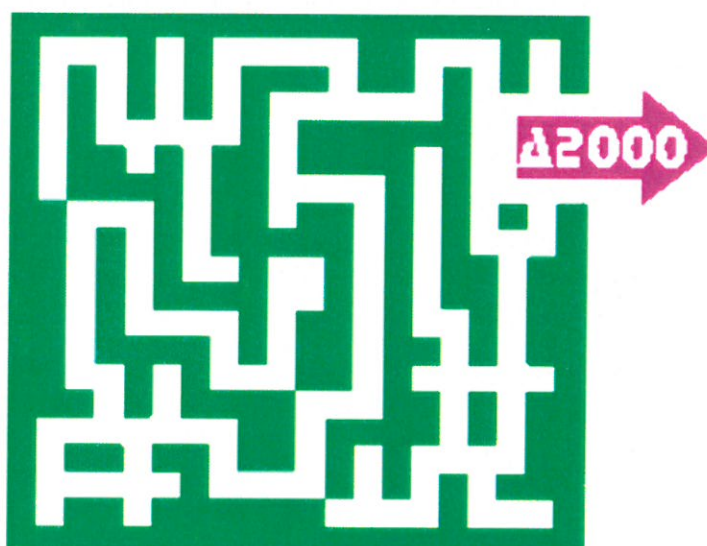


PLANO ESTRATÉGICO

2020 – 2023



ASSOCIAÇÃO 2000
DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000

R. São João Bosco, nº.478
5050-346 Poiares (Peso da Régua)

Tel.: 254 822 046
E-mail: a2000@a2000.pt
Web site: www.a2000.pt

Controlo de Versões

Versão	01 - Aprovação		
Elaborado por:	Diretores Técnico e Executivo		
Aprovado por:	Direção	Em:	
Disseminação:	Resp.: Diretor Técnico	Meio: Email e site	Destinatários: Todos
Entrada em vigor:	17-08-2020		
Versão			
Elaborado por:	Diretores Técnico e Executivo		
Aprovado por:			Em:
Disseminação:	Resp.: Diretor Técnico	Meio: Email e site	Destinatários: Todos
Entrada em vigor:			
Versão			
Elaborado por:	Diretores Técnico e Executivo		
Aprovado por:			Em:
Disseminação:	Resp.: Diretor Técnico	Meio: Email e site	Destinatários: Todos
Entrada em vigor:			
Versão			
Elaborado por:	Diretores Técnico e Executivo		
Aprovado por:			Em:
Disseminação:	Resp.: Diretor Técnico	Meio: Email e site	Destinatários: Todos
Entrada em vigor:			
Versão			
Elaborado por:	Diretores Técnico e Executivo		
Aprovado por:			Em:
Disseminação:	Resp.: Diretor Técnico	Meio: Email e site	Destinatários: Todos
Entrada em vigor:			

ÍNDICE

I - INTRODUÇÃO	4
II - CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO ATUAL.....	5
III – CONTEXTUALIZAÇÃO DA A2000 NA ENVOLVENTE EXTERNA.....	7
IV – ENQUADRAMENTO DA SWOT NO SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE	11
V – MAPA ESTRATÉGICO	14
VI – GESTÃO DOS RISCOS.....	20
VII - MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	22

I - INTRODUÇÃO

O quadriénio que em 2020 inicia, envolve a confluência de vários fatores que certamente terão grande influência no desenvolvimento da A2000:

- Início de um mandato de 4 anos de novos Órgãos Sociais;
- Recente mudança de sede e de instalações, as quais pela sua enorme dimensão abrem oportunidades a novos serviços;
- Transição entre o quadro comunitário Portugal 2020 que termina e o que inicia (Portugal 2030);
- Pandemia da COVID-19, que pelas suas características, imprevisibilidade e dimensão, condicionará a execução dos serviços e obrigará à inovação e mudança de metodologias.

O Plano Estratégico constitui-se, num primeiro momento como uma oportunidade organizacional de análise, de reflexão e de debate sobre o passado, o presente e o futuro e, apesar dos três grandes fatores, já referidos, que marcarão o quadriénio, estes não serão os únicos. Foi efetuada uma SWOT, por serviço, com todos os colaboradores, onde se identificaram outros elementos que deverão ser ponderados na planificação das metas para o quadriénio.

Assim, este Plano Estratégico constitui-se como:

- ✓ um esforço para definir metas formuladas de forma ajustada aos novos tempos, mas ambiciosas;
- ✓ uma visão de futuro, para um futuro inovador;
- ✓ bússola para a organização, apontando o caminho de progresso a percorrer;
- ✓ uma fonte de inspiração e mobilização dos colaboradores, clientes e outros atores envolvidos na vida da A2000.

A qualidade e relevância de um Plano Estratégico é aferida pela sua capacidade em garantir serviços e respostas qualificadas às necessidades e expectativas dos clientes e outros interessados. Nas atuais circunstâncias, de particular exigência e dificuldade, a sustentabilidade dos serviços da A2000 passa também pela sua expansão, com convicção, determinação e confiança, por forma a ultrapassar com sucesso o ciclo temporal do Plano Estratégico.

O cumprimento das metas estabelecidas neste Plano, além de consolidar a Missão da A2000, deve fazer jus à sua Visão, **promovendo serviços de qualidade, geradores de desenvolvimento, inovação e inclusão, para os públicos mais vulneráveis, contribuindo desta forma, para uma sociedade mais justa.**

II - CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO ATUAL

Na análise documental das estratégias nacional e europeia para a área da deficiência - que é, e continuará a ser, a principal área de intervenção da A2000 – com o objetivo de enquadrar as metas que a A2000 pretende traçar para o quadriénio, constatou-se que a Estratégia Nacional para a Deficiência data do período de 2011-2013. Este facto, só por si revela como a área da deficiência se encontra ao sabor do descaso político.

Restam-nos as orientações da **Estratégia Europeia para a Deficiência para 2010-2020** que identificou oito grandes áreas de ação:

- ❖ **Acessibilidade** - Garantir às pessoas com deficiência a acessibilidade de bens e serviços, incluindo os serviços públicos, e de dispositivos de assistência.
- ❖ **Participação** - Concretizar a plena participação das pessoas com deficiência na sociedade mediante:
 - condições para que possam usufruir de todas as vantagens ligadas à cidadania da UE;
 - eliminação das barreiras administrativas e comportamentais a uma participação plena e equitativa;
 - serviços de proximidade eficientes, incluindo o acesso a assistência personalizada.
- ❖ **Igualdade** - Erradicar a discriminação em razão da deficiência na UE.
- ❖ **Emprego** - Capacitar muito mais pessoas com deficiência para que possam garantir a sua subsistência com uma atividade profissional no mercado de trabalho geral.
- ❖ **Educação e formação** - Promover a inclusão do ensino e a aprendizagem personalizada ao longo da vida para os alunos e os estudantes com deficiências.
- ❖ **Proteção social** - Garantir às pessoas com deficiência condições de vida dignas.
- ❖ **Saúde** - Favorecer a igualdade de acesso das pessoas com deficiência aos serviços de saúde e aos estabelecimentos que os prestam.
- ❖ **Ação externa** - Promover os direitos das pessoas com deficiências no quadro da ação externa da UE.

Todas estas áreas são pertinentes no contexto nacional e, no caso específico da A2000, muito importantes, pois diariamente os seus clientes se debatem com alguma ou todas.

No caso específico da área “Ação externa”, que poderá parecer inadequada às dimensões de uma organização, entende-se que a A2000 pode transpor esta ideia para o seu território de intervenção e materializá-la ao partilhar, envolver e conduzir os seus stakeholders na mudança de atitude face à diferença – o mar é feito de gotas de água - consciencializando-os do seu papel no processo de inclusão e da sua importância na construção de políticas e práticas mais humanas e justas.

Em termos distritais, Vila Real, distrito sede da A2000 é um dos dois distritos (a par com a Guarda) que menos equipamentos tem para a área da deficiência.

O território abrangido pela A2000 (Distritos de Vila Real, Viseu, Baião e Bragança), marcado pela interioridade e ruralidade, reúne todos os condicionalismos económicos, sociais e culturais daí

inerentes e, no caso da deficiência, acrescentam-se as questões da acessibilidade não apenas arquitetónica, mas também viária, para além do isolamento físico e da baixa participação/ exercício da cidadania.

Neste quadriénio, acresce às características do território interior os condicionalismos advindos da Pandemia COVID-19 que tornam mais vulneráveis aqueles que já o eram, pelo agravamento das situações de pobreza, desemprego, saúde, formação, isolamento e acesso aos serviços e cultura.

O Sistema de Gestão da Qualidade da A2000, que assenta no sistema ISO9001 e EQUASS, impõe-lhe padrões exigentes, ao nível da abordagem centrada no cliente, do empowerment e da participação de todos os stakeholders, pelo que as metas estabelecidas envolverão todos, e cada ação realizada terá sempre a finalidade de provocar mudanças ou melhorias na vida das pessoas, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa.

Assim sendo, muito haveria para escolher em termos de metas a alcançar, mas como este Plano Estratégico é apenas para 4 anos, focará apenas alguns direitos humanos básicos, ou seja, pretende-se desenvolver serviços que promovam a igualdade de oportunidades ao nível do: **bem-estar, habitação, emprego, educação e formação.**

Trabalhadas estas áreas dignificam-se as condições de vida de todos e, gota a gota, vão-se conquistando parceiros para esta cruzada pela inclusão.

III – CONTEXTUALIZAÇÃO DA A2000 NA ENVOLVENTE EXTERNA

A **Missão** da A2000 é formar, capacitar e inserir social e profissionalmente pessoas da região norte, prioritariamente as crianças, as pessoas com deficiência ou incapacidade, as pessoas idosas e outros públicos vulneráveis, promovendo a sua qualidade de vida.

Subjacentes à sua atuação estão dois importantes Princípios Éticos:

- 1) Princípio da Solidariedade** - O conceito de solidariedade social começa pela empatia e identificação com sentimentos ou ideias e concretiza-se, na A2000, em ações de cooperação e de interdependência que produzem algo maior ou melhor para a sociedade e, mais especificamente, para as pessoas em situação de vulnerabilidade social. Subjaz à Solidariedade o comprometimento com a defesa dos direitos das pessoas.
- 2) Princípio da Dignidade** - Todas as práticas institucionais assentam no respeito pela dignidade humana (objetiva e subjetiva), que é tudo aquilo que não tem preço, ou seja, que não é passível de ser substituído por um equivalente (segundo a definição do Filósofo Immanuel Kant (1724-1804)).

No cumprimento da sua missão, a A2000 exige dos seus colaboradores o comungar dos seguintes valores:

- 1. Competência** (prestar serviços personalizados aos clientes, com profissionalismo, mobilizando os recursos necessários ao alcance dos objetivos);
- 2. Compromisso** (cumprir a missão da organização tendo em vista responder aos objetivos do cliente, numa perspetiva de melhoria contínua da sua qualidade de vida e dos serviços prestados);
- 3. Respeito** (proporcionar igualdade de tratamento e acesso à informação para a tomada de decisão informada de todos os stakeholders da A2000, considerando os seus direitos, liberdades e interesses, bem como os preceitos da confidencialidade);
- 4. Inclusão** (proporcionar oportunidades e meios aos clientes que permitam o desenvolvimento e a aplicação de estratégias facilitadoras do exercício de uma cidadania plena).

É este enquadramento ético que a A2000 orienta a priorização dos seus públicos-alvo, bem como a sua intervenção, focando sempre a melhoria da qualidade de vida dos clientes como a sua principal promessa de valor.

No contexto sociopolítico atual e com os padrões éticos internos que defende, a A2000 tem uma perceção específica da realidade, sendo essa perceção que aqui se expressa, como ponto de partida para um novo quadriénio.

O quadro seguinte contém a sistematização da análise da envolvente interna, realizada pelos colaboradores da A2000 (identificando os pontos fortes e as fraquezas da A2000), bem como da envolvente externa (identificando as ameaças e oportunidades) uns e outros fundamentais para a definição consistente da estratégia para o futuro.

FORÇAS DA A2000	FRAQUEZAS DA A2000
<ul style="list-style-type: none"> • Instalações da sede da A2000: <ul style="list-style-type: none"> - A dimensão permitirá a expansão dos serviços existentes; a criação de novos serviços (respostas sociais; Alojamento local; Colónia de Férias; aluguer para festas de aniversários, eventos); - O Pavilhão Gimnodespotivo que além de permitir novas atividades aos clientes pode ser rentabilizado com equipas da região; torneios, desporto adaptado, etc.; - A Cozinha industrial na sede que poderá ser explorada para novos negócios; - Auditório permite a realização de eventos culturais ou outros com fins lucrativos, etc... • Recursos Humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Características profissionais e humanas dos líderes e restantes elementos das equipas (multidisciplinaridade, disponibilidade, flexibilidade, dedicação, entreaajuda, dinâmica, participação, formação contínua, profissionalismo). - Capacidade para proporcionar estágios e ofertas de emprego na comunidade. • Serviços: <ul style="list-style-type: none"> - Na vertente da orientação para os resultados (capacidade técnica, rigor e organização de execução física e financeira que permite obter bons resultados e manter o equilíbrio financeiro e a expansão dos serviços); - Na vertente da orientação para o cliente (diversidade das atividades, metodologias centradas no cliente, cumprimento dos objetivos do cliente, satisfação dos intervenientes); • Relação com Parceiros e Financiadores: capacidade de mobilizar, motivar, negociar e envolver os interlocutores privados, públicos, locais/regionais/nacionais nas operações desenvolvidas, rentabilizando recursos e inovando sempre com a finalidade de melhorar a qualidade de vida dos mais vulneráveis, dignificando-a. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalações: <ul style="list-style-type: none"> - Sede: sem elevador, localizadas fora do centro urbano, sem acesso à rede de transportes públicos; - Noutros concelhos são precisas melhorias (mais espaço, cozinha...). • Equipamentos: necessidade de mais computadores; instrumentos de avaliação; equipamento de ginásio; equipamentos de estimulação sensorial. • Viaturas: inexistência de viaturas nos polos externos para uso dos técnicos. • Recursos Humanos: <ul style="list-style-type: none"> - Em alguns serviços há falta de técnicos (principalmente de algumas especialidades) e de auxiliares; - Alguns técnicos precisam de maior formação em termos de comunicação, deficiência, rigor de procedimentos; - Vencimentos da tabela da CNIS baixos e sem uma carreira atrativa; - Mobilidade dos colaboradores por dificuldade em garantir a sua permanência, devido à rotatividade de projetos. • Financiamento: <ul style="list-style-type: none"> - Grande dependência do financiamento do FSE; - Predomínio de operações e/ou projetos temporários em vez de serviços permanentes; - Despesas de aluguer em alguns polos; - Enorme prestação mensal da aquisição das instalações da sede; - A angariação exige tempo e perfil que nem todos têm. • Serviços: <ul style="list-style-type: none"> - A certificação da DGERT envolve poucas áreas face às atuais necessidades; - Alguns serviços são pouco conhecidos e pouco procurados, ainda não se encontrou a melhor forma de divulgação;



ASSOCIAÇÃO 2000
DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO

PLANO ESTRATÉGICO 2020-2023

FORÇAS DA A2000	FRAQUEZAS DA A2000
<ul style="list-style-type: none">• Empreendedorismo:<ul style="list-style-type: none">- Capacidade de angariação financeira que envolve todos os colaboradores e tem conseguido valores importantes; possibilidade de criar promotores de angariação, em regime de voluntariado ou a ganhar à percentagem;- Divulgação: para além dos canais de comunicação tradicionais e redes sociais, a A2000 está a investir no contacto porta a porta que se tem revelado um bom investimento;- Há a possibilidade de participação num programa de rádio (UFM) que permitirá um maior envolvimento da comunidade e dos stakeholders e divulgação.	<ul style="list-style-type: none">- O retorno oferecido aos doadores merece um maior investimento, possivelmente, através da publicação no facebook de entrevistas.- Alguns serviços precisam ser reavaliados ao nível do funcionamento, para se introduzirem melhorias metodológicas.

AMEAÇAS EXTERNAS	OPORTUNIDADES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none">• Rede de transportes: escassa ou inexistente em muitas das localidades de onde provêm os clientes.• Territórios abrangidos de cariz rural, de interior e isolados.• Cultura e mentalidades retrógradas, marcadas por preconceitos promotores de discriminação que dificultam a comunicação e a relação com alguns interlocutores da comunidade.• Financiamento:<ul style="list-style-type: none">- Imprevisibilidade na aprovação das candidaturas o que provoca instabilidade no desenvolvimento e progressão dos serviços, bem como na contratação de pessoal;- Face à crise económica vigente, grande imprevisibilidade na angariação de doadores/donativos;- Respostas sociais da Segurança Social com baixas participações e muitas exigências técnicas.• Tecido empresarial reduzido e pouco diversificado.• Concorrência com outras entidades ao nível da formação.• Clientes e significativos: dificuldade em aderir à	<ul style="list-style-type: none">• Políticas sociais atuais conducentes a uma maior valorização das questões dos direitos das pessoas com deficiências e incapacidades, à sua inclusão social, em todas as suas vertentes.• Crescentes níveis de responsabilidade social das entidades empregadoras.• Parcerias:<ul style="list-style-type: none">- Apoio das autarquias ao nível dos transportes e outros projetos;- Estabelecimento de novas parcerias e melhoria das relações/acordos com alguns parceiros.• Financiamento:<ul style="list-style-type: none">- Diversidade de entidades públicas e privadas com ofertas de apoio financeiro mediante candidatura (FSE, Fundações, Estado, Autarquias, etc.);- Medidas do IEFP para apoio ao emprego, empregador e pessoas com deficiência.• Serviços:<ul style="list-style-type: none">- Novos negócios em parceria (exº. loja de vinhos da região; marca de vinho e marca de azeite);- Expansão dos serviços a novos territórios

A2000/049/01

9/22



ASSOCIAÇÃO 2000
DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO

PLANO ESTRATÉGICO 2020-2023

AMEAÇAS EXTERNAS	OPORTUNIDADES EXTERNAS
mudança e conseqüentemente apresentam comportamentos opositivos (falta de presença, incumprimento dos compromissos, conflitos...).	(Armamar, Tabuaço, Murça, Carrazeda de Ansiães); - Criação de novos serviços ou respostas sociais. • Clientes: - Devido ao isolamento territorial e falta de cobertura pelos serviços existentes há possibilidade de expansão do número de clientes e diversificação da sua tipologia.

Cruzando a avaliação do estado atual e dos potenciais da A2000, com a análise das condicionantes da envolvente social identificam-se de forma sustentada as linhas de rumo a seguir, as metas estratégicas a considerar, enfim, o futuro desejado.

Por outro lado, cruzando as Fraquezas identificadas na A2000 e as Ameaças Externas identificam-se os principais Riscos, para os quais é importante definir medidas de tratamento que também precisam ser monitorizados e atualizados anualmente.

IV – ENQUADRAMENTO DA SWOT NO SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE

O SGQ da A2000 é pautado por duas normas da qualidade – EQUASS e ISO9001: 2018 – para além de que a formação profissional cumpre também os requisitos da DGERT. Assim, a construção do Mapa Estratégico, sendo o resultado da análise dos contextos e das ambições internas, deve ainda responder a exigências daqueles dois sistemas da qualidade.

Apresenta-se abaixo um esquema em que se estabelece um paralelismo entre os dois sistemas e a estrutura deste Mapa Estratégico.

PRINCÍPIOS EQUASS	REQUISITOS ISO9001	MAPA ESTRATÉGICO
1. Liderança 4. Ética	4. Contexto 6. Planeamento 5. Liderança	Gestão Estratégica
3. Direitos 5. Parcerias 6. Participação 7. Abordagem Centrada na Pessoa 8. Abrangência	6. Planeamento 8. Operacionalização	Clientes e Serviços
2. Recursos Humanos 9. Orientação para os Resultados 10. Melhoria Contínua	7. Suporte 9. Avaliação do Desempenho 10. Melhoria	Aprendizagem e Desenvolvimento

Através do esquema acima, o Mapa Estratégico da A2000 agrupa, em três vertentes todas as orientações estratégicas, associando-as aos Princípio do EQUASS e aos Requisitos da ISO9001, por forma, a que os indicadores de resultado sejam significativos, permitam medir o desempenho organizacional e, simultaneamente, contribuam para a melhoria contínua e inovação interna. Portanto, resumidamente, as temáticas serão agrupadas por 3 vertentes da seguinte forma:

1. Gestão Estratégica

Esta vertente, tradicionalmente, engloba todos os aspetos que garantem a saúde financeira e de sustentabilidade da entidade.

Apesar da A2000 ser uma IPSS, vive diariamente um clima de incerteza financeira devido ao facto das suas atividades resultarem de candidaturas (com princípio e fim) ou de respostas sociais atípicas, cujo financiamento poderá um dia não ser renovado.

Esta fragilidade, que é um risco assumido desde sempre pelos órgãos de gestão, exige destes um foco na execução dos planos previstos para garantir os financiamentos, uma procura contínua de outras fontes de financiamento – que continuará a marcar o próximo quadriénio -, porém e porque é uma IPSS, todo este foco financeiro decorrerá, sem que a A2000 se afaste da Missão, valores e princípios éticos que defende e promove.

2. Clientes e Serviços

Habitualmente estas duas vertentes aparecem em separado: a vertente **Clientes** que abrange o cliente no seu todo, mas principalmente a satisfação das necessidades identificadas por este, procurando a organização que melhor lhe proporciona um aumento de valor, seja na inclusão ou noutra qualquer aspeto da qualidade de vida; a vertente **Serviços** que engloba todos os processos internos e sua melhoria contínua, garantia de que as respostas proporcionadas têm cada vez maior eficácia e eficiência e, satisfazem os clientes.

Porém, sendo a A2000 uma IPSS, os serviços existem para satisfazer as necessidades dos clientes e proporcionar-lhes mais valias, por sua vez, os clientes são fator de desenvolvimento dos serviços, graças ao seu feedback e participação contínua, ou seja, estas duas vertentes são bastante indissociáveis, pelo que neste documento optou-se por abordá-las juntas.

3. Aprendizagem e Desenvolvimento

Esta vertente reúne tudo o que diz respeito aos recursos humanos, físicos, ferramentas e competências necessários ao desenvolvimento da organização, bem como atende a toda a informação resultante do funcionamento dos serviços. Da análise de todos estes inputs resulta, sempre uma aprendizagem que produzirá o impulso para o passo seguinte, que poderá ser de melhoria ou de inovação, potenciado pelo benchmarking que esteja a decorrer.

Em suma, em termos de orientações estratégicas, resultantes da análise da SWOT e, por vertente sugere-se o seguinte:

1- Gestão estratégica

- ✓ Orientar-se para os resultados, gerindo os riscos e mantendo os padrões éticos que defende.
- ✓ Expandir os serviços prestados, assegurando a sua sustentabilidade, como organização sólida e credível para todos os seus stakeholders.

2- Clientes e Serviços

- ✓ Prestar um serviço centrado no cliente, respeitando os seus direitos e, proporcionando-lhe experiências de valor e impacto evidentes na sua qualidade de vida e inclusão social, garantindo níveis elevados de satisfação.
- ✓ Implementar metodologias de intervenção baseadas em evidências e participação das partes interessadas (nomeadamente, clientes, parceiros e colaboradores) desde a conceção até à avaliação dos resultados.
- ✓ Disponibilizar resposta às necessidades sociais atuais e emergentes, designadamente no domínio das deficiências mais incapacitantes e doença mental, explorando-as de forma proactiva e inovadora.

3- Aprendizagem e Desenvolvimento

- ✓ Reforçar o posicionamento da A2000 na comunidade, como entidade inovadora, colaborativa e criativa para tal terá que:
 - Investir nos recursos humanos, desenvolvendo as competências que suportam a implementação bem-sucedida dos serviços;
 - Investir nos recursos físicos, ajustando as instalações e equipamentos ao desenvolvimento das respostas sociais atuais e novas.

Face ao exposto, neste quadriénio a A2000 pretende ser uma organização sustentável, em expansão ao nível dos serviços e das tipologias dos clientes; especializada na promoção da inclusão ativa e da qualidade de vida das pessoas com deficiências ou incapacidades, com serviços qualificados centrados na valorização do cliente e, capazes de responder às necessidades sociais emergentes.

Na sua relação com a comunidade em geral e, especificamente com os parceiros, manterá uma atitude proactiva, inovadora e colaborativa, orientada pelos princípios éticos da Solidariedade e Respeito pela Dignidade.

A concretização destas orientações estratégicas, para além de manter os presentes serviços, neste quadriénio, conduz a A2000 ao desenvolvimento e à expansão por:

- ❖ Alargamento da capacidade da resposta CAARPD (distrito de Vila Real)
- ❖ Constituição de um CAARPD para abranger os concelhos de Tabuaço e Armamar (distrito de Viseu)
- ❖ Realização de atividades com doentes psiquiátricos, através de projetos do INR ou pela constituição de uma Unidade Sócio Ocupacional, em cooperação com a Segurança Social e Ministério da Saúde.
- ❖ Realização de obras na sua sede para reunir as condições físicas exigidas à constituição de novas respostas sociais.
- ❖ Melhoramento de algumas condições físicas nas instalações dos polos.
- ❖ Introdução de inovações ou melhorias nos serviços pré-existentes.
- ❖ Diversificação das fontes de financiamento, de benchmarking e benchlearning, fomentadores de um desenvolvimento interno mais consistente e transversal de todos os colaboradores.

Basicamente, estas são as grandes metas ambicionadas pela A2000, para o quadriénio 2020-2023.

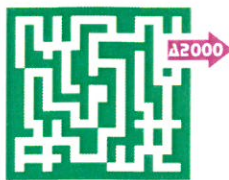
V – MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico constitui-se como o guia orientador do percurso da A2000 no horizonte temporal de referência. Mediante as orientações estratégicas resultantes da SWOT e das metas ambicionadas, indicam-se no Quadro n.º 1 as vertentes estruturais da estratégia, os objetivos estratégicos a prosseguir e as iniciativas que conduzirão à concretização desses objetivos.

No Quadro n.º 2 apresentam-se os indicadores para cada vertente, cujas metas anuais são definidas no respetivo Programa de Ação e Orçamento.

QUADRO N.º 1 – Objetivos Estratégicos e respetivas Iniciativas

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS
Gestão Estratégica	Cumprir a Missão e políticas internas, gerindo os riscos advindos dos contextos sociopolíticos nacionais e locais	1 - Fomentar um padrão de atuação ético transversal a todos os stakeholders onde o respeito pela dignidade, bem-estar e honestidade se reflita em todas as relações e serviços prestados, recorrendo à sensibilização dos stakeholders para as questões de ética.
		2 - Identificar as oportunidades e riscos externos, periodicamente, por forma a usufruir das primeiras e minimizar os segundos, para tal deve manter a participação em entidades chave na sua área de intervenção, por forma manter-se informada e atualizada (nomeadamente FORMEM, UDIPSS, Redes Sociais).
	Promover a sustentabilidade económica e financeira	3 - Reestruturar ou Conceber novos serviços de acordo com as necessidades emergentes: territoriais e de públicos-alvo (novas tipologias).
		4 - Executar os serviços com rigor técnico e financeiro de acordo com os objetivos planeados e procedimentos internos.
		5 - Diversificar as fontes de receita, nomeadamente através da angariação de novos sócios/doadores e novos financiadores/ mecenas.



ASSOCIAÇÃO 2000
DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO

PLANO ESTRATÉGICO 2020-2023

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS
Clientes e Serviços	Prestar serviços centrados no cliente, respeitando os seus direitos, empowerment, qualidade e percurso de vida	6 - Utilizar metodologias participativas que criem a oportunidade de reforçar a autodeterminação, o exercício da cidadania, o aumento da qualidade de vida e a inclusão.
	Partilhar com as entidades da comunidade os princípios da inclusão, envolvendo-as e atribuindo-lhes um papel ativo neste processo	7 - Estabelecer parcerias com objetivos claramente definidos (de cooperação e estratégicos), cujo impacto seja significativo nos serviços, na qualidade de vida e no processo de inclusão dos clientes.
	Aumentar a participação dos principais stakeholders de cada serviço (clientes, colaboradores, parceiros) no processo de melhoria do mesmo	8 - Criar momentos regulares para os clientes, colaboradores e parceiros avaliarem o decurso das ações de modo a introduzir melhorias, inovações nos serviços, tornando-os cada vez mais empoderados.
	Aumentar a visibilidade das abordagens, dos serviços e dos impactos na comunidade	9 - Criar evidências dos outputs, acessíveis aos diferentes stakeholders e divulgadas pelos canais mais adequados a cada um.
Aprendizagem e Desenvolvimento	Avaliar e analisar todos os inputs e outputs da organização relativos ao desempenho/ percurso de todos os intervenientes nos serviços, de modo a garantir uma melhoria contínua da organização	10 - Compilar o feedback de todos os stakeholders, bem como os resultados das auditorias (internas e externas) por forma a constituir um Plano de Qualidade que no final traduza uma melhoria significativa da organização.
	Apesar da atividade da A2000 assentar em projetos (com início e fim) pretende-se proporcionar aos colaboradores estabilidade e oportunidades de desenvolvimento/ aquisição de competências técnicas e pessoais, por forma a garantir um desempenho com qualidade e um nível elevado de satisfação profissional	11 - Cumprir, de acordo com a legislação aplicável, a formação de ativos, incentivando todos a aumentar os seus conhecimentos profissionais e a aplicarem no quotidiano profissional esses conhecimentos.
		12 - Reforçar a satisfação interna dos colaboradores com medidas de reconhecimento do trabalho prestado, aquando da avaliação de desempenho.
		13 - Fomentar que o corpo técnico cresça gradualmente, de acordo com o crescimento consolidado do volume de negócio.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS
Aprendizagem e Desenvolvimento	Investir nos recursos físicos (instalações, equipamentos, viaturas e tecnologias) por forma a garantir as condições de segurança e qualidade necessárias ao bem-estar dos clientes e colaboradores, dos atuais e futuros serviços	14 - Ao nível do mobiliário, equipamentos (tecnológicos ou não) e viaturas deve ser garantida a sua funcionalidade no período de vida útil ou superior - com os devidos upgrades. Para tal, o Plano de Manutenção deve estar atualizado para informar sobre as necessidades de reforma, substituição ou atualização dos referidos itens.
		15 - Ao nível das instalações nos polos exteriores à sede garantir os requisitos legais e de segurança e conforto para todos.
		16 - Na sede, realizar as obras de adaptação/ manutenção/ conservação necessárias para poder responder às necessidades emergentes da comunidade.
	Promover o benchmarking - ao nível dos serviços, metodologias, modelos, práticas e resultados - como oportunidade de mudança, inovação e desenvolvimento	17 - Estabelecer pelo menos uma parceria com entidade congénere para fazer formalmente o benchmarking, de modo a que os resultados tragam desenvolvimento/ inovação e sejam incorporados no Sistema de Gestão de Qualidade.

Estes objetivos estratégicos e respetivas iniciativas serão transpostos, de uma forma mais concreta para os Programas de Ação anuais, acompanhados dos indicadores que permitirão uma medição do seu grau de desenvolvimento. Em Relatório Semestral e Anual será registada a monitorização e avaliação desses indicadores, por forma a manter-se sob controle o desempenho da A2000, impedindo que este se afaste dos objetivos previstos.

Segue-se o quadro com a lista dos indicadores por vertente estratégica:

QUADRO Nº 2 – Indicadores por vertente estratégica

1. Indicadores para a vertente Gestão Estratégica
Taxa de autofinanciamento
Taxa de cumprimento do n.º de eventos previstos para a sensibilização sobre as questões de ética
Taxa de cumprimento do n.º previsto de clientes / ano
Taxa de eficácia das medidas de prevenção de risco implementadas
Taxa de implementação das medidas de prevenção de risco, previstas para o ano em curso

1. Indicadores para a vertente Gestão Estratégica
Taxa de cumprimento dos indicadores dos processos da A2000
Taxa de cumprimento dos indicadores das Políticas da A2000
Taxa de execução financeira do serviço
Taxa de execução física do serviço
Taxa de Planos de conceção /Adaptação elaborados
Taxa de validação dos novos percursos / Serviços

2. Indicadores para as vertentes Clientes e Serviços
Taxa de assiduidade dos formandos / Clientes
Taxa de rescisão/desistência (serviços formativos e não formativos)
Taxa de certificação dos formandos
Taxa de Integração profissional das PCDI que terminaram formação no corrente ano
Taxa de Planos Individuais eficazes
Taxa de participação dos clientes na elaboração do seu Plano Individual
Taxa de participação do cliente na avaliação do seu Plano Individual.
Taxa de aumento de qualidade de vida
Taxa de satisfação dos clientes com o respeito pelo seus direitos
Taxa de satisfação de clientes / significativos com as questões de ética
Taxa de utilidade/aplicabilidade da formação na vida da PCDI
Taxa de satisfação quanto ao desenvolvimento de novas competências
Taxa de satisfação com o empowerment adquirido
Taxa de respostas às reclamações dentro do prazo
Taxa de reclamações dos clientes por violação da confidencialidade
Taxa de sugestões de melhoria de colaboradores (face ao previsto anualmente)
Taxa de sugestões de melhoria dos clientes / Parceiros (face ao previsto anualmente)
Taxa de implementação das sugestões de clientes e colaboradores
Taxa de reclamações / sugestões relativas às condições de saúde e bem estar de colaboradores e clientes
Taxa de reclamações / não conformidades dos financiadores
Taxa de participação do cliente no planeamento do serviço
Taxa de reclamações dos clientes

2. Indicadores para as vertentes Clientes e Serviços

Taxa de concretização dos objetivos das parcerias
Taxa de clientes que beneficiaram de parcerias na concretização do seu PI
Taxa de mais valias das parcerias face ao orçamento anual do serviço
Taxa de encaminhamentos efetivados entre serviços
Taxa de publicações anuais dos resultados e atividades

3. Indicadores para a vertente Aprendizagem e Desenvolvimento

Taxa de satisfação dos colaboradores
Taxa de satisfação com a comunicação interna
Taxa de satisfação de colaboradores com os chefes nas questões de ética
Taxa de satisfação dos clientes quanto ao desempenho da equipa técnica
Taxa de satisfação dos colaboradores relativamente à questão de Av. de Impacto do trabalho na vida dos colaboradores
Taxa de ausências dos colaboradores internos
Taxa de crescimento do n.º de colaboradores efetivos
Taxa de satisfação dos clientes
Taxa de satisfação dos voluntários
Taxa de satisfação dos parceiros
Taxa de Satisfação dos fornecedores
Taxa de satisfação dos financiadores
Taxa de satisfação com as parcerias
Taxa de satisfação da A2000 com os fornecedores
Taxa de satisfação da A2000 com os financiadores
Taxa de cumprimento de Acordos de voluntariado
Taxa de execução do Plano de Formação Interna dos Colaboradores
Taxa de colaboradores que frequentam 40h de formação
Taxa de eficácia das ações de formação
Taxa de recrutamentos baseados na divulgação no site e na bolsa de currículos da A2000
Taxa de avaliação de desempenho dos colaboradores nos itens "Iniciativa, gestão emocional, responsabilidade, trabalho em equipa e sensibilidade à diferença"
Taxa de "Precisa de Melhorar" na avaliação de desempenho
Taxa de cumprimento dos objetivos Plano de Desenvolvimento do Colaborador



ASSOCIAÇÃO 2000
DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO

PLANO ESTRATÉGICO 2020-2023

3. Indicadores para a vertente Aprendizagem e Desenvolvimento

Taxa da avaliação global de desempenho dos colaboradores
Taxa de implementação de todas as medidas advindas de sugestões, reclamações e ocorrências
Taxa de sugestões/reclamações na área da comunicação dos stakeholders (clientes, parceiros, fornecedores, financiadores)
Taxa de relatórios de avaliação de satisfação realizados face ao tipo de stakeholder
Taxa de implementação das ações do Plano de Qualidade
Taxa de eficácia das ações do Plano da Qualidade
Taxa de execução das auditorias planeadas
Taxa de cumprimento dos planos de manutenção dos equipamentos
Estabelecer benchmarking com pelo menos uma entidade congénere
Estabelecer benchlearning com pelo menos uma entidade congénere

VI – GESTÃO DOS RISCOS

Neste capítulo, com base nas Fraquezas e Ameaças vão definir-se algumas medidas gerais, que posteriormente em termos de Plano de Tratamento se devem concretizar o mais possível.

Na SWOT, já apresentada no ponto III, foram identificadas Fraquezas e Ameaças que a organização na sua gestão interna assume correr, pois tem outros benefícios, a saber:

- Instalações da sede: estão localizadas fora do centro urbano, sem acesso à rede de transportes públicos – o benefício é a dimensão das instalações que permitirá alcançar outros objetivos e as questões dos transportes terão que ser geridas.
- Enorme prestação mensal da aquisição das instalações da sede – em contrapartida a sede ganhou espaços, edificadas e não edificadas, de dimensões enormes que lhe permitira dar azo a novos projetos;
- Financiamento: existe uma grande dependência do financiamento do FSE, com predomínio de operações e/ou projetos temporários em vez de serviços permanentes – o benefício é que de outra forma a A2000 não teria a dinâmica que tem.
- Viaturas: inexistência de viaturas nos polos externos para uso dos técnicos – a contrapartida é o menor custo em termos de despesas de aquisição e de manutenção das viaturas.

Em termos de Ameaças Externas também há fatores que são incontornáveis, a saber:

- Vencimentos da tabela da CNIS baixos e sem uma carreira atrativa – esta é a realidade Portuguesa.
- Financiamento:
 - Respostas sociais da Segurança Social com baixas participações e muitas exigências técnicas;
 - Imprevisibilidade na aprovação das candidaturas o que provoca instabilidade no desenvolvimento e progressão dos serviços, bem como na contratação de pessoal – estas duas realidades são incontornáveis, pois não surgiram melhores ofertas.
- Localização Territorial:
 - Territórios abrangidos de cariz rural, de interior e isolados;
 - Tecido empresarial reduzido e pouco diversificado – estes dois fatores são uma realidade, não apenas da A2000, mas de todas as pessoas/entidades desta região, pelo que estão sempre presentes para todos, não sendo específicos da A2000.

Portanto, apresentam-se, no quadro abaixo, as Fraquezas Internas e as Ameaças Externas restantes, para as quais a A2000 definirá medidas ou estratégias para minorar o risco:



FRAQUEZAS DA A2000	AMEAÇAS EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none">• Instalações:<ul style="list-style-type: none">- Sede: sem elevador;- Noutros concelhos são precisas melhorias (mais espaço, cozinha...).• Equipamentos: necessidade de mais computadores; instrumentos de avaliação; equipamento de ginásio; equipamentos de estimulação sensorial.• Recursos Humanos:<ul style="list-style-type: none">- Em alguns serviços há falta de técnicos (principalmente de algumas especialidades) e de auxiliares;- Alguns técnicos precisam de maior formação em termos de comunicação, deficiência, rigor de procedimentos;- Mobilidade dos colaboradores por dificuldade em garantir a sua permanência, devido à rotatividade de projetos.• Financiamento:<ul style="list-style-type: none">- Despesas de aluguer em alguns polos;- A angariação exige tempo e perfil que nem todos têm.• Serviços:<ul style="list-style-type: none">- A certificação da DGERT envolve poucas áreas face às atuais necessidades;- Alguns serviços são pouco conhecidos e pouco procurados, ainda não se encontrou a melhor forma de divulgação;- O retorno oferecido aos doadores merece um maior investimento, possivelmente, através da publicação no facebook de entrevistas.- Alguns serviços precisam ser reavaliados ao nível do funcionamento, para se introduzirem melhorias metodológicas.	<ul style="list-style-type: none">• Rede de transportes: escassa ou inexistente em muitas das localidades de onde provêm os clientes.• Cultura e mentalidades retrógradas, marcadas por preconceitos promotores de discriminação que dificultam a comunicação e a relação com alguns interlocutores da comunidade.• Face à crise económica vigente, grande imprevisibilidade na angariação de doadores/donativos;• Concorrência com outras entidades ao nível da formação.• Clientes e significativos: dificuldade em aderir à mudança e consequentemente apresentam comportamentos opositivos (falta de presença, incumprimento dos compromissos, conflitos...).

Posteriormente à realização da SWOT com a participação de todos os colaboradores, surgiu a Pandemia COVID-19 que obrigou a que a organização estabelecesse um Plano de Contingência, para minorar os riscos de contágio e interferência no normal funcionamento dos serviços.

As medidas de Tratamento do Risco serão definidas em sede própria e monitorizadas regularmente.

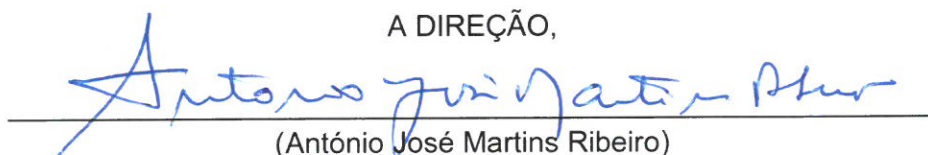
VII - MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

A monitorização e avaliação dos indicadores estabelecidos no Mapa Estratégico serão realizadas de acordo com as metodologias implementadas pela A2000 e ocorrerá em dois momentos - Relatório Semestral e Relatório e Contas Anual - aquando da monitorização do Programa de Ação e Orçamento anual (instrumento que fomenta a concretização dos objetivos estratégicos).

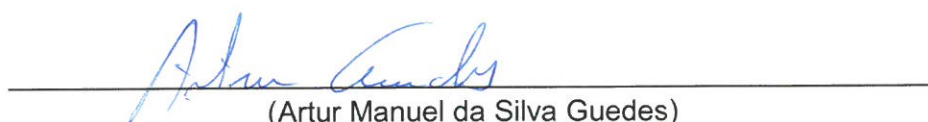
A melhoria contínua obriga a uma avaliação do grau de eficácia e pertinência dos indicadores escolhidos e registados neste documento, pelo que anualmente estes indicadores serão revistos e, se ocorrer alguma alteração será adicionada a este documento uma revisão com os novos indicadores.

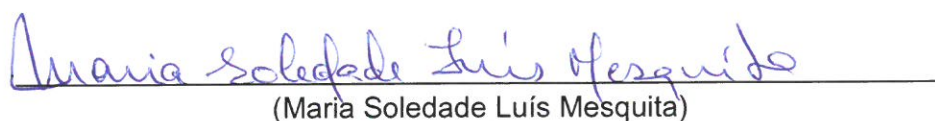
Poiares, 17 de agosto de 2020

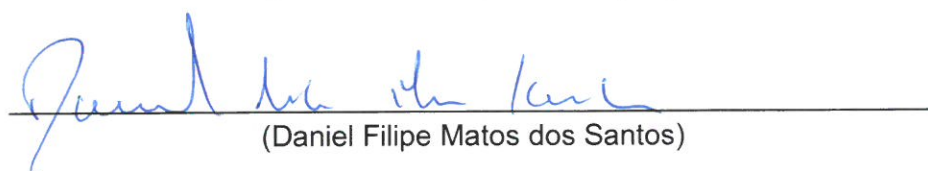
A DIREÇÃO,


(António José Martins Ribeiro)


(Marina Antonieta Gomes Teixeira)


(Artur Manuel da Silva Guedes)


(Maria Soledade Luís Mesquita)


(Daniel Filipe Matos dos Santos)

