

DIRECÇÃO
13 / 3 / 2017

A. Inês Amorim
Plano Estratégico 2017-2020
Health



Plano Estratégico 2017-2020



Índice

Introdução	3
1. Missão, Visão e Valores	5
Missão.....	5
Visão	5
Valores.....	6
2. Políticas Organizacionais	7
Política de Liderança.....	7
Política de Parcerias.....	7
Política de Comunicação.....	7
Política de Ética.....	7
Políticas de Recursos Humanos.....	8
Política da Qualidade.....	8
Política De Orientação para o Cliente.....	8
3. SERVIÇOS Disponibilizados	9
4. Metodologia	10
Análise do ambiente Interno e Externo.....	10
Recolha de informação.....	11
Tratamento da informação.....	13
5. Grandes Opções Estratégicas	18
6. Ferramenta de Planificação e Controlo – Matriz BSC.....	19
Mapa Estratégico.....	20
Objetivos Estratégicos e Operacionais	21
Dimensão Financeira	21
Dimensão Aprendizagem e Crescimento	21
Dimensão Processos	22
Dimensão Clientes	22
Operacionalização estratégica, monitorização e avaliação.....	23
7. Conclusão.....	23
8. Anexos	24



Introdução

O mundo passa por grandes transformações no que se refere à forma como são geridas as organizações. Obrigadas a desenvolver características dinâmicas, sofrendo pressões externas e internas, procuram adequar-se às mudanças do contexto, sob pena de se tornarem obsoletas e se extinguirem. A ARCIL não é exceção!

Numa era marcada pela revolução no acesso à informação, e impulsionada pela evolução tecnológica, temos procurado nortear o processo de gestão, motivados pela busca de maior eficiência e eficácia, de mais produtividade, de custos mais baixos... tudo subordinado a níveis de grande exigência – vivemos, tal como as congéneres organizações, num cenário globalizado e altamente volátil.

Neste contexto, a definição da estratégia 2017-2020 assume um papel importante para o desenvolvimento da ARCIL, representando a procura de um diferencial competitivo, levado à prática na formulação do seu plano estratégico, baseado em cenários projetados e em objetivos traçados pela direção, em colaboração com todos os interessados.

A ARCIL é única... Difere das outras organizações nas mais diversas características, sejam elas as metas a atingir, o público a quem serve, as suas funções sociais, o seu processo de decisão, a tecnologia que utiliza... ou mesmo no próprio ambiente que a rodeia. Assim, informações precisas sobre questões importantes, como novos objetivos, novas estruturas e ferramentas de trabalho, e até sobre as relações informais que a rodeiam, são aspetos que aumentam a sua competitividade, merecendo uma análise detalhada. Mesmo sendo difícil prever cenários e realizar projeções, não o fazer poderia representar uma fraqueza grave na gestão da casa. As organizações necessitam de estruturas, políticas e diretrizes que lhes permitam identificar novas oportunidades e as mudanças internas necessárias ao aproveitamento destas.

O plano estratégico 2017-2020 foi realizado pensando num processo contínuo e flexível. Sabemos que, durante a sua implementação, as respostas dos processos exigirão reavaliação... Logo, as modificações nele expressas serão efetuadas alinhando-o com a realidade social e económica vivida, adequações essas essenciais ao cumprimento dos objetivos propostos. É assim fundamental repensar a estrutura organizacional, e a forma de gestão, que deve ser adotada para que a ARCIL responda satisfatoriamente aos novos paradigmas.



O Plano Estratégico foi precedido de uma análise de ambiente interno e externo, das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, possibilitando uma visão holística de seus processos, pessoas, serviços, mercado, produtos e, principalmente, do seu diferencial competitivo, estabelecendo parâmetros para sugestão de melhorias, procurando elevar, a prazo, a competitividade e a eficiência.

A medição sistemática e estruturada dos resultados foi acautelada e é fundamental para que a gestão se mantenha eficaz e os objetivos traçados sejam alcançados de forma satisfatória tendo, para tal, sido criada uma matriz de controlo BSC.

O documento que aqui se apresenta traduz a reflexão da nossa organização sobre o seu próprio papel na sociedade, e ambições futuras, criando um compromisso com todos aqueles que direta ou indiretamente, a ela estão, de alguma forma, vinculados.



1. Missão, Visão e Valores

Decorreram 6 anos desde a primeira formulação destes conceitos.

A ARCIL, em resposta às necessidades e estímulos da comunidade, ora com o apoio e suporte da tutela, ora empreendendo em iniciativas de risco, apresentou uma grande dinâmica de desenvolvimento, diversificou muito as suas áreas de intervenção e aumentou exponencialmente o número de pessoas atendidas. Sendo a mesma, a organização mudou! Entendeu-se assim, como pertinente, adequar estes conceitos, que na essência devem ser inspiradores e agregadores de todos os que com ela colaboram, tornando-os mais representativos da ação que hoje desempenha, do caminho que faz para atingir os seus propósitos e dos princípios e valores que defende.

Missão

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

Na área da deficiência ou incapacidade, a ARCIL acompanha pessoas desde a infância à 3ª idade, dando apoio em funções básicas e vitais, o acompanhamento nas atividades escolares, a formação profissional e académica, a procura ativa de emprego, o próprio emprego, a atividade ocupacional e a oferta residencial, entre outras. Está na vida das pessoas, procurando, em cada fase, e em função das necessidades apresentadas, capacitar e incluir, facilitando a edificação de um projeto de vida tão independente quando possível, e a sua inclusão e participação social, numa sociedade para todos.

Visão

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

Para conseguir concretizar a sua Missão, de forma sustentável no tempo, a ARCIL está consciente de que deverá ter Impacto Social – usando recursos de forma eficiente, justificados amplamente pelos resultados atingidos e pelas poupanças geradas aos privados e tutela, se comparado o nível de serviço realizado. De igual forma, colocamos sobre a mesa o profissionalismo, a ética e a confidencialidade dos colaboradores, como geradores da confiança que nos permite trabalhar de forma segura. Temos a noção de que os recursos são sempre escassos e as necessidades tendencialmente infinitas, governando-nos por princípios de racionalidade e equilíbrio económica, de forma a estarmos por muito tempo. Sabemos que o mais importante de tudo são as pessoas. As que atendemos, mas também as que estão, apoiam, dão. Queremos que as pessoas sejam felizes no trabalho, para que estejam, todos os dias, com espírito de missão e realização pessoal.



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

Estes postulados representam a “corda” intangível que se incorpora, e a que nos agarramos nos momentos em que as decisões são difíceis, em que o tempo é pouco, em que a informação é escassa. São estes os valores que norteiam o nosso comportamento em direção ao cumprimento da Missão.



2. Políticas Organizacionais

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.

3. SERVIÇOS Disponibilizados

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

Serviços por Tipo de Beneficiário

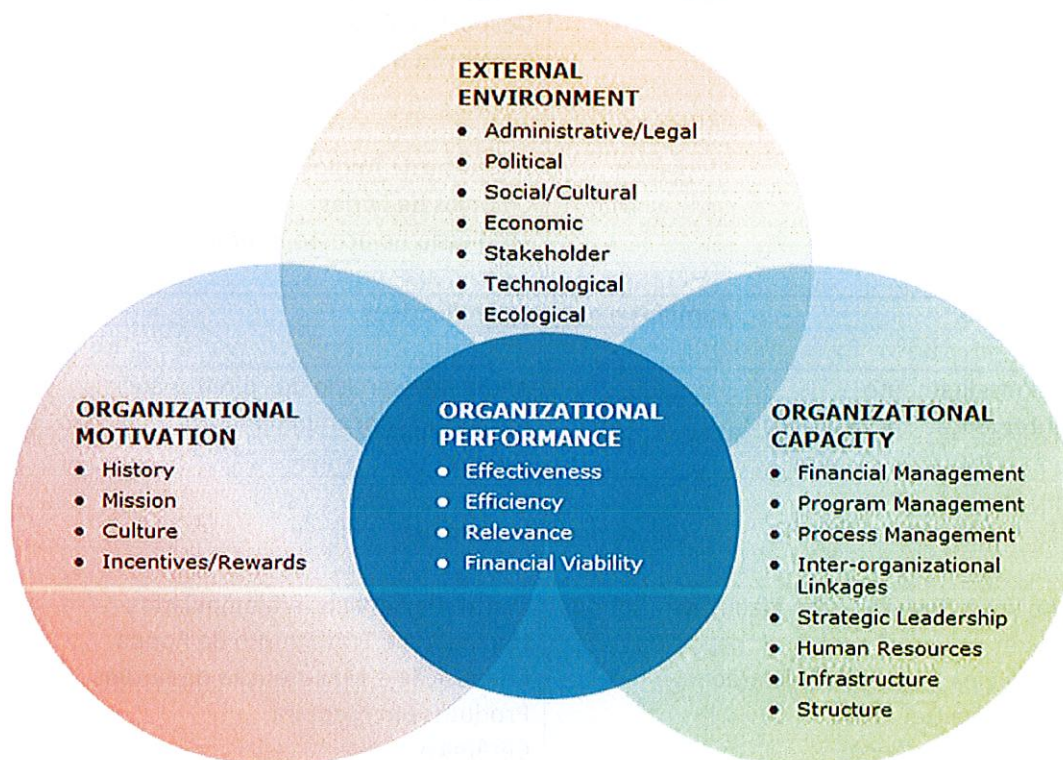
Pessoas com Deficiência ou Incapacidade	
Apoio técnico na Inclusão Escolar Transição para a Vida Pós-Escolar Atividades Ocupacionais Prestação de Trabalho Ocupacional em Empresa Informação, Avaliação e Orientação para a Qualificação e o Emprego Apoio à Colocação Acompanhamento Pós Colocação Formação Profissional Emprego Protegido Apoio Residencial Apoio Domiciliário	Avaliação e Intervenção psicológica Avaliação e Reabilitação Neuro-psicológica Intervenção Social Medicina Física e Reabilitação Fisioterapia Hidroterapia Terapia da Fala Terapia Ocupacional Psicomotricidade Desporto e Atividade física adaptada Expressão Musical Dança Teatro Produtos de Apoio Colónias de Férias Mediação no acesso a serviços
Famílias e outros significativos	
Aconselhamento Intervenção social familiar	Apoio no exercício dos direitos sociais Apoio no encaminhamento / acesso a serviços
Cidadãos / Comunidade	
Apoio à Família - Atividades de Tempos Livres Medicina Física e Reabilitação Medicina Dentária Produtos de Apoio Psicologia Clínica Terapia da Fala Terapia Ocupacional	Centro de Serviços e Manipulados Lavandaria e Tratamento de Roupa Construção e Manutenção de Jardins Produtos em Madeira Cerâmica Bar/Café

4. Metodologia

O Plano Estratégico da ARCIL para o quadriénio 2017-2020 foi elaborado recorrendo às seguintes opções metodológicas:

Análise do ambiente Interno e Externo

No que respeita à Análise do Ambiente Externo e Interno da Organização, foi utilizado o “*Organizational Assessment – A framework for improving performance*” (doravante designado de OA) desenvolvido em 2002 por Charles Lusthaus, Marie-Helene Adrien, Gary Anderson, Fred Carden and George Plinio Montalvan, para o *Inter-American Development Bank, Washington, D.C.*, e para o *International American Development Center, Ottawa, Canadá*





Esta metodologia dirige a análise da organização para quatro grandes focos, a saber:

- O ambiente externo
- A motivação Organizacional
- A capacidade Organizacional
- A performance Organizacional

Cada um dos quatro focos foi detalhado nos seus diversos aspetos e conforme ilustração acima.

Obter o contributo dirigido foi um aspeto extremamente relevante, que permitiu o foco nas áreas e aspetos considerados fundamentais, e onde deverá recair a reflexão estratégica.

A metodologia foi aplicada junto de grupos de *Stakeholders*, tendo sido incluídos, designadamente, os seguintes:

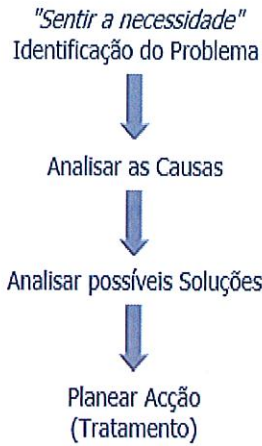
- Uma amostra representativa dos colaboradores da ARCIL, de diversas faixas etárias, serviços e níveis hierárquicos
- Os Órgãos Sociais da ARCIL
- Os utentes das respostas sociais e programas
- Os clientes das Unidades de Reabilitação em contexto Produtivo
- Os Fornecedores
- As entidades da Tutela
- As autarquias
- Outras entidades consideradas relevantes

Recolha de informação

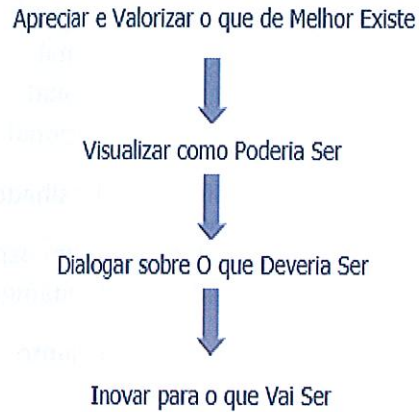
A informação foi recolhida recorrendo a Grupos de Interesse, onde foi apresentado a metodologia e o *Framework* do OA, tendo a sua opinião sido dirigida recorrendo ao método do Inquérito Apreciativo. Esta metodologia assenta na crítica dos aspetos considerados positivos da organização e assenta nos seguintes pressupostos:

- Em todas as sociedades, organizações ou grupos, alguma coisa funciona;
- Aquilo em que nos focamos, transforma-se na nossa realidade;
- A realidade é criada no momento, e há múltiplas realidades;
- O ato de colocar questões sobre uma organização ou grupo influencia o grupo de algum modo;
- As pessoas têm mais confiança e à vontade para encarar o futuro ("o desconhecido") quando trazem o melhor do seu passado ("o conhecido");
- É importante valorizar a diferença;
- A linguagem que usamos cria a nossa realidade.

Resolução de Problemas



Inquérito Apreciativo



Esta metodologia assenta em pressupostos diferentes da *Resolução de Problemas*, mais comumente utilizada e procura, na procura da melhoria, dar ênfase aos aspetos positivos detidos pela organização, e através desses melhorar os menos bons, tendo, portanto, um carácter analítico, mas, simultaneamente, motivador.

Meio Ambiente					
		Inquérito Apreciativo			
Foco	Elemento	Descobrir	Sonhar	Desenhar	
Desempenho Organizacional	Eficiência na prossecução da Missão	- Relação custo/qualidade dos produtos e serviços - <i>Benchmarking</i> ; - Custo de fornecimento de serviços internos de gestão - <i>Benchmarking</i> ; - Eficiência percebida pelas equipas - quanto aos seus procedimentos operacionais e fluxos; - Adequabilidade das dotações orçamentais - Valor adequado às necessidades; - Produtividade dos recursos humanos - Volume gerado, absentismo, outputs de investigação.			
	Manutenção da relevância da ARCIL ao longo do tempo	- Revisão de Programas - Atualização da Missão - Compreensão das necessidades dos Stakeholders - Adaptação ao ambiente externo - Reputação - Empreendedorismo			
	Viabilidade Financeira	- Diversidade de fontes de financiamento; - Confiança nas fontes de financiamento; - Financiamento em concordância com o crescimento e mudança?			
Áreas da BSC		Objetivos Preliminares			
	Clientes				
	Processos Internos				
	Aprendizagem e Crescimento				
	Financeira (Sustentabilidade)				



Cada um dos focos e subfocos são apreciados pelos participantes, sendo o registo de opinião/posição realizado em diferentes momentos:

- **Da Descoberta** – Onde são sinalizados os aspetos positivos
- **Do Sonho** – Onde são registadas intenções de melhoria, para além dos aspetos positivos já identificados;
- **Do desenho** – Onde são delineadas, de forma mais objetiva, intenções e ideias que podem ajudar a melhorar a organização.

Tratamento da informação

Todos os contributos foram registados e tratados, sendo elaborada um Matriz SWOT, cujo objetivo foi identificar:

- As Força e Fraquezas da ARCIL (em resultado da análise interna)
- As Oportunidades e Ameaças (em resultado da análise externa)

O Cruzamento entre cada um dos quatro fatores acima ajudou a modelar as opções estratégicas que resultaram na definição dos objetivos estratégicos que seguidamente se apresentam.

FOCO		Análise Interna		Análise Externa	
		Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
		<ul style="list-style-type: none"> - Orientação para o Cliente; - Bom ambiente de trabalho; - Sentido de compromisso dos colaboradores para com a MISSÃO; - Atitude de cooperação entre colaboradores/entre colaboradores e chefias; - Trabalho em equipa e entre equipas; - Preocupação da Organização com a conciliação entre vida pessoal e profissional dos colaboradores; - Preocupação com a defesa, no exterior, da imagem da ARCIL, mantendo-a sempre presente; - Inconformismo relativamente à forma como fazemos; - Excedemos as nossas obrigações na procura da satisfação dos Clientes; - Abertura à comunidade na ótica da gestão organizacional/partcerias e da inclusão social; - Reconhecimento da importância da ARCIL pela comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande/excessiva utilização de recursos no apoio individualizado/solicitado/percebido como necessário; - Comunicação interna pouco eficaz com clientes, colaboradores e famílias (Para que possam estar melhor informados e possam saber como se manter informados); - Falta de envolvimento com as Famílias (nalguns casos). Inexistência de um grupo que dinamize a relação com as famílias; - Necessidade de maior rigor na gestão, no planeamento, controlo e avaliação; - Falta de especialização em algumas áreas onde atuamos; - Necessidade de sabermos o que valemos nas diversas áreas - ter uma bússola 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade dos pais para reforçar a participação; - Necessidade na comunidade da criação de respostas associadas à intervenção precoce, cuidados continuados, inclusão escolar, residências para pessoas com doença mental, campos de férias; - Aproveitar abertura das universidades, empresas e outros grupos para a portarem know-how; - Usar a marca, a história e a reputação da ARCIL para criar interesse e capacidade negocial 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de financiamento externo para especialização e para projetos em novas áreas
	Cultura				
	Cultura e Motivação				
		<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação dos programas e dos públicos apoiados; - O alargamento à doença mental; 	<ul style="list-style-type: none"> - MISSÃO a carecer de adequação à atividade da organização (que faz mais do que reabilitação) 		
		<ul style="list-style-type: none"> - Diversas regalias (não financeiras) e facilidades disponibilizadas aos colaboradores; - Liberdade de opinião e participação no funcionamento e melhoria da organização; - Sentimento de reconhecimento pelos clientes, colegas, superiores; - Autonomia e liberdade intelectual para o exercício das funções; - Complexidade e diversidade da atuação como elemento motivador; - Estabilidade no pagamento de salários; 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade para correr ponderar as expectativas remuneratórias e de progressão na carreira, dos seus colaboradores; - Deficiente comunicação das conquistas dos colaboradores e equipas; - Sistema de incentivos deficitário; - Agenda mais participada para a gestão motivacional e do envolvimento dos colaboradores; - Elevado número de prestadores de serviços e inerente instabilidade do quadro; - Elevado número de horas extra realizadas pelos colaboradores do quadro; - Incompatibilidade entre perfil/competências/função (em certos casos); 		

		Análise Externa		
		Análise Interna	Oportunidades	Ameaças
FOCO		Forças	Fraquezas	
	Liderança Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança democrática, próxima e participada; - Confiança na liderança; - Implementadas ferramentas de gestão competentes; - As URCPs diferenciaram-nos enquanto organização; 	<ul style="list-style-type: none"> - As ferramentas de gestão implementadas não são usadas de forma transversal e sistemática para monitorizar os processos; - Falta de monitorização e controlo regular do planeamento e do funcionamento dos processos; - Falta de presença e conhecimento dos processos por parte da Direção Estatutária; - Níveis de delegação de poderes na Direção Executiva pouco claros; - Falta de visibilidade de que resulta do facto de a ARCIL não divulgar, junto da comunidade, os seus projetos, conquistas e atividades; - Falta de ligação próxima ao Executivo e ao poder político, falta de capacidade de lobbying, falta de atratividade para figuras públicas e líderes de opinião; - Falta de foco na relação entre Direção e parceiros estratégicos e Tutela; - Insuficiente envolvimento dos Clientes no planeamento e avaliação dos serviços, assim como nas atividades a eles dirigidas; - Insuficiente envolvimento de Clientes no processo de tomada de decisão, assim como insuficiente prestação da informação; 	
	Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Organização e definição da estrutura organizacional; - Definição e divisão de responsabilidades; - ARCIL como marca de "confiança" 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de toma de decisão pouco ágil; - Delegação de responsabilidades pouco clara nos diferentes níveis hierárquicos; - Sistema de gestão da informação obsoleto; - Fragilidade na comunicação externa; 	
Capacidade Organizacional	Infraestruturas	<ul style="list-style-type: none"> - Localização das infraestruturas; - Descentralização de infraestruturas; - Promoção de boas acessibilidades; 	<ul style="list-style-type: none"> - Inadequação da frota automóvel para transporte de passageiros; - Inadequação da frota automóvel para transporte de mercadorias (ex: refeições); - Escassez de produtos de apoio para melhoria da acessibilidade e participação; - Necessidade de requalificação de infraestruturas (aquecimento, iluminação, eficiência energética e acessibilidade); - Necessidade de atualização de materiais e equipamentos (tecnologia); - Insuficiência dos espaços disponíveis para as necessidades atuais; - Indisponibilidade de financiamento próprio para intervenções de atualização e requalificação, o que limita a utilização de espaços; - Indisponibilidade de financiamento próprio para aquisições de novas instalações; - Localização periférica de alguns serviços; - Acréscimo de recursos para operacionalizar o funcionamento de instalações descentralizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado propício ao arrendamento de salas de formação - Reduzida disponibilidade de financiamento externo para a aquisição de produtos de apoio; - Reduzida disponibilidade de financiamento externo para melhorias da acessibilidade.
	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Equipa multidisciplinar; - Recursos humanos pluricompetentes; - Valoração do crescimento pessoal e profissional dos colaboradores; - Processo de recrutamento e seleção transparente e rigoroso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada rotatividade em funções de intervenção direta; - Deficiente gestão e avaliação do desenvolvimento de competências; - Precariedade de diversos postos de trabalho; - Inexistência de estrutura de suporte para a Qualidade de Vida do colaborador no seu posto de trabalho. 	

FOCO		Análise Interna		Análise Externa	
		Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Capacidade Organizacional	Gestão Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Rigor e transparência na gestão financeira e na apresentação de contas; - Envolvimento da organização na elaboração e execução do orçamento das suas unidades/programas; - Preocupação, em momentos de maior dificuldade, com o cumprimento das obrigações com colaboradores e estado; - Sentido de economia e de poupança dos colaboradores; - Detenção de URCPs que permitem o Auto-Financiamento - Detenção de Know-How e experiência que facilita o desenvolvimento do mercado no que respeita à criação de novas atividades; 	<ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade prejudicada pela falta de estabilidade financeira em momentos da sua história; - Falta de recursos financeiros para melhoria e investimento, em diversas áreas, decorrentes dos fracos resultados de exploração - falta de sustentabilidade; - Incapacidade de desenvolver atividades económicas/produtivas capazes de ocupar pessoas, em perda de capacidades, de forma que crie valor para a organização; - Falta de capacidade negocial para nivelar os financiamentos públicos às exigências das respostas/público alvo; - Insuficiente relação/envolvimento/informação com stakeholders no sentido de reforçar, direta ou indiretamente, as dificuldades de financiamento dos programas - Falta de profissionalização da Angariação de Fundos - Baixo volume de financiamento via Quotas e Atividades com Associados; ARCIL - Falta de envolvimento de potenciais mecénas (empresas e particulares); - Baixo preço praticado pelos bens e serviços, designadamente consultas de especialidade (Terapias) 	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de financiar programas através de diferentes fontes de financiamento, públicas e/ou privadas/nacionais/internacionais; - Existência de fundos comunitários destinados aos programas na área social, e deficiência em particular, aos quais a ARCIL se pode candidatar para viabilizar alguns dos seus projetos; - Existência de empresas/organizações na região centro, e designadamente no concelho da Lousã, que permitam o desenvolvimento de parcerias com vista à prestação de serviços (Ex: Manipulados); - Abertura de empresas para investimento na economia social e alocar fundos à responsabilidade social; - Grande nr de crianças com deficiência na Lousã (4 unidades de apoio especializado) 	<ul style="list-style-type: none"> - Atipificação dos acordos que não dão respostas às necessidades e exigências do público alvo; - Concorrência de entidades locais, já existentes ou potenciais, que possam competir em condições de igualdade com as URCPs da ARCIL; - Risco de redução do financiamento do CHI;
	Gestão de Processos	<ul style="list-style-type: none"> - Certificação de Qualidade EQUASS; - Postura de melhoria contínua; - Existência e implementação de planos de melhoria; - Implementação de processo de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de eficiência do processo de compras - demora na entrega e preços mais caros em certos produtos; - Falta de informação relativamente à disponibilidade de viaturas/imprevisibilidade relativamente à disponibilidade de viaturas; - Necessidade de implementação generalizada da abordagem à gestão por processos; - Sistema de gestão de informação obsoleto; - Necessidade de melhorar gestão documental; 		
	Parcerias	<ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade e bom relacionamento com parceiros; - Extensão e diversidade da rede de parceiros; 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de maior proatividade no relacionamento com parceiros; - Necessidade de gestão mais estratégica de parcerias; - Necessidade de procura ativa de parceiros para responder a necessidades específicas (ex: tecnologia, inovação técnica); 		

FOCO		Análise Interna		Análise Externa	
		Forças	Fraquezas	Oportunidades	Ameaças
Desempenho Organizacional	Eficiência no cumprimento da Missão	- Concretização dos objetivos em PI)- Grau de Satisfação dos	- Dificuldade na transição de pessoas com deficiência para o mercado aberto; - Dificuldade em definir indicadores que meçam a eficiência		
	Eficiência no cumprimento da Missão	- Capacidade para fazer muito trabalho, em certas áreas, com poucos recursos	- Gestão de tempo/prioridades; - Gestão da informação; - Planeamento da utilização dos recursos /logística pouco integrado - Falta de recursos tecnológicos - Colaboradores com acumulação de funções - Gabinetes/espacos de trabalho não propicios ao foco/concentração; - Características da frota automóvel; - Dispersão dos equipamentos/infraestruturas; - Parcela do quadro com baixa capacidade produtiva; - Preocupação com o bem-estar das pessoas. (solidariedade); - Dificuldade em alargar parcerias para estender serviços a outras áreas geográficas;		
	Manutenção da relevância da ARCIL ao longo do tempo	- Aumento progressivo do Nr de serviços e clientes apoiados;	- Dificuldade em comunicar a relevância, dentro e fora da Lousã; - Não existe um responsável pela comunicação da ARCIL, proativo, que faça a ponte entre serviços, design de imagem e meios de difusão da informação, que potencie a relevância da organização (no pressuposto de que a relevância cresce na função da sua comunicação);		
	Viabilidade Financeira	- A ARCIL tem por principio honrar os seus compromissos, e fá-lo de forma transparente	- Falta de meios libertos para cumprir os seus compromissos de exploração e extra-exploração; - Dificuldade em encontrar soluções para a sustentabilidade;		

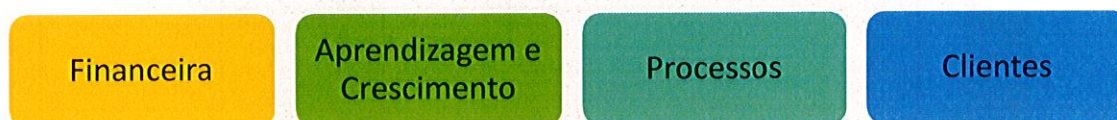
5. Grandes Opções Estratégicas

Com base na análise SWOT, e posterior reflexão, foram estabelecidas as seguintes opções estratégicas, a nortear os objetivos a atingir entre 2017 e 2020. Designadamente:

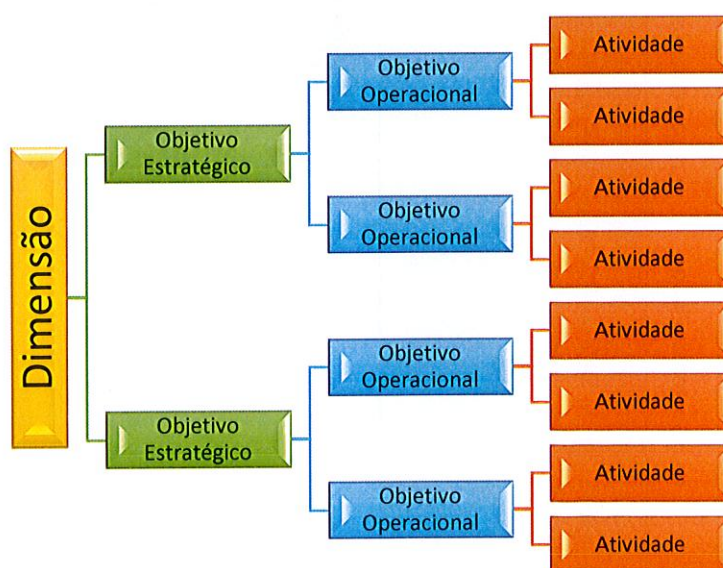
- **A Sustentabilidade económica e financeira** da organização, como base da segurança de toda a operação;
- **O aumento da eficiência** na utilização de recursos, como forma de ultrapassar as limitações associadas à escassez de rendimentos;
- **A Especialização** das áreas de atuação e dos profissionais, como fator diferenciador dos serviços e de qualificação das respostas;
- **O trabalho em rede**, como forma de criar sinergias e escala que permitam atingir objetivos que, isoladamente, jamais atingiríamos;
- **A garantia da Satisfação dos clientes**, através da melhoria contínua dos serviços, processos e Sistema de Gestão da Qualidade.
- **A melhoria da satisfação dos colaboradores**, através da qualificação das condições de trabalho, de remuneração e de reconhecimento, como elemento essencial de viabilização de todos os projetos.

6. Ferramenta de Planificação e Controlo – Matriz BSC

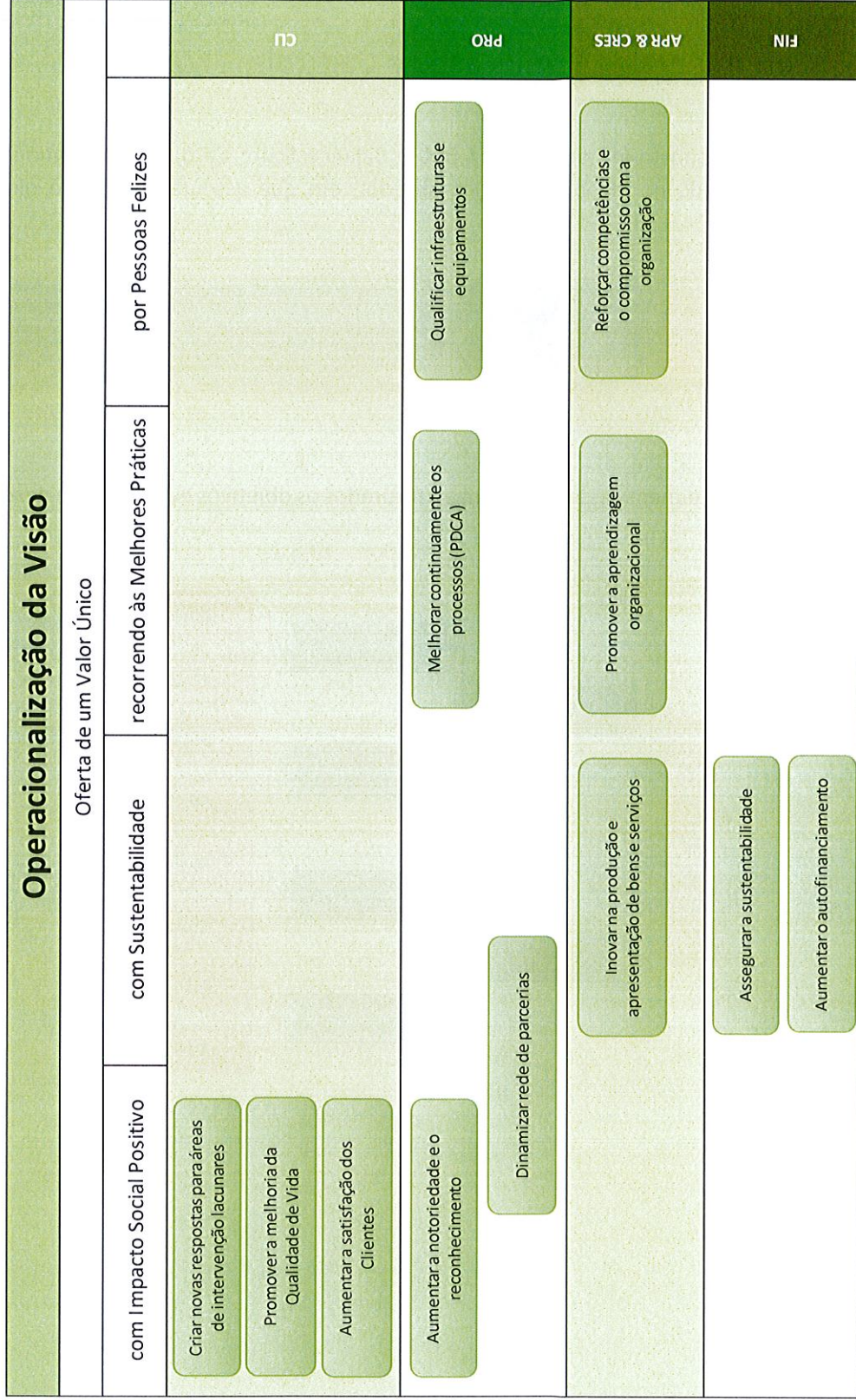
Para o efeito foi construída uma Matriz BSC – Balance Score Card, dando continuidade ao procedimento usado no Plano Estratégico anterior, em que assenta em quatro dimensões:



Para cada uma das dimensões acima foram estruturados os objetivos e atividades a desenvolver:



Mapa Estratégico



Objetivos Estratégicos e Operacionais

Dimensão Financeira

Dimensão	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Financeira	Assegurar a Sustentabilidade da Organização	Reduzir o peso relativo do encargos com pessoal, face aos rendimentos
		Aumentar a eficiência operacional
		Reestruturar serviços prestados pelas URCP
		Procurar o financiamento adequado de programas, projetos e URCP
		Reposicionar geograficamente as estruturas da Organização (aproximação e centralidade)
	Aumentar o autofinanciamento	Criar o CSM - Centro de Serviços e Manipulados
		Dinamizar o EIS - Projeto de Empreendedorismo e Inovação Social
		Aumentar os proveitos das URCP

Dimensão Aprendizagem e Crescimento

Dimensão	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Aprendizagem e Crescimento	Promover a aprendizagem organizacional	Estabelecer relações de proximidade com entidades de Ensino e Investigação
		Implementar gestão para o Impacto Social
	Reforçar competências e o compromisso com a Organização	Reconhecer o valor das pessoas na Organização
		Mobilizar e estimular o máximo potencial das pessoas
	Inovar na produção e apresentação de bens e serviços	Desenvolver novos bens e serviços ou alterar significativamente a forma de os apresentar
		Implementar metodologias inovadoras de intervenção



Dimensão Processos

Dimensão	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Processos	Aumentar a notoriedade e o reconhecimento da Organização	Desenvolver o processo de comunicação institucional
		Reforçar a visibilidade
	Qualificar infraestruturas e equipamentos	Renovar a frota de veículos
		Requalificar infraestruturas
	Melhorar continuamente os processos	Monitorizar e avaliar os processos de forma eficaz e sistemática
		Rever processos e documentação do SGQ
		Aumentar a abrangência do SGQ
		Uniformizar e centralizar a gestão de informação
	Dinamizar a rede de parcerias	Implementar processo de gestão de parcerias
		Reforçar parcerias estratégicas

Dimensão Clientes

Dimensão	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais
Clientes	Promover a melhoria da Qualidade de Vida dos clientes	Promover a autodeterminação e o empowerment dos clientes
		Aumentar a inclusão familiar, educacional, profissional e social dos clientes
		Especializar intervenções psicossociais e terapêuticas existentes na ARCIL para dar melhor resposta a clientes com Perturbação do Espectro do Autismo (PEA), Multideficiência (MD), em idade avançada (IA) e com Doença Mental (DM)
		Reforçar a consciência da comunidade para a inclusão da Pessoa com Deficiência e/ou Incapacidade (PCDI)
	Aumentar a satisfação dos clientes	Melhorar a qualidade de produtos e serviços
	Criar novas respostas para áreas de intervenção lacunares na comunidade	Criar o Centro de Desenvolvimento CAIMA - Centro de Avaliação e Intervenção Multidisciplinar da ARCIL, com respostas de: - Intervenção precoce; - Apoio a necessidades de apoio socioeducativo; - Prevenção e promoção do sucesso escolar.



Operacionalização estratégica, monitorização e avaliação

A monitorização e avaliação do Plano Estratégico serão feitas através de uma matriz BSC, levada ao terreno recorrendo a Planos de Atividade anuais, com revisão trimestral e relatório intermédio.

Junta-se a matriz acima, como anexo.

7. Conclusão

O planeamento estratégico constitui-se como uma das atividades mais complexas, desafiadoras e inovadoras a realizar numa organização, principalmente porque procura estruturar os diferentes e, muitas vezes divergentes, anseios e expectativas envolvidas, internas ou externas.

Em 1970, Mintzberg referiu “Ninguém jamais viu ou tocou numa estratégia... as estratégias não existem como entidades tangíveis.” Contudo, as organizações devem planear para serem racionais. A principal razão para planear é esta: é, simplesmente, uma forma superior da administração: a tomada de decisão formalizada é melhor que a não formalizada.

Um dos pais da gestão moderna dizia que *“administrar significa olhar para a frente”*, o que nos mostra a ideia da importância dada ao planeamento das organizações, e ainda *“...é verdade que, se previsão não é a totalidade da administração, no mínimo constitui uma parte essencial dela. (Fayol, 1949).*

O empenho e metodologia usada por todos aqueles que contribuíram para a elaboração deste Plano Estratégico da ARCIL, para o período 2017-2020, resultou numa auscultação e envolvimento de todos os colaboradores, reforçando a sua importância para a organização; agregou muitas das partes interessadas no funcionamento, trazendo-as para o contexto, e obrigou a uma reflexão profunda sobre a forma de fazer hoje, e sobre o caminho a seguir amanhã.

O nível de detalhe e ferramentas usadas permitiram a definição de objetivos e atividades precisas, com indicadores de medição da sua concretização, já construídos ou a carecer de pequenos ajustes.

Acreditamos que se desenvolveu um documento importante, que representa a vontade da maioria dos *Stakeholders*, sinalizando bem o caminho a seguir...



8. Anexos

- PE2017_2020_BSC



A Direção da ARCIL eleita para o triénio 2017-2020

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Nelson do Amaral Pina Tiago".

Nelson do Amaral Pina Tiago – Presidente

