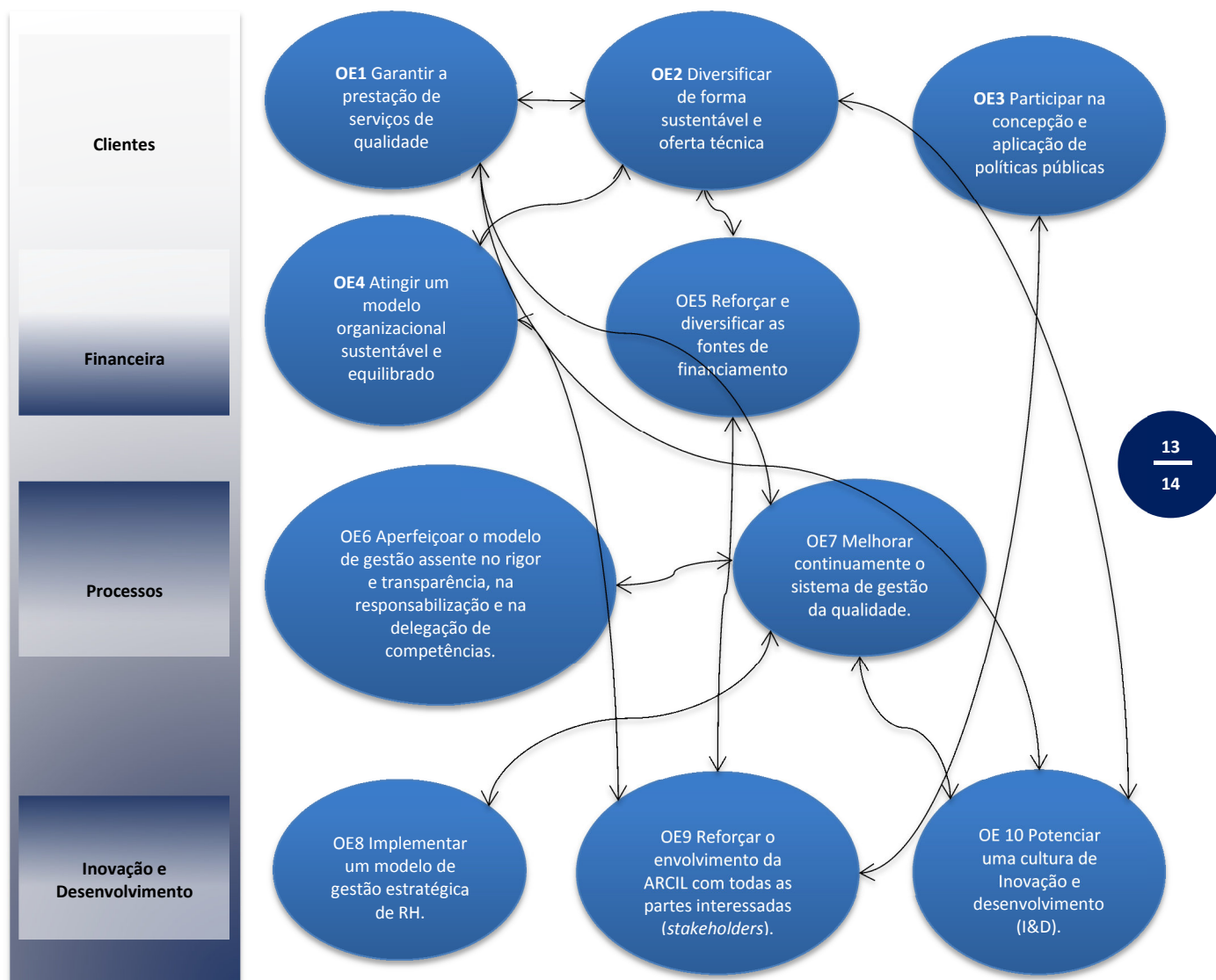
Perspetiva/ Objetivo Estratégico	Objetivo operacional
Perspetiva clientes	
1. Garantir a prestação de serviços de qualidade	1.1. Implementar com os Clientes os procedimentos de diagnóstico de necessidades, planeamento, intervenção e avaliação, de acordo com o modelo de intervenção adoptado.
	1.2. Promover o aumento gradual da Satisfação dos Clientes.
	1.3. Aumentar gradualmente a taxa de inclusão dos Clientes em mercado de trabalho.
2. Diversificar de forma sustentável a oferta técnica	2.1. Projetar a diversificação de respostas e atividades a partir da análise das necessidades atuais e potenciais dos Clientes/Famílias e da Comunidade.
	2.2. Construir um documento prospectivo ARCIL 2026.
3. Participar na concepção e aplicação de políticas públicas ligadas à Missão	3.1. Aumentar a representação e participação ativa da ARCIL nas organizações representativas do âmbito da sua missão.
	3.2. Promover políticas e projetos que defendam o interesse dos seus clientes.
Perspetiva financeira	
4. Atingir um modelo organizacional sustentável e equilibrado	4.1. Promover ações de angariação de fundos .
	4.2. Rentabilizar os recursos da instituição .
	4.3. Aumentar o financiamento proveniente de Acordos de Cooperação e outros programas de financiamento das respostas sociais.
	4.4. Desenvolver projetos para resposta a novas necessidades ou cobertura de custos não financiados.
	4.5. Assegurar o cumprimento dos compromissos com as partes interessadas (<i>stakeholders</i>).
	4.6. Gerar resultados operacionais que permitam o desenvolvimento sustentável da instituição.
	4.7. Elaborar um plano trianual de investimentos.
	4.8. Aumentar os resultados das Unidades de Reabilitação em contexto produtivo.
	4.9. Promover a satisfação dos clientes de bens e serviços da Unidades de Reabilitação em Contexto Produtivo.
5. Reforçar e diversificar as fontes de financiamento	5.1. Dinamizar atividades de reabilitação como área de negócio .
	5.2. Desenvolver a prestação de serviços privados na área social.
Perspetiva processos	
6. Aperfeiçoar o modelo de gestão assente no rigor e transparência, na responsabilização e na delegação de competências	6.1. Rever o atual modelo de gestão.
	6.2. Implementar um sistema de controlo orçamental e de gestão.

- | | |
|--|--|
| 7. Melhorar continuamente o Sistema de Gestão da Qualidade | 7.1. Melhorar a implementação do PG03 Gestão da Qualidade.
7.2. Obter a Certificação EQUASS nível Assurance.
7.3. Obter a Certificação EQUASS nível <i>Excellence</i> (em 2016).
7.4. Obter a Certificação pela norma ISO nas Unidades de Reabilitação em Contexto Produtivo.
7.5. Assegurar o cumprimento do Modelo de Gestão da Qualidade da Segurança Social (Nível B 2015/Nível A 2016).
7.6. Obter a Certificação enquanto Entidade Formadora pela DGERT.
7.7. Proceder à implementação do Sistema de Gestão da Informação . |
|--|--|

Perspetiva inovação e desenvolvimento

- | | |
|--|---|
| 8. Implementar um modelo de gestão estratégica de RH | 8.1. Desenvolver o Departamento de Recursos Humanos.
8.2. Criar e implementar um plano de desenvolvimento profissional dos colaboradores.
8.3. Promover o aumento gradual da Satisfação dos colaboradores. |
| 9. Reforçar o envolvimento da ARCIL com todas as partes interessadas (<i>stakeholders</i>) | 9.1. Implementar o plano de Marketing.
9.2. Reforçar Voluntariado.
9.3. Gerir estrategicamente as parcerias. |
| 10. Potenciar uma cultura de Inovação e desenvolvimento (I&D) | 10.1. Desenvolver ações de investigação, inovação e desenvolvimento que promovam conhecimento.
10.2. Estruturar a função de Gestão de I&D .
10.3. Reforçar a presença da ARCIL em eventos e redes nacionais e internacionais. |
-

6. Mapa Estratégico



13

14

7. Operacionalização estratégica - Balanced Scorecard

(em anexo)

8. Monitorização e Avaliação

A monitorização e avaliação do Plano Estratégico serão feitas através de ferramentas próprias, em articulação com a matriz BSC.

A Direção da ARCIL

José Manuel Marques Leandro - Presidente

A Direção eleita para o triénio 2014-2016

Rui Miguel Correia Ramos - Presidente