

PLANO ESTRATÉGICO

2012 - 2014

A DIRECÇÃO DA APPC

JANEIRO 2012 A DEZEMBRO 2014

Revisão I / maio 2013

ENQUADRAMENTO

Na reunião de revisão do sistema de gestão da qualidade referiu-se como evidente, num quadro de mudança necessária e desejável, a urgência de elaborar um plano estratégico que, tendo um horizonte temporal de 3 anos, pudesse equacionar as principais linhas de esforço e as medidas estruturantes que permitam conduzir a APPC no sentido de se referenciar como uma organização de excelência na prestação de serviços, como uma organização de referência na defesa dos direitos de todas as pessoas e como uma organização de oportunidades para a auto determinação das pessoas com deficiência.

ONDE ESTAMOS?

O triénio de 2009 - 2011 permitiu introduzir novos funcionamentos internos, reconduzindo mais pessoas ao pensamento organizacional. Iniciou-se a mudança de paradigma: de gestão centralizadora, redefiniu-se a estrutura organizativa, potenciando os vários locais/casas/idades de prestação de serviço numa lógica de partilha de responsabilidades e de assunção dos conteúdos, formatos e objetivos de desempenho de cada serviço. Estes passaram a ser assumidos, desenhados e discutidos pelas pessoas diretamente implicadas na gestão dos mesmos. Também o triénio anterior resultou na clarificação não só de modelo de funcionamento, mas igualmente de regras de funcionamento e formas de proceder. A par deste exercício de clarificação interna, declararam-se estratégicas as opções de clareza externa, traduzidas na transparência e comunicação do que até então se assumia com assuntos estritamente de e para a organização, como por exemplo os conteúdos de planeamento, de regulação de serviços e de relatos de execução, que passaram a figurar na internet garantindo um acesso alargado e público a informação produzida pela instituição.

Embarcar no desafio da certificação da qualidade dos serviços, ocupou boa parte da energia e da maturação dos quadros técnicos da organização, dedicados a encontrar formas de espelhar a sua atuação, na definição de uma linguagem comum, para objetivos comuns. Partindo da prática diária dos serviços, *escreveram-se* as formas de fazer, algumas partindo da cultura organizacional, outras a propósito e por causa das exigências da modernidade do terceiro setor.

A maturidade alcançada , na entrada deste segundo triénio, verifica-se na dimensão da APPC enquanto entidade prestadora de serviços. Pela capacidade atual das equipas para planear, medir resultados e focalizar a sua atenção no cliente. Verifica-se por isso que os serviços estão em fase de auto regulação e monitorização, permitindo tomar decisões considerando um conhecimento e um maior domínio do todo institucional.

PARA ONDE QUEREMOS IR?

O desafio de igualar a dimensão política do associativismo no seio da Instituição, enquanto movimento defensor dos direitos e deveres dos cidadãos, em situação de vulnerabilidade social, parece configurar-se como uma das principais linhas de força para o triénio que agora inicia.

Parece igualmente incontornável a necessidade de manter aquela que foi uma decisão empenhada em diversificar e reequacionar a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos. Tendo sido polémica, afigura-se atualmente como uma forma interessante de prosseguindo a missão social de apoiar, reabilitar e incluir, alargando esta atuação a novos públicos, considerados novas necessidades e mais serviços.

Do ponto de vista estritamente organizacional, até 2014 revela-se fundamental consolidar o processo de incluir as próprias pessoas com paralisia cerebral nas decisões de planeamento e gestão, não descurando o papel histórico dos pais, enquanto impulsionadores da criação de serviços. Fomentar partilhas de intencionalidades e necessidades entre todos os envolvidos, por forma a transformar progressivamente esta, numa organização que, já o sendo de e para pessoas com deficiência, passará a ser também com

peças com deficiência, traduzindo os seus objetivos e projetos individuais e coletivos em atos diários de auto representação e determinação.

COMO PODEMOS LÁ CHEGAR?

Definindo claramente os eixos estratégicos de intervenção.

Reverendo o posicionamento da Instituição face às suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades.

Ouvindo claramente todas as partes interessadas, anseios, expectativas e necessidades. Classificando e avaliando as parcerias estabelecidas e a estabelecer, construindo valor acrescentado para todos os envolvidos.

Associando a esta movimentação em direção ao futuro, a capacitação, a especialização, a qualificação das equipas e de todos os colaboradores.

ANÁLISE

CONSIDERANDO NA ATUAL CONJUNTURA:

ANÁLISE DA ENVOLVENTE EXTERNA

AS AMEAÇAS:

- ❖ Sustentabilidade financeira das organizações do 3º sector.
- ❖ Ausência de revisão da legislação para as organizações do 3º sector (desajustada às exigências da qualificação das respostas sociais);
- ❖ Conjuntura económica;
- ❖ Medidas governamentais que influenciem negativamente o funcionamento da Instituição;

AS OPORTUNIDADES:

- ❖ A qualificação dos serviços/respostas sociais;
- ❖ As parcerias locais, nacionais e internacionais;
- ❖ Medidas governamentais que influenciam positivamente o desempenho da instituição;
- ❖ A diversificação das entidades de suporte financeiro;
- ❖ A disponibilidade interinstitucional neste setor para medir, comparar e regular desempenho dos serviços
- ❖ A alteração dos quadros conceptuais das IPSS, passando a considerar o individuo no centro da definição dos serviços enquanto agente da sua mudança.

ANÁLISE DA ENVOLVENTE INTERNA

AS FRAQUEZAS:

- ❖ Limitados recursos financeiros e excessiva dependência financiamento estatal;
- ❖ Número limitado de recursos humanos;
- ❖ Inexistência de sectores fulcrais e subsidiários da boa gestão (departamento de marketing e comunicação);
- ❖ A irregularidade na realização dos procedimentos de monitorização do desempenho da organização – inexistência de histórico para tendências;
- ❖ A fraca complementaridade de trabalho entre as equipas das Unidades;
- ❖ A degradação de algumas estruturas físicas;

- ❖ Um sistema sem reconhecimento do desempenho dos colaboradores;
- ❖ A resistência das equipas ao investimento de tempo nas atividades de Investigação e Desenvolvimento das respostas.

AS FORÇAS:

- ❖ O aumento da comunicação entre as várias Unidades Orgânicas;
- ❖ O estabelecimento de políticas e procedimentos transversais;
- ❖ O reconhecimento nacional da APPC na área da deficiência;
- ❖ As boas instalações com acessibilidade garantida;
- ❖ A grande dedicação dos profissionais;
- ❖ A “expertise” das equipas técnicas;
- ❖ A diversidade de profissionais e áreas científicas das equipas;
- ❖ As respostas sociais orientadas para o cliente;
- ❖ A representatividade nos órgãos concelhios e nas redes sociais;
- ❖ As parcerias ativas, em muitas áreas e que concorrem para a melhoria do desempenho na prestação dos serviços ;
- ❖ A abertura de novos serviços correspondendo às solicitações da comunidade.

ANÁLISE DAS PARTES INTERESSADAS – OS STAKEHOLDERS

Grelha de Análise dos Stakeholders

Stakeholders (SH)	Que critérios utiliza para avaliar a organização?	Dentro desses critérios como é que o SH avalia o desempenho da Organização?	A organização pode influenciar SH	O SH tem interesse na organização	O SH pode influenciar a organização	
INTERNOS	1. Clientes	Inquéritos satisfação; sugestões; reuniões individuais; respostas às reclamações/sugestões	4	4	4	4
	2. Responsáveis legais	Inquéritos satisfação; sugestões; reuniões individuais e de grupo; respostas às reclamações/sugestões	4	4	4	4
	3. Colaboradores	Inquéritos satisfação; sugestões; reuniões; participação no planeamento anual; cumprimento da legislação laboral	3	4	4	4
	4. Voluntários	Condições para prestação do voluntariado; reuniões de acompanhamento; participação no planeamento anual; procedimentos no acolhimento	3	3	3	3
	5. Comissões (pais, residentes)	Atas reunião; sugestões; participação no planeamento anual	3	2	4	4

Stakeholders (SH)	Que critérios utiliza para avaliar a organização?	Dentro desses critérios como é que o SH avalia o desempenho da Organização?	A organização pode influenciar SH	O SH tem interesse na organização	O SH pode influenciar a organização	
EXTERNOS	6. Fornecedores	Prazos de pagamentos de faturas; volume de encomendas; cumprimento de contratos	2	3	3	3
	7. Financiadores (ISS, DREN, IEFP)	Cumprimentos protocolos; Inquéritos satisfação; resultados de desempenho anual	4	2	3	4
	8. Camara Municipal de Gondomar	Serviços prestados à comunidade; Inquérito anual satisfação; Contribuição para o desenvolvimento local (p.e através do Plano Desenvolvimento Social Local)	4	2	4	2
	9. Centros de Emprego (Porto e Gondomar)	Valor acrescentado parceria; nº respostas anuais às necessidades de integração/ocupação de pessoas em situação de desemprego; inquérito anual de satisfação	3	2	4	2
	10. Universidades	Nº estagiários acolhidos e acompanhados; inquérito anual de satisfação; valor acrescentado parcerias	4	3	4	1
	11. Farmácias	Valor acrescentado parceria; nº de clientes; inquérito anual de satisfação	4	2	4	1
	12. AgrupCentros Saúde de Gondomar	Valor acrescentado parceria; inquérito anual de satisfação; cumprimento do acordo de prestação de serviços	4	2	3	2
	13. DG Reinserção Social	Nº pessoas acolhidas e acompanhadas; Inquérito anual de satisfação; valor acrescentado da parceria	4	3	4	1
	14. Outras parcerias	Valor acrescentado parcerias; inquéritos anuais de satisfação; resultados de desempenho anual da organização	3	3	3	3
		1(-) a 4 (+)	1(-) a 4 (+)	1(-) a 4 (+)	1(-) a 4 (+)	

MATRIZ DE ANÁLISE

		NIVEL INTERESSE	
		BAIXO	ALTO
NIVEL PODER	POUCO	ESFORÇO MÍNIMO	MANTER INFORMADO 10 11 13 12 8 9
	MUITO	MANTER SATISFEITO	GERIR EM PROXIMIDADE 4 6 7 14 1 2 3 5

FORMULAÇÃO

Estabelecem-se em consequência as seguintes linhas orientadoras - 5 eixos estratégicos, enquanto vetores de desenvolvimento estratégico, que visam concretizar com maior eficiência a missão da APPC, agilizar e recentrar a estrutura da APPC nas atividades do seu “core business” e fomentar a inovação e a cooperação nos próximos 3 anos:

	ASSOCIATIVISMO	SUSTENTABILIDADE	PESSOAS E SERVIÇOS	COMUNICAÇÃO	INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
CLIENTES	+ ASSOCIADOS	CRIAR NOVOS PRODUTOS/SERVIÇOS	OS CLIENTES DETERMINAM O SEU PROJETO VIDA		IMPLEMENTAR MODELOS DE QUALIDADE DE VIDA
FINANCEIRA	PLANO DE INCENTIVOS E PRIVILÉGIOS PARA ASSOCIADOS	DIVERSIFICAR FONTES FINANCIAMENTO		MECENATO E PATROCÍNIOS	
PROCESSOS		QUALIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS SOCIAIS		PROJETO GLOBAL COMUNICAÇÃO	ESTUDOS CIENTÍFICOS
FORMAÇÃO E QUALIFICAÇÃO			FORMAÇÃO INTERNA DE TODOS OS COLABORADORES		FORMAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO DOS TÉCNICOS

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Visão - alcançar e consolidar o reconhecimento interno e externo da instituição, enquanto parceira empenhada das pessoas em situação de dependência, defensora das suas competências, direitos e deveres, contribuindo para a sua capacitação enquanto agentes da sua própria mudança.

Missão – apoiar e defender os direitos das pessoas, sejam elas pessoas com deficiência ou outras pessoas em situação de dependência, através da sua reabilitação, habilitação ou educação, garantindo o acesso à segurança social, à saúde, à habitação, à formação profissional, ao trabalho e emprego, bem como à realização pessoal e participação social.

Valores - Criar um serviço humanizado / Trabalhar em equipa / Alcançar de forma continuada os melhores resultados / Garantir que o cliente está sempre em primeiro lugar/ Colocar paixão, inovação e criatividade nas abordagens e nas respostas / Fomentar um espírito ativo de responsabilidade social e ambiental.

FOCADA NO CUMPRIMENTO DA SUA MISSÃO, ALIMENTADA PELA SUA VISÃO E SUSTENTADA NOS VALORES QUE DEFENDE, A APPC EXPRESSA COMO SEUS OBJECTIVOS PARA O PERÍODO EM QUESTÃO:

RESPEITANTE AOS EIXOS ESTRATÉGICOS DEFINIDOS:

- ASSOCIATIVISMO – **garantir a angariação de mais associados, para que os valores corporativos e a visão se expressem na missão da organização.**

- PESSOAS E SERVIÇOS – **manter a operacionalidade dos acordos de cooperação.**

- COMUNICAÇÃO – **(1) divulgar o desempenho da instituição visando o aumento da sua notoriedade; (2) consolidar a identidade institucional enquanto prestador de serviços de qualidade.**

- SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA – **(1) promover a rentabilização dos recursos humanos; (2) diversificar o financiamento, acreditando que as tendências indicam a incontornável necessidade de garantir novas fontes de financiamento regular dos serviços.**

- INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO – **(1) definir quadros teóricos de referência no âmbito da qualidade de vida das pessoas com paralisia cerebral; (2) manter as atividades de desenvolvimento que promovam a posição institucional ao nível nacional.**

RESPEITANTE AO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS:

2012 – obter a certificação da excelência dos serviços sociais para a Villa Urbana e a garantia da qualidade dos serviços sociais para as restantes unidades.

2013 – obter a certificação da excelência dos serviços sociais para as unidades do Porto.

2014 – ser uma instituição de reconhecido mérito internacional no domínio da formação, reabilitação e ocupação das pessoas em situação de dependência .

ORGANIZAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA:

O MODELO DE GESTÃO CONSIDERADO NOS SEGUINTE VETORES PRINCIPAIS

A) ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Direcção eleita pelos seus associados, tem por obrigação o cumprimento do planeado, em justa defesa da missão da APPC, salvaguardando o bom uso dos recursos e bens existentes, apresentando formalmente os resultados da sua ação em relato anual aos seus associados e demais partes interessadas. Consubstancia-se na partilha da responsabilidade de liderar e de gerir, entre os três grupos internos, que diretamente se

envolvem na prestação do serviço, representados no topo desta pirâmide e em número igual por: pais ou outros familiares, pessoas com deficiência e técnicos.

Mas a Direção estende este compromisso a todos os intervenientes internos da organização, que em estreita cooperação levam a cabo a execução das tarefas reguladoras da gestão diária da organização. A filosofia inerente à condução e orientação desta organização preconiza uma participação de todos como garantia da qualidade dos serviços, dos resultados obtidos e da melhoria da qualidade de vida das pessoas servidas.

De forma a possibilitar a expressão desta participação, estabeleceram-se vários níveis de liderança operacional, que a partir do órgão diretivo se formalizam nos seguintes órgãos : uma comissão executiva (ce) da direção, diretores técnicos e de serviços locais – um por unidade orgânica; coordenadores de serviços; equipas técnicas de coordenação de serviços; comissões de clientes e comissões de representantes legais;

Esta participação ativa está expressa e regulada nos vários regulamentos dos serviços, no regimento interno da ce, no regulamento interno das relações laborais e nas comissões representativas dos clientes.

Delinear estratégia e liderar processos operacionais resultam de um determinado formato de construção de planeamento, que no caso considera o sujeito de intervenção – cliente ou colaborador, como agente ativo e participante. Desta forma a partilha dos interesses e preocupações, necessidades e ambições de todos e também dos associados, é garante de uma liderança participada e estrategicamente disposta a acolher as recomendações e sugestões de todos os interessados.

B) ALINHAMENTO E ARTICULAÇÃO INTERSERVIÇOS

É apanágio da organização intervir numa lógica de continuidade e abrangência dos serviços prestados, olhando para o indivíduo como um todo, para as suas características e para a singularidade que o individualiza, considerando as suas potencialidades e qualidades, para lá da sua condição de saúde ou de limitações na funcionalidade.

Reiterando objetivos de capacitação e auto determinação, a APPC considera fundamental uma atuação onde se perspetiva o indivíduo ao longo da vida, criando respostas diversificadas de apoio, independentemente da idade, considerando que o projeto de cada um se constrói em intervenções sequenciais, desde as primeiras idades até às idades maiores.

Recusando atitudes de excessiva proteção e de isolamento, esta programação global dos serviços, pretende ainda reforçar a independência e ação dos indivíduos em todas as suas dimensões, capazes de expressarem os seus interesses, decisões e vontades, enquanto atores efetivos nos vários cenários de vida e de cidadania.

Este posicionamento implica necessariamente uma estreita articulação entre os serviços, uma vez que a diversidade dos mesmos favorece o percurso de continuidade e a permanência do individuo no usufruto dos mesmos. Assim, prevê-se caminhar para um sistema onde, cada vez mais, preponderante papel terá um departamento de gestão do cliente, pela visão global que poderá vir a ter dos serviços disponíveis e como o cliente se posicionará face a estes e o papel do provedor do cliente que, no quadrante oposto, deverá desempenhar tarefas de defesa e clarificação relativamente à justeza dos serviços.

C) DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DE RH

Sendo esta uma organização onde o objeto de trabalho são as pessoas, revela-se imprescindível melhorar as habilidades humanas de todos os elementos, particularmente em algumas áreas como sejam a motivação, a liderança e a comunicação, através da formação/especialização e avaliação de desempenho, contribuindo para um crescendo de satisfação de todos os colaboradores.

Os seguintes princípios orientam a gestão de Recursos Humanos, no contexto organizacional da APPC:

- a diversidade da força de trabalho, na defesa da igualdade entre géneros e na paridade de tratamento, independentemente das características/necessidades de cada colaborador;
- a globalização, que possibilita trabalhar com e para pessoas de diferentes culturas;
- os ganhos decorrentes do empowerment dos colaboradores e a promoção de equipas auto reguladas;
- a inovação e a mudança, geradas a partir das estreitas conexões com o ambiente exterior;
- a temporalidade das iniciativas e de estratégias, num mundo em permanente mudança, que exige respostas flexíveis, espontâneas e criativas;
- a motivação permanente dos colaboradores e das equipas de trabalho, desafiadas a manter a competitividade dos serviços;
- a criação de equilíbrio entre as imposições do mundo laboral e as regulações pessoais ou familiares dos colaboradores, potenciando mecanismos alternativos de produção e de flexibilidade;
- um clima organizacional eticamente saudável para os colaboradores e clientes, no qual se possa realizar o trabalho com produtividade e com o mínimo de ambiguidade, em relação ao que constitui comportamentos certos ou errados.

D) DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS

Favorecer e dinamizar parcerias, novas ou já existentes, resultará sempre no fortalecimento das respostas centradas no cliente, preventivas e/ou reabilitativas, no âmbito da saúde/educação e ação social, mantendo no horizonte estratégico a inclusão social de todos, independentemente da sua condição de saúde ou de funcionalidade.

Os ganhos, resultantes da articulação e cooperação com o espaço ambiental de pertença, são absolutos e por isso é objetivo estratégico privilegiado, no sentido em que trabalhar para e com os cidadãos locais na promoção do estatuto dos nossos clientes, permite encontrar as soluções a partir e com o meio comunitário envolvente (cooperando e concertando).

Fazer parte ativa das comunidades locais, quer através dos mecanismos formais (redes sociais ou outras), quer através de relacionamentos informais, consubstancia a natureza participativa e interventiva da appc enquanto organização de respostas multifacetadas.

E) DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PROJETOS

A aposta em equipas jovens prevê uma dinâmica natural de inovação e vontade de “rasgar com as abordagens tradicionais”. Assim a APPC encontra-se no ponto de viragem incontornável e irrecusável de avançar para o futuro no sentido em que as abordagens a questões como o empowerment ou empoderamento dos clientes, a auto determinação e o poder da decisão auto reguladora estão por descobrir, mas pertencem já ao horizonte temporal e operacional destas equipas juvenis.

Seja a organização capaz e competente para garantir a sua crescente capacitação.

F) CONTROLO DA GESTÃO E QUALIDADE

A modernização da APPC, enquanto instituição privada de solidariedade social, é considerada fundamental para construir um modelo de excelência nas suas respostas sociais, referenciando a instituição ao nível nacional e internacional. Esta modernização contínua dos serviços passa, essencialmente, pelo acompanhamento e introdução de novas formas de gestão e organização do trabalho, e consequentemente, pela maior responsabilização da sua estrutura de funcionamento, promovendo particularmente uma aproximação entre a associação, os seus colaboradores, clientes, famílias e comunidade. Assim, o sistema de gestão presentemente adotado, é a ferramenta que vai permitir atingir os patamares de qualidade desejados pela APPC, e assenta nos seguintes princípios:

- Planificar, desenvolver e otimizar permanentemente os seus processos, atividades e serviços, de modo a assegurar melhorias contínuas na produtividade e qualidade com a correspondente redução de custos;
- Uniformizar todas as práticas de forma a prestar um serviço padronizado de qualidade aos seus clientes, e que tenham como consequência a sua satisfação e melhoria da qualidade de vida;
- Medir a qualidade do serviço com vista ao aperfeiçoamento do seu desempenho e à divulgação de boas práticas;
- Assegurar a formação dos seus colaboradores para que se sintam parte integrante e fundamental da organização;
- Ouvir os clientes de forma a poder corresponder com soluções que assegurem a satisfação das suas necessidades;
- Cumprir os requisitos e a legislação aplicável aos processos, atividades e serviços desenvolvidos;
- Promover o respeito pela qualidade ambiental e a sustentabilidade do meio e de todas as partes interessadas.

G) PROGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO

A operacionalização do presente programa de gestão revela-se no planeamento anualmente submetido a apreciação e validação dos associados, colaboradores, clientes, voluntários, parceiros e outros.

Para o seu desenho contribuem, direta e indiretamente todos os interessados, quer porque nos fazem chegar as suas sugestões e avaliações, quer porque são chamados a opinar acerca das atuações de futuro. A avaliação dos resultados anuais ocorre em dois momentos fundamentais – na revisão semestral do desempenho da organização e no relatório anual de desempenho. Ocorre ainda, através de todos os inquéritos de satisfação, sazonalmente instituídos nas diferentes respostas sociais e das sugestões e reclamações que os cliente e outros interessados, nos fazem chegar, garantindo desta forma a melhoria contínua do sistema de gestão.

CONCLUSÃO

O período a que se reporta este planeamento revela-se de crucial e muito interessante momento para a vida desta organização. Se existisse a perfeita sintonização entre os objetivos desta organização e a maturidade de um sistema, qualquer que ele seja, diríamos que efetivamente esta instituição atingiu a sua maioridade e se prepara para aceitar o seu passado para viver melhor o futuro.

Do percurso regista-se a passagem de um processo de centralização excessiva dos serviços, sem aparente definição formal de procedimentos, dependente apenas das visões dos líderes locais, para um sistema que se pretende uno e cooperante, mas não centralista, sintonizado e com procedimentos clarificados e transparentes, do ponto de vista de quem os utiliza, mas igualmente de quem é alvo.

Os desafios são crescentes e reais, num tempo de incerteza relativamente a questões tão basilares como a sustentação do sistema de segurança social ou dos apoios sociais para todos e principalmente para os cidadãos em situação de dependência.

Deverá ser inegável a missão da APPC na defesa dos direitos fundamentais das pessoas com deficiência, mas também de todos os que se encontrem em situação de fragilidade face ao sistema sócio económico nacional e europeu. Para tal, esta organização necessita de fortalecer a sua teia interna de correlações entre as equipas e os seus líderes, a par do fortalecimento das suas relações externas com parceiros que possuam o mesmo sentido de justiça e de responsabilidade social.

Num futuro muito próximo será possível defenderemos os nossos com a força de todos.

PORTO, 27 DE NOVEMBRO DE 2012

A Comissão Executiva da Direção