

PLANO ESTRATÉGICO

2013 – 2015



Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000

Av. 25 de Abril, nº 39

5030-481 Santa Marta de Penaguião

Tel.: 254 822 046 / 308 804 316/ Tlm.: 935 575 882

Fax: 254822047

E-mail: a2000@a2000.pt

Web site: www.a2000.pt



ENTIDADE
FORMADORA
CERTIFICADA



Assurance
in Social Services



AENOR
Empresa
Certificada



ER-1072:2012

Controlo de Versões

Versão	04 – Avaliação Final		
Elaborado por:	Diretores Técnico e Executivo		
Aprovado por:	Direção	Em: 09-05-2016	
Disseminação:	Resp.: Diretor Técnico	Meio: Email e site	Destinatários: Todos
Entrada em vigor:	10-05-2016		

Versão	03 – Monitorização e Avaliação		
Elaborado por:	Diretores Técnico e Executivo		
Aprovado por:	Direção	Em: 05-05-2015	
Disseminação:	Resp.: Diretor Técnico	Meio: Email e site	Destinatários: Todos
Entrada em vigor:	06-05-2015		

Versão	02- Monitorização e Avaliação		
Elaborado por:	Diretores Técnico e Executivo		
Aprovado por:	Direção	Em: 02-05-2014	
Disseminação:	Resp.: Diretor Técnico	Meio: Email e site	Destinatários: Todos
Entrada em vigor:	03-05-2014		

Versão	01 - Aprovação		
Elaborado por:	Diretores Técnico e Executivo		
Aprovado por:	Assembleia Geral	Em: 29-11-2012	
Disseminação:	Resp.: Diretor Técnico	Meio: Email e site	Destinatários: Todos
Entrada em vigor:	02-01-2013		



ÍNDICE

I – ENQUADRAMENTO.....	4
II - VISAO, MISSAO, PRINCÍPIOS	5
III - ANALISE DA ENVOLVENTE	7
IV - DIAGNOSTICO DAS NECESSIDADES	9
V - EIXOS ESTRATÉGICOS DE REFERÊNCIA.....	11
VI - MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	18
VII - MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO – EFETUADA EM 2014	20
VIII - MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO – EFETUADA EM 2015	31
XIX - AVALIAÇÃO – EFETUADA EM 2016	39

I - ENQUADRAMENTO

A A2000 tem 12 anos de existência mas, dadas as mudanças socioeconómicas globais, o contexto em que está inserida é marcado pela imprevisibilidade e mudança constante. É fundamental que desenhe o seu plano de evolução, no sentido de traçar uma linha orientadora que, face às ameaças e mudanças, a mantenha focalizada naquilo que é, naquilo que quer ser e como pretende lá chegar.

O Plano Estratégico é um instrumento de gestão orientado para a produção de decisões e ações que norteiam a atuação da organização, dentro da sua Missão e Visão.

Numa primeira fase foi pertinente que a organização identificasse as suas forças e pontos fracos, de forma a otimizar as primeiras e melhorar as segundas, e analisasse a envolvente externa para desta forma poder capitalizar as oportunidades e minorar os efeitos das ameaças/constrangimentos provocados pelas mudanças socioculturais, político-legais, económicas e tecnológicas.

A definição das prioridades estratégicas da organização resulta desta análise e abrange diferentes áreas que, no seu todo, permitem uma evolução da organização, consistente, inovadora e de qualidade.

Um planeamento eficaz necessita de identificar as oportunidades, compreender os recursos necessários para as gerir, conhecer a disponibilidade desses recursos e a capacidade de os obter. Nessa medida, o Plano Estratégico, que a seguir se apresenta, foi elaborado para:

1. Analisar e gerir a mudança;
2. Traçar vias de desenvolvimento coerente;
3. Orientar a execução no período 2013-2015;
4. Informar a organização e gerar responsabilidades;
5. Melhorar os resultados da organização;
6. Incentivar a inovação, a criatividade, e a melhoria continua;
7. Acompanhar e avaliar o desempenho organizacional, objetivos e metas conseguidas;
8. Analisar os desvios.

Estamos convictos que este Plano Estratégico vai criar condições para planificar e executar outros projetos que envolvam e potenciem os recursos institucionais. Desta forma, a atividade será mais realista e orientada para as reais necessidades da comunidade.

Neste caminho, a relação com a comunidade continuará a ser um eixo basilar para o sucesso da nossa intervenção, investindo-se na consolidação e formação de novas parcerias estratégicas e de missão, no plano da sociedade e nos meandros da solidariedade social, pautadas por lógicas de não-dependência e de crescente autonomia financeira.



II - VISÃO, MISSÃO, PRINCÍPIOS

Visão

A A2000 pretende ser uma organização moderna e inovadora, de âmbito regional, com serviços de qualidade, assumindo-se como agente de mudança e desenvolvimento na construção de uma sociedade mais consciente e integradora, nomeadamente das pessoas mais desfavorecidas.

Missão

A A2000 tem como Missão formar, capacitar e inserir social e profissionalmente pessoas desfavorecidas ou em risco de exclusão, da região norte do país, nomeadamente pessoas com deficiência e/ou incapacidade e adultos empregados ou desempregados com baixa escolaridade, ex-presidiários, toxicodependentes em processo de recuperação, bem como fomentar o desenvolvimento de competências pessoais e sociais em crianças e jovens em risco e suas famílias, contribuindo desta forma para o incremento da sua qualidade de vida, mobilizando para tal as parcerias necessárias.

Princípios éticos

1. A missão da A2000 apoia-se num conjunto de valores e princípios que orientam a sua conduta, definem o seu carácter e representam a estrutura ética da organização.
2. O conceito de solidariedade social, enquanto princípio orientador das práticas institucionais, agrega todos os princípios éticos - o que se revela quer ao nível da funcionalidade interna, quer ao nível do relacionamento com a comunidade envolvente e o tecido institucional associado, nomeadamente:
 - a) **Compromisso:** este princípio reflete-se na defesa dos direitos das pessoas em situação de vulnerabilidade social, norteando a relação da A2000 com os clientes, que se compromete com as questões sociais e com a cidadania, contribuindo sempre para a melhoria da qualidade de vida da comunidade onde se insere. A consolidação deste desiderato pressupõe:
 - i) O estabelecimento de uma relação personalizada com o cliente;
 - ii) A estruturação de um percurso e metodologias ajustados às especificidades do público-alvo.
 - b) **Respeito pela individualidade e pela diferença:** este princípio assegura que os clientes da A2000 sejam tratados com respeito pela sua dignidade pessoal e que lhes sejam reconhecidos direitos e interesses legítimos, respeitando a diferença individual, grupal e comunitária como parte da diversidade humana. Nomeadamente:
 - i) A A2000 procura assegurar na prestação dos seus serviços que nenhum cliente seja, direta ou indiretamente, discriminado em função do sexo, idade, género, orientação sexual, deficiências ou incapacidades, cultura, raça, religião, profissão ou opinião pública, ou outras;
 - c) **Inclusão:** a A2000 reconhece o direito de cada cliente à autonomia individual, incluindo liberdade de escolha e independência, tomada das suas próprias decisões de acordo com o princípio do consentimento



informado, promovendo, deste modo, o envolvimento e a participação social plena do cliente, garantindo a sua integração e evidenciando as suas capacidades e potencialidades;

- d) **Escuta ativa:** a A2000 está recetiva e valoriza a escuta interessada, atenta e sem preconceito da opinião do cliente, por forma a propor-lhe um quadro de soluções adequadas à sua situação, de modo compreensivo e honesto;
- e) **Autonomia técnica com responsabilidade:** a A2000, através de um processo contínuo de responsabilização e valorização da capacidade técnica dos seus colaboradores, garante e promove um maior grau de independência decisória e operacional, disseminando e construindo desta forma, boas práticas ao nível dos valores associados ao “empowerment” (a tradução é “empoderamento”, isto é, criar condições aos clientes de participação nas decisões);
- f) **Trabalho em equipa:** a atuação da A2000 pauta-se por procedimentos transversais e multidireccionados, o que exige um trabalho em equipa por forma a obter um maior aproveitamento dos talentos de cada um; o aumento da criatividade do serviço prestado; a partilha de experiências e papéis; a responsabilização de cada elemento criando maior motivação e qualidade dos serviços;
- g) **Melhoria contínua:** a A2000 visa identificar e satisfazer proativamente as necessidades dos clientes, promovendo a criação de novos serviços e a melhoria dos já existentes, gerindo estrategicamente a inovação com base na assunção de fundamentos éticos alicerçados nos direitos humanos e na equidade social, nomeadamente:
- i) A aprendizagem, a formação e o desenvolvimento dos colaboradores, valorizando da mesma forma a avaliação dos clientes, financiadores, fornecedores, parceiros, sócios e todas as partes interessadas;
 - ii) Melhorar continuamente a prestação dos seus serviços primando pela crescente satisfação dos clientes.
- h) **Responsabilidade social:** a A2000, como IPSS, pauta a sua prática pelo princípio da responsabilidade social, promovendo o desenvolvimento económico sustentável, mediante:
- i) A dinamização de ações que contribuem para o incremento da qualidade de vida da sociedade em geral;
 - ii) O desenvolvimento, no seu âmbito de ação, de um compromisso de responsabilidade social com os organismos envolventes, procurando sensibilizá-los e mobilizá-los na construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.
- i) **Proatividade:** A A2000 é uma Instituição proativa, antecipando as necessidades futuras, baseada em factos e dados continuamente atualizados por intermédio de estudos e diagnósticos do meio envolvente, de forma a tornar possível, com eficácia e eficiência, a satisfação de necessidades e expectativas dos clientes e da comunidade.



III - ANÁLISE DA ENVOLVENTE

❖ EXTERNA

➤ Oportunidades

- Necessidade de novas respostas e serviços
- Novos grupos alvo
- Orientação das políticas para um maior respeito pelos direitos das pessoas com deficiência ou incapacidade
- Sistemas de Qualificação que orientam a gestão da atividade
- Aumento das exigências por parte dos clientes, parceiros e financiadores
- Estabelecimento de Parcerias
- Reconhecimento social da A2000
- Maior consciência da responsabilidade social por parte das empresas
- Financiamento para a criação de novas instalações
- Visibilidade/Notoriedade

➤ Ameaças

- Impacto da crise económica que dificulta a efetivação dos direitos das pessoas
- Redução dos recursos financeiros públicos e privados disponíveis
- Diminuição da população residente
- Maior insegurança no mercado de emprego
- Desajuste, face às reais necessidades, da política e programas de intervenção no domínio da inserção social e profissional
- Dificuldades na sustentabilidade devido à dependência do financiamento público
- Rede de transportes inadequada às necessidades dos clientes

❖ INTERNA

➤ Forças

- Diversidade, profissionalismo e motivação dos Recursos Humanos
- Competência da Equipa Técnica: Know-how /conhecimento/experiência
- Transparência de Gestão
- Cultura organizacional focada em princípios e valores, envolventes e partilhados
- Investimento na Qualidade e motivação para a melhoria contínua
- Conhecimento das necessidades sociais do meio envolvente
- Disponibilização de um conjunto diverso de serviços direcionados às reais necessidades da comunidade
- Dinamismo e rentabilização dos recursos
- Flexibilidade perante as necessidades do público-alvo
- Capacidade em estabelecer parcerias
- Capacidade em aplicar técnicas de fundraising



➤ Fraquezas

- Instalações/espço físico insuficientes para os serviços desenvolvidos
- Estratégias e sistemas de gestão da qualidade ainda não completamente integrados e implementados
- Número insuficiente de técnicos atendendo à quantidade de serviços
- Insuficientes recursos financeiros
- Insuficiência de autofinanciamento/ grande dependência financeira do Estado

IV - DIAGNOSTICO DAS NECESSIDADES

Da análise e diagnóstico das necessidades contextuais e expectativas dos Clientes e das Partes Interessadas, concluiu-se que é necessário promover, a três níveis distintos, as seguintes diretrizes:

A. Melhoria da estratégia organizacional

1. Promover uma gestão de proximidade, participativa e com critérios de transparência e qualidade, aumentando o envolvimento da comunidade;
2. Adequar a prestação dos serviços às necessidades do mercado, tendo em conta as necessidades objetivas dos clientes e das outras partes interessadas, e as condicionantes do sistema de financiamento;
3. Prestar serviços de qualidade e com consumo adequado de recursos;
4. Aperfeiçoar o modelo de gestão da organização, garantindo a sua qualidade e sustentabilidade;
5. Atrair e estabilizar pessoal qualificado e com competências profissionais ajustadas aos desafios definidos;
6. Dotar a organização de mecanismos que possibilitem a melhoria contínua dos processos e da gestão de recursos;
7. Construir espaços físicos adequados às necessidades;
8. Inovar a imagem e melhorar a comunicação interna e externa;
9. Procurar fontes alternativas de financiamento.

B. Serviços Formativos

1. Consolidar o Centro de Recursos para a Inclusão de pessoas com deficiência ou incapacidade;
2. Projetar intervenções não financiadas pelo estado como fonte de recursos institucional;
3. Potenciar competências profissionais ajustadas às condições mais favoráveis do mercado de emprego;
4. Diversificar a oferta formativa, potenciando o aumento da empregabilidade;
5. Acompanhar a evolução empresarial local e identificar nichos de oportunidade para testar e reforçar competências dos formandos;
6. Mediar soluções de emprego e reinserção socioprofissional;
7. Satisfazer as expectativas das famílias e dos empregadores;
8. Desenvolver competências pessoais geradoras de autonomia.

C. Serviços Não formativos

1. Aumentar a capacidade de atendimento às solicitações da comunidade e melhorar a resposta direta aos clientes;
2. Diversificar o leque de atividades em função dos público-alvo;
3. Alargar a rede de parcerias para execução de trabalhos/tarefas com potencial pedagógico ou de lazer;

Handwritten signature in blue ink.

4. Potenciar o desenvolvimento de atividades socialmente úteis nos contextos da Comunidade;
5. Diversificar as atividades ocupacionais, de sensibilização e de expressão.
6. Prestar serviços multidisciplinares, de acordo com as necessidades individuais;
7. Alargar o horário dos serviços;
8. Alargar as parcerias e as redes de suporte.

V - EIXOS ESTRATÉGICOS DE REFERÊNCIA

Pretende-se que este Plano traduza um desafio mobilizador numa clara orientação para o futuro e, sobretudo, um compromisso de longo prazo para com os clientes, os colaboradores e os parceiros, suportado no desafio da modernidade, da inovação, da qualidade, da ética, da sustentabilidade e da concorrência.

À luz das realidades que já é possível observar, a Direção, com o apoio dos restantes colaboradores, avaliou algumas das medidas que constavam no anterior Plano tendo decidido manter e reforçar as principais linhas de orientação estratégica, na convicção de que as mesmas correspondem a necessidades atuais e futuras para a definição e afirmação dos rumos da A2000. Nesta linha, retomam-se como fundamentais os quatro eixos estratégicos:

- Clientes
- Serviços
- Organização e Gestão
- Desenvolvimento e Inovação

A execução destes quatro eixos conduz à concretização de um quinto que resulta da interseção daqueles e que é o aumento da “Qualidade de Vida das pessoas em risco de exclusão”

Estes eixos, interligados e indissociáveis, resultam da análise da situação atual da organização e do conjunto de desafios e potencialidades que se podem incorporar no futuro percurso. Sem a focalização nas necessidades dos clientes não é possível definir respostas/serviços adequados às suas necessidades; por sua vez o desenvolvimento destes num contexto ético, com qualidade e de forma sustentada só é possível se a organização e gestão envolve os stakeholders, promove a sua capacitação, incentiva a criatividade e inovação dos processos e metodologias de trabalho, tendo sempre presente o impacto na comunidade e na qualidade de vida das pessoas em risco de exclusão. Assim, por eixo surgem os seguintes objetivos:

❖ **Eixo “Clientes”:**

- “Prestar serviços de qualidade consistentes com as necessidades do cliente e as exigências do meio”
- “Aumentar o número de clientes”

❖ **Eixo “Serviços”:**

- “Diversificar os serviços prestados de forma inovadora”
- “Estabelecer parcerias estratégicas de impacto nos serviços”

Comum às duas áreas surge o objetivo:

- “Aumentar a visibilidade das abordagens, dos serviços e dos impactos na comunidade”

❖ **Eixo “Organização e Gestão”:**

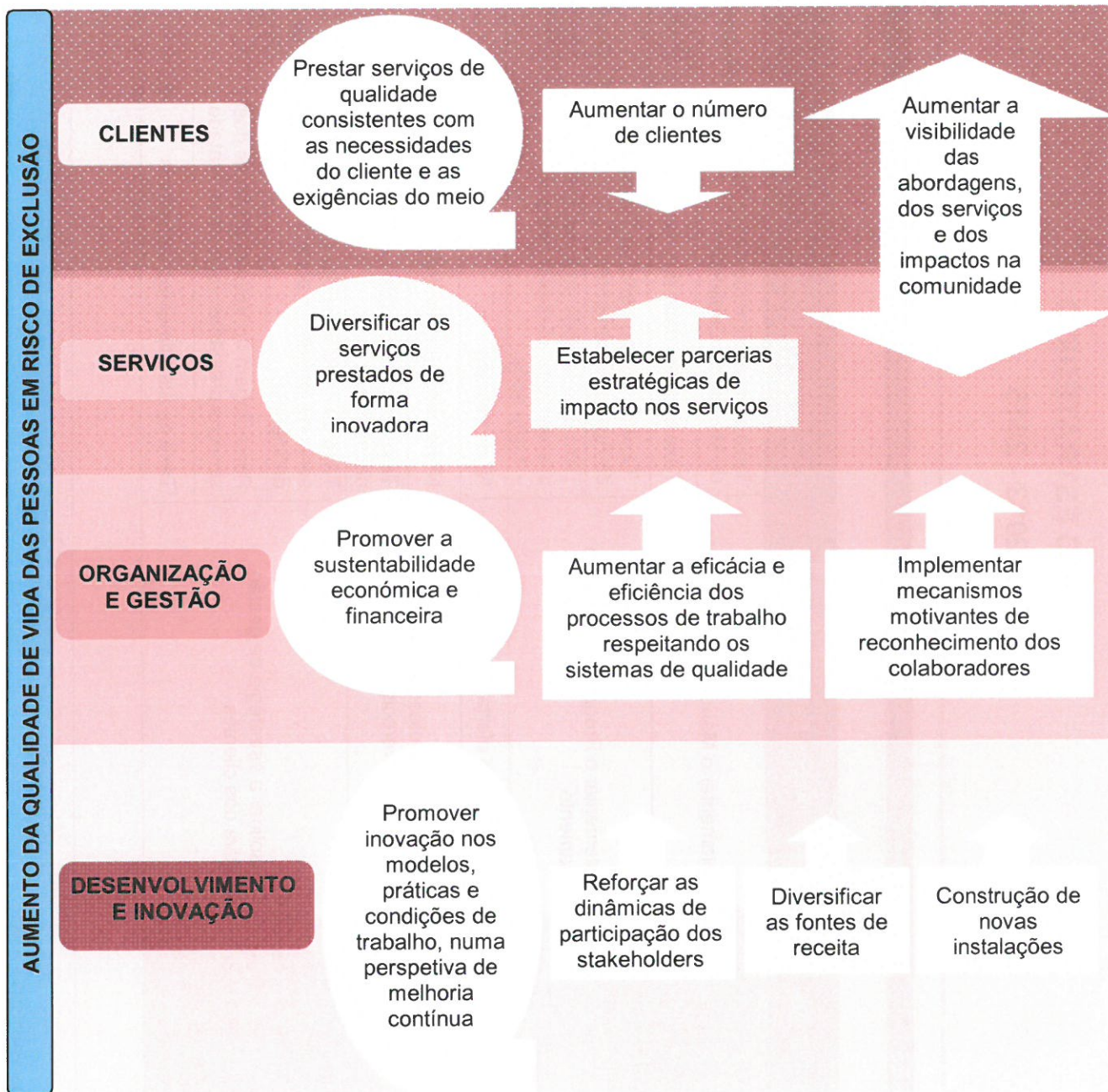
- “Promover a sustentabilidade económica e financeira”
- “Aumentar a eficácia e eficiência dos processos de trabalho respeitando os sistemas de qualidade”
- “Implementar mecanismos motivantes de reconhecimento dos colaboradores”

❖ **Eixo “Desenvolvimento e Inovação”:**

- “Promover inovação nos modelos, práticas e condições de trabalho, numa perspetiva de melhoria contínua”
- “Reforçar as dinâmicas de participação dos stakeholders”
- “Diversificar as fontes de receita”
- “Construir instalações mais adequadas”

Segue-se, na página seguinte, o Mapa Estratégico, onde de forma gráfica se observam as quatro áreas de intervenção estratégica direta. A promoção dos seus objetivos conduz ao **“Aumento da qualidade de vida das pessoas em risco de exclusão”**, meta final do Plano Estratégico.

MAPA ESTRATÉGICO



PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2015

QUADRO DE INDICADORES

Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores	Owner	METAS		
				2013	2014	2015
CLIENTES	Prestar serviços de qualidade consistentes com as necessidades do cliente e as exigências do meio	Taxa de cumprimento dos indicadores do Manual de Qualidade	Responsável de Qualidade	90%	95%	95%
		Taxa de Satisfação dos clientes		90%	90%	90%
	Implementar o Programa de Ação e Orçamento	Taxa de cumprimento do Programa da Ação e Orçamento	Diretores Técnico e Executivo	90%	90%	90%
		Taxa de avaliação do impacto das intervenções, efetuada pelos clientes - 1 ano após		80%	85%	90%
	Reestruturar a oferta de serviços	Nº de clientes	Diretor Técnico e Chefes de Projeto	2147	500	1000
		Consolidar a divulgação junto dos públicos desfavorecidos		3	4	4
		Taxa de integração dos clientes dos serviços formativos portadores de deficiência		20%	25%	30%
	Consolidar a estratégia de gestão objetiva dos clientes	Taxa de pré-inscrições acima da necessidade	Diretor Técnico e Chefes de Projeto	70%	75%	80%
		Percentagem do Volume de horas dos serviços prestados, face ao contratado		90%	90%	90%
		Taxa de atendimentos individuais		20%	25%	30%

A2000/049/01

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000
Av. 25 de Abril, nº 39 – Sta. Marta de Penaguião
NIF: 505045225

14/48

[Handwritten signature]

PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2015

Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas		Indicadores		METAS			
	Prospecção/Identificação de potenciais serviços	Levantamento de necessidades	Owner	2013	2014	2015		
SERVIÇOS	Diversificar os serviços prestados de forma inovadora	Conceber novos Planos de Serviços	Diretor Técnico e Chefes de Projeto	S	S	S		
	Estabelecer parcerias estratégicas de impacto nos serviços	Explorar a oportunidade de alargamento da intervenção a outros territórios	Estudo de viabilidade	1	2	3		
		Selecionar parceiros de trabalho	Nº de Protocolos estabelecidos	--	S	S		
Aumentar a visibilidade das abordagens, dos serviços e dos impactos na comunidade	Elaborar e implementar um Plano de Marketing e Comunicação	Taxa de execução do Plano de Marketing e Comunicação	Direção	56	50	50		
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO	Diversificar e aumentar as fontes de autofinanciamento	Definir e implementar um Plano de Fundraising	Taxa de execução do Plano de Fundraising	80%	85%	90%		
		Implementar novos serviços	Nº de novos serviços	1	2	3		
		Angariar novos financiadores	Nº de novos financiadores	3	3	3		
	Aumentar a eficácia e eficiência dos processos de trabalho respeitando os sistemas de qualidade	Angariar novos sócios	Nº de novos sócios	Direção	150	150	150	
		Calcular a taxa de autofinanciamento	Taxa de autofinanciamento		5%	8%	10%	
		Estabelecer um sistema de monitorização rigorosa dos processos	Taxa de conformidade das auditorias internas	Responsável de qualidade		90%	95%	95%
			Adequar as infra-estruturas às necessidades das intervenções	Taxa de satisfação dos clientes e colaboradores com as condições físicas		90%	90%	95%

PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2015

Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores	METAS		
			2013	2014	2015
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO (cont.) Implementar mecanismos motivantes de reconhecimento dos colaboradores	Cumprir com a legislação aplicável à formação de ativos	Nº de horas de formação frequentada, por cada colaborador	20	25	30
	Estabilizar o novo sistema de Avaliação de Desempenho e Política de Retenção	Taxa de cumprimento do Plano de Formação Interna	80%	85%	90%
		Taxa de cumprimento dos objetivos e metas ao nível das competências	80%	85%	90%
	Definir objetivos individuais de Desempenho	Taxa de implementação das medidas de Retenção	70%	75%	80%
		Taxa de concretização dos objetivos individuais	85%	90%	90%
	Reforçar a satisfação interna dos colaboradores	Taxa de satisfação geral dos colaboradores	85%	90%	90%
	Implementar um Plano de Desenvolvimento de Clima (abrangendo as dimensões: liderança, motivação, resistência à mudança, stress) e empowerment (abrangendo 4 áreas: poder, motivação, capacitação, liderança) Organizacional	Taxa de satisfação dos colaboradores quanto às dimensões: liderança, poder, motivação, stress, mudança, capacitação	80%	85%	90%
			Owner		
		Direção e Diretores			

A2000/049/01

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000
Av. 25 de Abril, nº 39 – Sta. Marta de Penaguião
NIF: 505045225

16/48

PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2015

Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores	METAS		
			2013	2014	2015
Inovar os modelos e práticas de trabalho, numa perspetiva de melhoria contínua	Monitorizar e Avaliar os procedimentos e metodologias	Taxa de cumprimento da implementação das melhorias do Plano de Qualidade	90%	95%	95%
	Implementar nas Equipas uma estratégia de partilha de conhecimento e procura de novas metodologias	Criação de um espaço virtual de colocação de artigos/ documentos/livros para consulta dos colaboradores Atas de reunião de equipa de partilha e determinação da implementação de novas metodologias	S	S	S
Reforçar as dinâmicas de participação dos stakeholders	Desenvolvimento de uma gestão de proximidade, participativa e com critérios de qualidade	Nº de Atas/registos de reunião com stakeholders	168	100	100
		Nº de sugestões/ melhorias	50	40	40
		Taxa de participação dos clientes em eventos e Newsletter da A2000	100 %	100 %	100 %
		Taxa de avaliação de satisfação dos stakeholders	90%	90%	90%
Construção de novas instalações	Construção de novas instalações	Contrato com a entidade construtora	S	S	S
		Contrato de financiamento privado	S	S	S
		Edifício construído	--	--	S
		Owner			
		Diretor Técnico			
		Diretor Técnico			
		Direção			
		Direção			

DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

A2000/049/01

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000
Av. 25 de Abril, nº 39 – Sta. Marta de Penaguião
NIF: 505045225

17/48



[Handwritten signature]

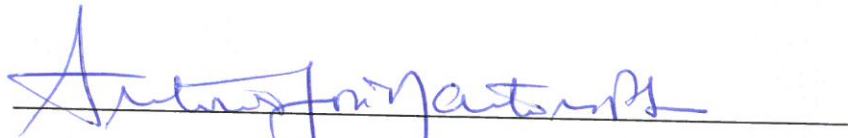
PLANO ESTRATÉGICO 2013 - 2015

VI - MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

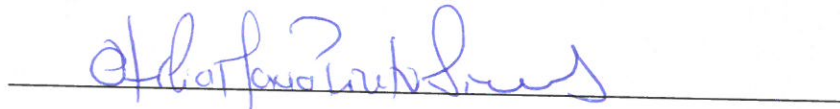
A monitorização e avaliação do Plano Estratégico é realizada de acordo com as metodologias implementadas pela A2000 e ocorrerá em dois momentos - Relatório Semestral e Anual - aquando da monitorização do Programa de Ação e Orçamento anual (instrumento que fomenta a concretização dos objetivos estratégicos).

Santa Marta de Penaguião, 29 de Novembro de 2012

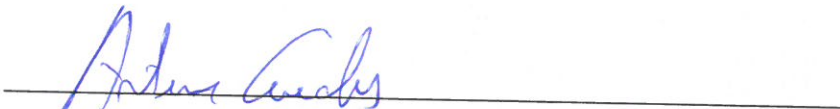
A DIREÇÃO,



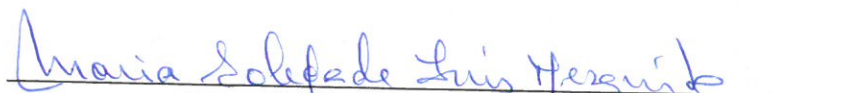
(António José Martins Ribeiro)




(Otilia Pinto Simões)



(Artur Manuel da Silva Guedes)



(Maria Soledade Luís Mesquita)



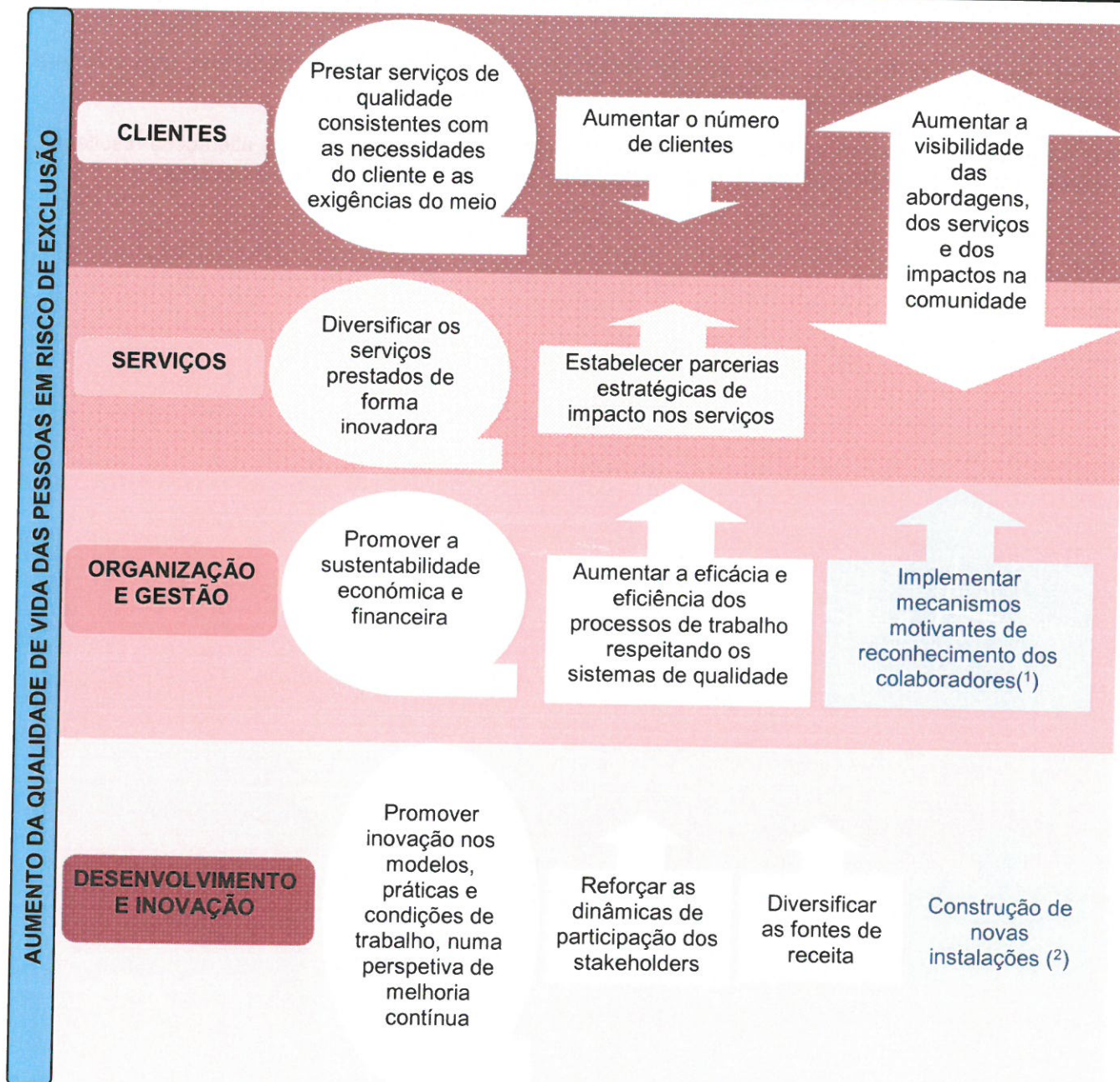
(Amadeu Araújo Cardoso)

VII - MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO – EFETUADA EM 2014

Optou-se por uma monitorização anual, pois há ações que apenas ocorrem uma vez no ano, pelo que se a monitorização fosse semestral, parte significativa dos objetivos não seria avaliada.

Neste capítulo apresentam-se o Mapa Estratégico e o Quadro dos Indicadores com as alterações resultantes da monitorização. Estas vêm destacadas numa cor diferente e têm uma nota de rodapé explicativa.

MAPA ESTRATÉGICO Revisto - 2014



Legenda das alterações:

- (1) – Definiram-se os Critérios para a atribuição de Incentivos, contudo estes só serão aplicados ao fim de 3 anos de cumprimento.
- (2) – Foi efetuada em 2012 uma candidatura ao PRODER, para construção de instalações, em janeiro de 2013 a A2000 foi informada que essa candidatura seria aprovada se o título de posse/cedência do terreno existisse em nome da A2000, ao que a Câmara Municipal se obstou.

PLANO ESTRATÉGICO 2013 - 2015

QUADRO DE INDICADORES Revistos - 2014

Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores	Owner	Metas			Resultados	
				2013	2014	2015		
Prestar serviços de qualidade consistentes com as necessidades do cliente e as exigências do meio	Implementar o Manual de Qualidade	Taxa de cumprimento dos indicadores do Manual de Qualidade (1)	Responsável de Qualidade	90%	95%	95%	80%	
		Taxa de Satisfação dos clientes		90%	90%	90%	100%	
	Implementar o Programa de Ação e Orçamento	Taxa de cumprimento do Programa da Ação e Orçamento (2)	Diretores Técnico e Executivo	90%	90%	90%	84%	
		Taxa de avaliação do impacto das intervenções, efetuada pelos clientes - 1 ano após		80%	85%	90%	90%	
Aumentar o número de clientes	Reestruturar a oferta de serviços	Nº de clientes (3)		2147	500	1000	1480	
	Consolidar a divulgação junto dos públicos desfavorecidos	Nº de canais de divulgação utilizados		3	4	4	5	
		Taxa de pré-inscrições acima da necessidade		20%	25%	30%	89%	
	Consolidar a estratégia de gestão objetiva dos clientes	Taxa de integração dos clientes dos serviços formativos portadores de deficiência (4)		Diretor Técnico e Chefes de Projeto	70%	75%	80%	67%
		Percentagem do Volume de horas dos serviços prestados, face ao contratado			90%	90%	90%	97%
		Taxa de atendimentos individuais		20%	25%	30%	145%	



PLANO ESTRATÉGICO 2013 - 2015

Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores	Owner	Metas			Resultados
				2013	2014	2015	
SERVIÇOS	Diversificar os serviços prestados de forma inovadora	Prospecção/Identificação de potenciais serviços	Diretor Técnico e Chefes de Projeto	S	S	S	--
		Conceber novos Planos de Serviços		1	2	3	5
		Explorar a oportunidade de alargamento da intervenção a outros territórios		--	S	S	APPISC e CERCIMON
Estabelecer parcerias estratégicas de impacto nos serviços	Aumentar a visibilidade das abordagens, dos serviços e dos impactos na comunidade	Selecionar parceiros de trabalho	Direção	56	50	50	36 NOVOS 89 TOTAL
		Elaborar e implementar um Plano de Marketing e Comunicação		80%	85%	90%	--
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO	Diversificar e aumentar as fontes de autofinanciamento	Definir e implementar um Plano de Fundraising	Direção	80%	85%	90%	75%
		Implementar novos serviços		1	2	3	3
		Angariar novos financiadores		3	3	3	3
		Angariar novos sócios		150	150	150	99
		Calcular a taxa de autofinanciamento		5%	8%	10%	11%

A2000/049/01

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000
Av. 25 de Abril, nº 39 – Sta. Marta de Penaguião
NIF: 505045225

22/48



Handwritten signatures and initials in blue ink.

ER-10/2/2012

PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2015

Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores	Owner	Metas			Resultados 2013
				2013	2014	2015	
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO (cont.)	<p>Aumentar a eficácia e eficiência dos processos de trabalho respeitando os sistemas de qualidade</p> <p>Estabelecer um sistema de monitorização rigorosa dos processos</p> <p>Adequar as infra-estruturas às necessidades das intervenções</p> <p>Cumprir com a legislação aplicável à formação de ativos</p>	Taxa de conformidade das auditorias internas ⁽⁷⁾	Responsável de qualidade	90%	95%	95%	89%
		Taxa de satisfação dos clientes e colaboradores com as condições físicas		90%	90%	95%	96%
Implementar mecanismos motivantes de reconhecimento dos colaboradores	<p>Estabilizar o novo sistema de Avaliação de Desempenho e Política de Retenção</p> <p>Definir objetivos individuais de Desempenho</p> <p>Reforçar a satisfação interna dos colaboradores</p>	Nº médio de horas de formação frequentado, por cada colaborador		20	25	30	51,9H
		Taxa de cumprimento do Plano de Formação Interna		80%	85%	90%	35%
		Taxa de cumprimento dos objetivos e metas ao nível das competências	Direção e Diretores	80%	85%	90%	94%
		Taxa de Retenção		70%	75%	80%	93%
		Taxa de concretização dos objetivos individuais ⁽⁸⁾		85%	90%	90%	90%
Inovar os modelos e práticas de trabalho,	<p>Reforçar a satisfação interna dos colaboradores</p> <p>Implementar um Plano de Desenvolvimento de Clima (abrangendo as dimensões: liderança, motivação, resistência à mudança, stress) e empowerment Organizacional</p>	Taxa de satisfação geral dos colaboradores		85%	90%	90%	95%
		Taxa de satisfação dos colaboradores quanto às dimensões: motivação, stress, mudança, capacitação, Ambiente Relacional, Descentralização ⁽¹²⁾	Diretor Técnico	80%	85%	90%	94%

A2000/049/01

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000
Av. 25 de Abril, nº 39 – Sta. Marta de Penaguião
NIF: 505045225

23/48



(Handwritten signatures and marks)

PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2015

Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores	Owner	METAS			Resultados
				2013	2014	2015	
Inovar os modelos e práticas de trabalho, numa perspetiva de melhoria contínua	Monitorizar e Avaliar os procedimentos e metodologias	Taxa de cumprimento da implementação das melhorias do Plano de Qualidade	Diretor Técnico	90%	95%	95%	95%
	Implementar nas Equipas uma estratégia de partilha de conhecimento e procura de novas metodologias	Criação de um espaço virtual de colocação de artigos/ documentos/ livros para consulta dos colaboradores ⁽¹³⁾ Atas de reunião de equipa de partilha e determinação da implementação de novas metodologias	Diretor Técnico	S	S	S	N
Reforçar as dinâmicas de participação dos stakeholders	Desenvolvimento de uma gestão de proximidade, participativa e com critérios de qualidade	Nº de Atas/registos de reunião com stakeholders ⁽¹⁴⁾	Direção	10	11	11	15
		Nº de sugestões/ melhorias		168	100	100	48
		Taxa de participação dos clientes em eventos e Newsletter da A2000 ⁽¹⁵⁾		50	40	40	106
Construção de novas instalações	Construção de novas instalações ⁽¹⁶⁾	Taxa de avaliação de satisfação dos stakeholders	Direção	100%	100%	100%	78%
		Contrato com a entidade construtora		90%	90%	90%	100%
		Contrato de financiamento privado		S	S	S	--
		Edifício construído		--	--	S	--

DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

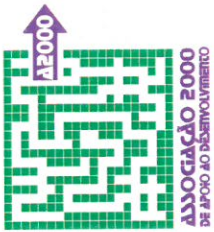
Handwritten signatures and initials

A2000/049/01

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000
Av. 25 de Abril, nº 39 – Sta. Marta de Penaguião
NIF: 505045225

24/48





PLANO ESTRATÉGICO 2013 - 2015

Legenda: as células com tom azul representam os indicadores cuja execução ficou abaixo da meta.

O Quando seguinte apresenta todos 16 indicadores que não foram executados ou que foram reformulados.

A2000/049/01

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000
Av. 25 de Abril, nº 39 – Sta. Marta de Penaguião
NIF: 505045225

25/48



[Handwritten signatures and initials in blue ink]

PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2015

NOTA EXPLICATIVA DAS ALTERAÇÕES A FORMULAÇÃO DO INDICADOR OU DO NÃO CUMPRIMENTO DO MESMO:

Num total de 36 indicadores avaliados ocorreram:

- 4 alterações à formulação do indicador, por se considerar mais rigorosa a nova formulação.
- Um objetivo é bianual, pelo que em 2013 não se executou.
- 11 indicadores não se concretizaram nas taxas previstas.

Nº	Indicador	Resultado	Nota Explicativa
(1)	Taxa de cumprimento dos indicadores do Manual de Qualidade – 80%	Não Cumprimento	Do total de 16 processos, apenas em 10 se obteve uma execução de 90% ou mais.
(2)	Taxa de cumprimento do Programa da Ação e Orçamento – 84%	Não Cumprimento	O Programa de Ação e Orçamento previu 209 objetivos e foram trabalhados 198. Destes 198 concretizaram-se a 100% 166 objetivos, a concretização dos restantes 32 ficou abaixo do esperado.
(3)	Nº de clientes – 2147	Não Cumprimento	A previsão do nº de clientes para 2013 foi efetuada com base nas candidaturas existentes à data de conceção do Plano Estratégico. Aquele nº foi retificado na revisão do Plano de Ação e Orçamento para 1480.
(4)	Taxa de integração dos clientes dos serviços formativos portadores de deficiência – 67%	Não Cumprimento	Concluíram 15 formandos e foram integrados 10; 2 com integração ocupacional; 8 com Medidas de Apoio do IEFP. Todas as atividades foram executadas.
(5)	Levantamento de necessidades	Não Cumprimento	Este objetivo é bianual, pelo que em 2013 não foi executado.
(6)	Taxa de execução do Plano de Marketing e Comunicação	Não Cumprimento	Não foi efetuado o Plano de Marketing e de Comunicação, apenas se decidiu contratar alguém com formação na área.

A2000/049/01

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000
Av. 25 de Abril, nº 39 – Sta. Marta de Penaguião
NIF: 505045225

26/48



[Handwritten signature]

PLANO ESTRATÉGICO 2013 - 2015

Nº	Indicador	Resultado	Nota Explicativa
(7)	Taxa de execução do Plano de Fundraising – 75%	Não Cumprimento	Apenas uma das 4 atividades planeadas não se realizou: Campeonato de Sueca, por falta de inscrições.
(8)	Nº de novos sócios – 99	Não Cumprimento	As pessoas, quando não têm qualquer vontade em ser sócios, procuram incentivos para justificarem a adesão e não têm muitos
(9)	Taxa de conformidade das auditorias internas – 89%	Não Cumprimento	Foi o primeiro ano a fazer-se auditorias por Processo, por isso encontraram-se algumas não conformidades advindas da não verificação da congruência do sistema de qualidade.
(10)	Nº de horas de formação frequentada, por cada colaborador	Alteração da formulação do objetivo: "Nº de horas de formação frequentada, por cada colaborador" foi substituído por "Nº médio de horas de formação frequentada, por cada colaborador, pois cada colaborador frequentou diferente número de horas, pelo que se calculou a média – 51,9h	Todas as pessoas frequentaram formação e concluíram 35 ou mais horas neste triénio (2011-2013), com exceção de uma que apenas concluiu 34 horas.
(11)	Taxa de implementação das medidas de Retenção	Alteração da formulação do objetivo: "Taxa de implementação das medidas de Retenção" foi substituída por "Taxa de Retenção" – 93%	Os incentivos à retenção apenas são atribuídos ao fim de 3 anos de avaliação de desempenho, pelo que neste ano o que se pode avaliar é a taxa de retenção dos colaboradores.
(12)	Taxa de satisfação dos colaboradores quanto às dimensões: liderança, poder, motivação, stress, mudança, capacidade	Alteração da formulação do objetivo: "Taxa de satisfação dos colaboradores quanto às dimensões: liderança, poder, motivação, stress, mudança, capacidade" foi substituído por "Taxa de satisfação dos colaboradores quanto às dimensões: motivação, stress, mudança, capacitação, Ambiente Relacional, Descentralização" – 94%	A alteração ao texto do objetivo prendeu-se com o facto do questionário de avaliação de satisfação dos colaboradores avaliar dimensões com nome ligeiramente diferente do previsto, quando da execução do Plano Estratégico.

PLANO ESTRATÉGICO 2013 - 2015

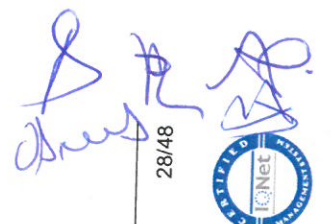
Nº	Indicador	Resultado	Nota Explicativa
(13)	Criação de um espaço virtual de colocação de artigos/ documentos/livros para consulta dos colaboradores – Não	Não Cumprimento	2013 foi um ano com múltiplas dificuldades de acesso à rede, pelo que não se avançou com este objetivo.
(14)	Nº de Atas/registos de reunião com stakeholders – 48	Não Cumprimento	Há alguma dificuldade em reunir os parceiros, sempre qua A2000 pretende, pelo que há muitos assuntos que são tratados telefonicamente.
(15)	Taxa de participação dos clientes em eventos e Newsletter da A2000 – 78%	Não Cumprimento	Apenas na formação não financiada, um dos cursos não fez nenhuma notícia para a Newsletter.
(16)	Construção de novas instalações	Não Cumprimento	A A2000 efetuou uma candidatura ao PRODER em 2012 e, em janeiro de 2013, foi informada que obteve parecer positivo, mas para obter a aprovação seria necessário apresentar o Título de propriedade ou de cedência do terreno. A Câmara Municipal não proporcionou nenhum deles, pelo que a candidatura foi arquivada.

Conclusão: Em 2013, cumpriram-se 69,4% dos objetivos estratégicos.

A2000/049/01

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000
Av. 25 de Abril, nº 39 – Sta. Marta de Penaguião
NIF: 505045225

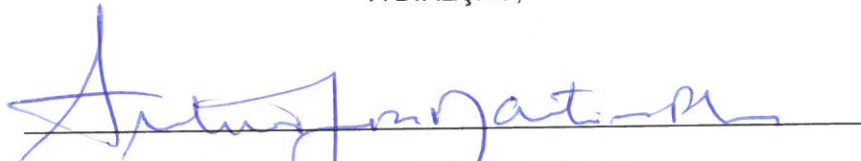
28/48



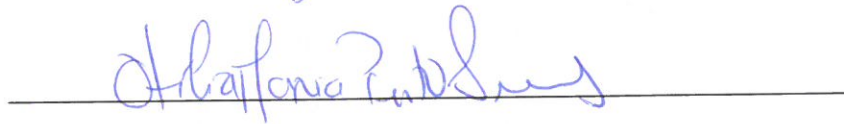

PLANO ESTRATÉGICO 2013 - 2015

Santa Marta de Penaguião, 2 de Maio de 2014

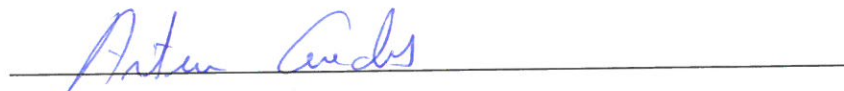
A DIREÇÃO,



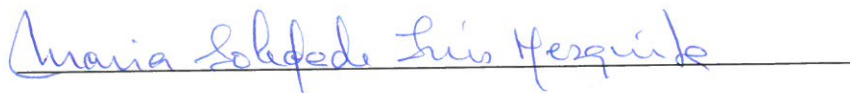
(António José Martins Ribeiro)




(Otilia Pinto Simões)



(Artur Manuel da Silva Guedes)



(Maria Soledade Luís Mesquita)



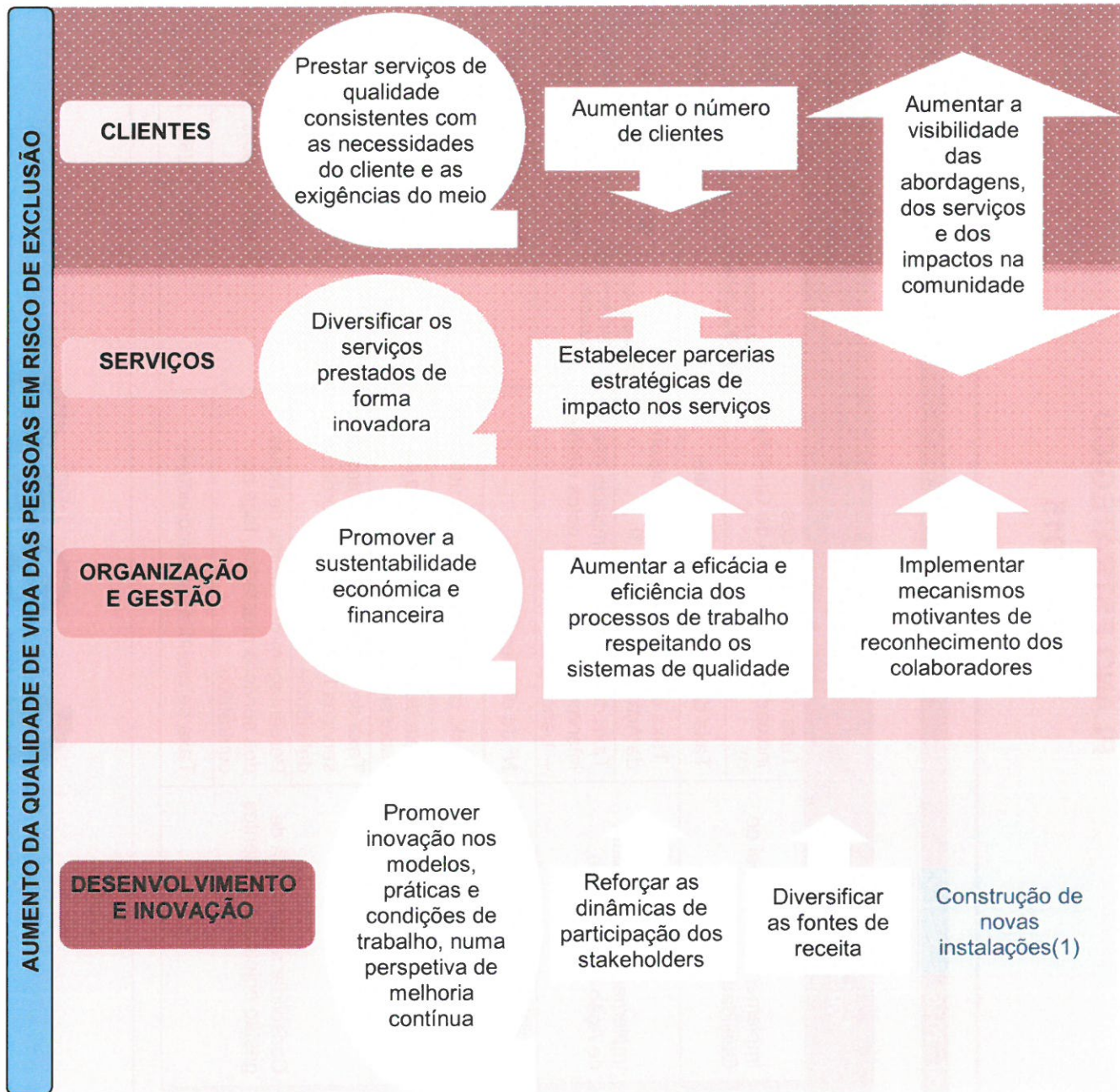
(Amadeu Araújo Cardoso)



VIII - MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO – EFETUADA EM 2015

Neste capítulo apresentam-se o Mapa Estratégico e o Quadro dos Indicadores com as alterações resultantes da monitorização de 2015. Estas vêm destacadas numa cor diferente e têm uma nota de rodapé explicativa.

MAPA ESTRATÉGICO Revisto - 2015



Legenda das alterações:

(1) – Este objetivo continua suspenso do Plano Estratégico, pois não surgiram oportunidades de candidatura para construção. Em 2014, alugou-se uma loja em Sta. Marta de Penaguião para alargamento das instalações.

PLANO ESTRATÉGICO 2013 - 2015

QUADRO DE INDICADORES Revistos - 2015

Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores	Owner	Metas			Resultados		
				2013	2014	2015	2013	2014	
CLIENTES	Prestar serviços de qualidade consistentes com as necessidades do cliente e as exigências do meio	Taxa de cumprimento dos indicadores do Manual de Qualidade (1)	Responsável de Qualidade	90%	95%	95%	80%	72%	
		Taxa de Satisfação dos clientes		90%	90%	90%	100%	99%	
	Implementar o Programa de Ação e Orçamento	Taxa de cumprimento do Programa da Ação e Orçamento (2)	Diretores Técnico e Executivo	90%	90%	90%	84%	84%	
		Taxa de avaliação do impacto das intervenções, efetuada pelos clientes - 1 ano após		80%	85%	90%	90%	96%	
		Nº de clientes (3)		2147	500	1000	1480	438	
	Aumentar o número de clientes	Reestruturar a oferta de serviços							
		Consolidar a divulgação junto dos públicos desfavorecidos	Nº de canais de divulgação utilizados		3	4	4	5	5
			Taxa de pré-inscrições acima da necessidade		20%	25%	30%	89%	121%
		Consolidar a estratégia de gestão objetiva dos clientes	Taxa de integração dos clientes dos serviços formativos portadores de deficiência	Diretor Técnico e Chefes de Projeto	70%	75%	80%	67%	80%
			Percentagem do Volume de horas dos serviços prestados, face ao contratado		90%	90%	90%	97%	98%
Taxa de atendimentos individuais		20%	25%	30%	145%	626%			

A2000/049/01

32/48

Handwritten signature

PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2015

Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores	Owner	Metas			Resultados	
				2013	2014	2015	2013	2014
SERVIÇOS	Diversificar os serviços prestados de forma inovadora	Prospecção/Identificação de potenciais serviços	Diretor Técnico e Chefes de Projeto	S	S	S	--	S
		Conceber novos Planos de Serviços		1	2	3	5	7
		Explorar a oportunidade de alargamento da intervenção a outros territórios		--	S	S	APPIS C e CERCI MON	4
SERVIÇOS	Estabelecer parcerias estratégicas de impacto nos serviços	Selecionar parceiros de trabalho	Direção	56	50	50	36 Novos 89 TOTAL	60
		Elaborar e implementar um Plano de Marketing e Comunicação		80%	85%	90%	--	100%
		Definir e implementar um Plano de Fundraising		80%	85%	90%	75%	100%
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO	Diversificar e aumentar as fontes de autofinanciamento	Implementar novos serviços	Direção	1	2	3	3	1
		Angariar novos financiadores		3	3	3	3	1
		Angariar novos sócios		150	150	150	99	56
		Calcular a taxa de autofinanciamento		5%	8%	10%	11%	7,5%
		Taxa de execução do Plano de Fundraising		80%	85%	90%	75%	100%

[Handwritten signature]

PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2015

Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores	Owner	Metas			Resultados		
				2013	2014	2015	2013	2014	
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO (cont.)	Aumentar a eficácia e eficiência dos processos de trabalho respeitando os sistemas de qualidade	Taxa de conformidade das auditorias internas (7)	Responsável de qualidade	90%	95%	95%	89%	79%	
		Taxa de satisfação dos clientes e colaboradores com as condições físicas		90%	90%	95%	96%	98%	
	Implementar mecanismos motivantes de reconhecimento dos colaboradores	Cumprir com a legislação aplicável à formação de ativos	Nº médio de horas de formação frequentado, por cada colaborador	Direção e Diretores	20	25	30	51,9H	151H
			Taxa de cumprimento do Plano de Formação Interna		80%	85%	90%	35%	87%
		Taxa de cumprimento dos objetivos e metas ao nível das competências	80%		85%	90%	94%	97%	
		Taxa de Retenção	70%		75%	80%	93%	94%	
	Inovar os modelos e práticas de trabalho,	Definir objetivos individuais de Desempenho	Taxa de concretização dos objetivos individuais (8)	Diretor Técnico	85%	90%	90%	90%	85%
			Reforçar a satisfação interna dos colaboradores		85%	90%	90%	95%	90%
		Implementar um Plano de Desenvolvimento de Clima (abrangendo as dimensões: liderança, motivação, resistência à mudança, stress) e empowerment Organizacional	Taxa de satisfação dos colaboradores quanto às dimensões: motivação, stress, mudança, capacitação, Ambiente Relacional, Descentralização		80%	85%	90%	94%	91%

Handwritten signature and initials in blue ink.

PLANO ESTRATÉGICO 2013 - 2015

Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores	Owner	Metas			Resultados	
				2013	2014	2015	2013	2014
DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO	<p>Inovar os modelos e práticas de trabalho, numa perspetiva de melhoria contínua</p> <p>Monitorizar e Avaliar os procedimentos e metodologias</p> <p>Implementar nas Equipas uma estratégia de partilha de conhecimento e procura de novas metodologias</p>	Taxa de cumprimento da implementação das melhorias do Plano de Qualidade ⁽⁹⁾	Diretor Técnico	90%	95%	95%	95%	91%
		<p>Criação de um espaço virtual de colocação de artigos/ documentos/ livros para consulta dos colaboradores</p> <p>Atas de reunião de equipa de partilha e determinação da implementação de novas metodologias ⁽¹⁰⁾</p>	Diretor Técnico	S	S	S	N	SIM
		Nº de Atas/registos de reunião com stakeholders		10	11	11	15	9
Reforçar as dinâmicas de participação dos stakeholders	Desenvolvimento de uma gestão de proximidade, participativa e com critérios de qualidade	Nº de sugestões/ melhorias		168	100	100	48	139
		Taxa de participação dos clientes em eventos e Newsletter da A2000	Direção	100%	100%	100%	78%	100%
		Taxa de avaliação de satisfação dos stakeholders		90%	90%	90%	100%	99%
Construção de novas instalações	Construção de novas instalações	Contrato com a entidade construtora	Direção	S	S	S	--	--
		Contrato de financiamento privado		S	S	S	--	--
		Edifício construído		--	--	S	--	--

Legenda: as células com tom azul representam os indicadores não executados ou cuja formulação foi alterada.



PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2015

NOTA EXPLICATIVA DO NÃO CUMPRIMENTO DOS INDICADORES:

Num total de 36 indicadores, em 2015 mantiveram-se as 4 alterações à formulação do indicador:

- 10 indicadores não se concretizaram nas taxas previstas.

Nº	Indicador	Resultado	Nota Explicativa
(1)	Taxa de cumprimento dos indicadores do Manual de Qualidade – 70,7%	Não Cumprimento	Os processos envolvem 42 indicadores, mas em 2015, apenas 41 foram envolvidos, porém apenas 29 se concretizaram nas taxas previstas.
(2)	Taxa de cumprimento do Programa da Ação e Orçamento – 84%	Não Cumprimento	O Programa de Ação e Orçamento previu 212 objetivos, destes 185 concretizaram-se de acordo com o previsto e 27 concretizaram-se abaixo do esperado.
(3)	Nº de clientes – 438	Não Cumprimento	Em 2014, devido à não abertura de candidaturas para formação, decorreram apenas 2 projetos formativos, por isso o número de clientes foi inferior ao previsto
(4)	Nº de novos serviços - 1	Não Cumprimento	O novo serviço implementado foi a formação para trabalhadores da área de reabilitação, como não houve oportunidades de outras candidaturas, também não se realizaram novos serviços. Ocorreu o alargamento do serviço formativo da Tipologia 6.2 para 4 novos locais.
(5)	Nº de novos financiadores - 1	Não Cumprimento	Ao nível formativo, o novo serviço (Tipologia 6.4) foi financiado por pelo mesmo financiador – POPH. Ao nível do GPS ocorreu a adesão de mais uma freguesia – Fontes – e consequente alargamento da ação “Espaço de Convívio” a essa freguesia.
(6)	Nº de novos sócios – 56	Não Cumprimento	As pessoas, quando não têm qualquer vontade em ser sócios, procuram incentivos para justificarem a adesão e não têm muitos.

A2000/049/01

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000
Av. 25 de Abril, nº 39 – Sta. Marta de Penaguião
NIF: 505045225

36/48



Handwritten signatures and initials in blue ink.

PLANO ESTRATÉGICO 2013 - 2015

Nº	Indicador	Resultado	Nota Explicativa
(7)	Taxa de conformidade das auditorias internas – 79%	Não Cumprimento	Neste segundo ano de auditorias, pelo sistema ISO, as não conformidades prenderam-se principalmente com o facto do Manual de Qualidade ainda não refletir totalmente a realidade dos serviços: assim detetaram-se não conformidades das ações face ao que está descrito nos procedimentos do Manual, não significando isto que se esteja a trabalhar incorretamente; há também situações em que não se cumpriu o previsto.
(8)	Taxa de concretização dos objetivos individuais – 65%	Não Cumprimento	O objetivo anual de angariar 60 euros não foi cumprido por 7 pessoas dos 20 colaboradores.
(9)	Taxa de cumprimento da implementação das melhorias do Plano de Qualidade - 91%	Não Cumprimento	A meta para este objetivo era 95%, mas algumas melhorias não foram eficazes, pois não dependiam apenas da intervenção da A2000.
(10)	Atas de reunião de equipa de partilha e determinação da implementação de novas metodologias - 9	Não Cumprimento	Aconteceram apenas 9 reuniões.

Conclusão: Em 2014, cumpriram-se 72% dos objetivos estratégicos.

A2000/049/01

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000
Av. 25 de Abril, nº 39 – Sta. Marta de Penaguião
NIF: 505045225

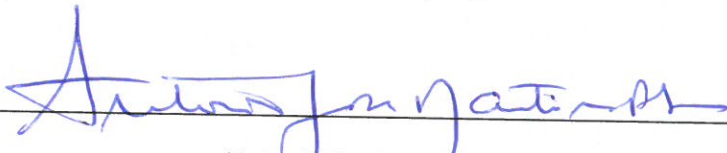
37/48




PLANO ESTRATÉGICO 2013 - 2015

Santa Marta de Penaguião, 5 de Maio de 2015


A DIREÇÃO,



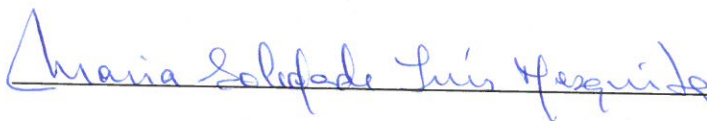
(António José Martins Ribeiro)




(Otilia Pinto Simões)



(Artur Manuel da Silva Guedes)



(Maria Soledade Luís Mesquita)



(Amadeu Araújo Cardoso)

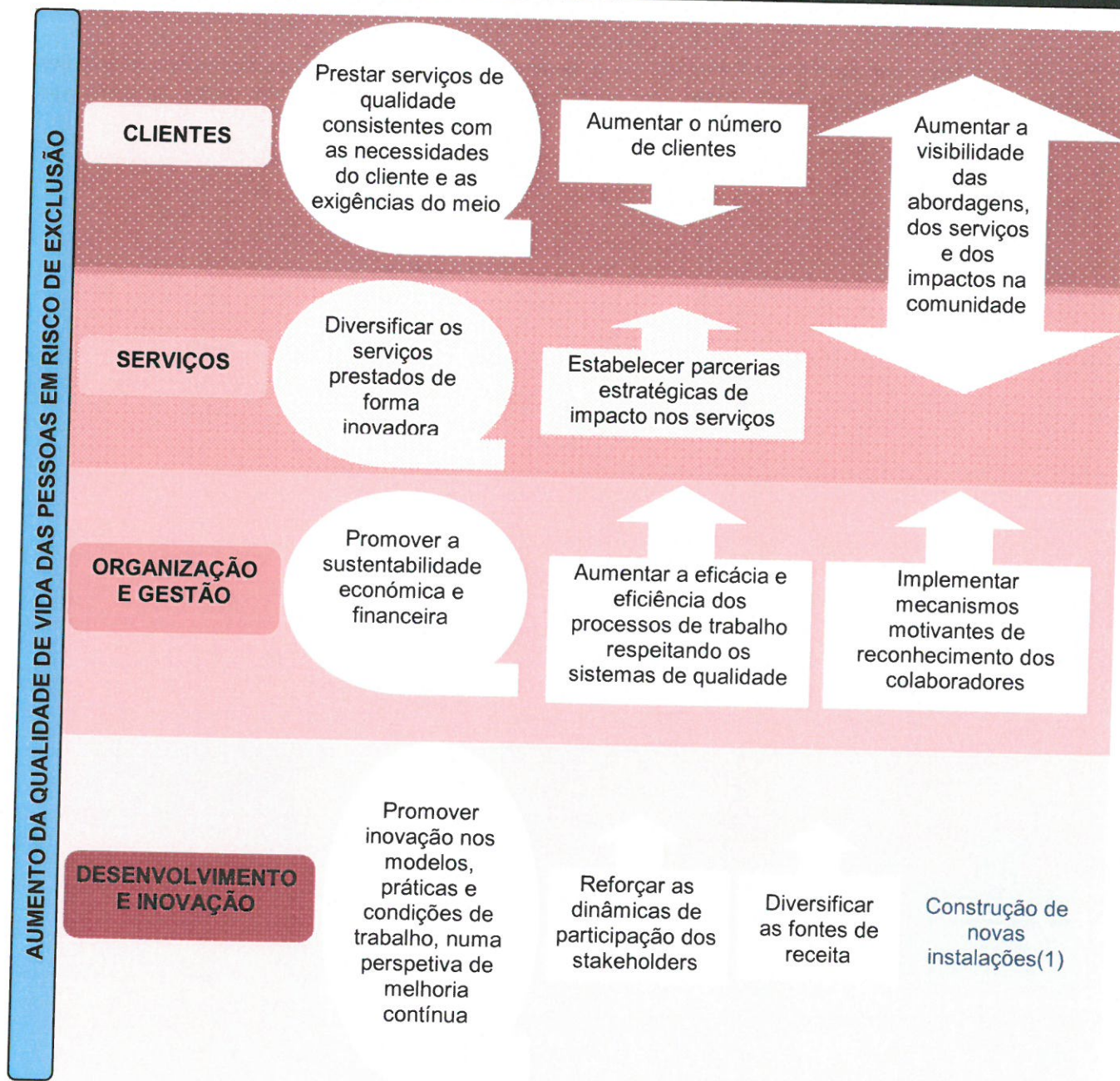


XIX - AVALIAÇÃO – EFETUADA EM 2016

Neste capítulo apresentam-se o Mapa Estratégico e o Quadro dos Indicadores com as alterações resultantes da monitorização e avaliação de 2016. Estas vêm destacadas numa cor diferente e têm uma nota de rodapé explicativa.



MAPA ESTRATÉGICO Avaliado - 2016



Legenda das alterações:

(1) – Este objetivo continua suspenso do Plano Estratégico, pois não surgiram oportunidades de candidatura para construção.

PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2015

QUADRO DE INDICADORES Avaliados - 2016

Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores	Owner	Metas			Resultados			
				2013	2014	2015	2013	2014	2015	
Prestar serviços de qualidade consistentes do cliente e as exigências do meio	Implementar o Manual de Qualidade	Taxa de cumprimento dos indicadores do Manual de Qualidade (1)	Responsável de Qualidade	90%	95%	95%	80%	72%	82%	
		Taxa de Satisfação dos clientes		90%	90%	90%	100%	99%	98%	
	Implementar o Programa de Ação e Orçamento	Taxa de cumprimento do Programa da Ação e Orçamento (2)	Diretores Técnico e Executivo	90%	90%	90%	84%	84%	84%	
		Taxa de avaliação do impacto das intervenções, efetuada pelos clientes - 1 ano após(3)		80%	85%	90%	90%	96%	87%	
Aumentar o número de clientes	Reestruturar a oferta de serviços	Nº de clientes (4)	Diretor Técnico e Chefes de Projeto	2147	500	1000	1480	438	444	
	Consolidar a divulgação junto dos públicos desfavorecidos	Nº de canais de divulgação utilizados		3	4	4	5	5	5	
		Taxa de pré-inscrições acima da necessidade			20%	25%	30%	89%	121%	82%
	Consolidar a estratégia de gestão objetiva dos clientes	Taxa de integração dos clientes dos serviços formativos portadores de deficiência			70%	75%	80%	67%	80%	82%
		Porcentagem do Volume de horas dos serviços prestados, face ao contratado			90%	90%	90%	97%	98%	96%
		Taxa de atendimentos individuais			20%	25%	30%	145%	626%	770%



PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2015

Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores	Owner	Metas			Resultados		
				2013	2014	2015	2013	2014	2015
SERVIÇOS	Diversificar os serviços prestados de forma inovadora	Prospecção/Identificação de potenciais serviços	Diretor Técnico e Chefes de Projeto	S	S	S	--	S	S
		Conceber novos Planos de Serviços		1	2	3	5	7	5
		Explorar a oportunidade de alargamento da intervenção a outros territórios		--	S	S	APPISC e CERCIM ON	Baião Resend Mont Cahves	Tabuaço
SERVIÇOS	Estabelecer parcerias estratégicas de impacto nos serviços	Nº de Protocolos estabelecidos	Direção	56	50	50	36 Novos 89 Total	60	143
		Taxa de execução do Plano de Marketing e Comunicação		80%	85%	90%	--	100%	100%
		Taxa de execução do Plano de Fundraising		80%	85%	90%	75%	100%	100%
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO	Diversificar e aumentar as fontes de autofinanciamento	Nº de novos serviços	Direção	1	2	3	3	1	3
		Nº de novos financiadores		3	3	3	3	1	3
		Nº de novos sócios ⁽⁵⁾		150	150	150	99	56	59
		Taxa de autofinanciamento ⁽⁶⁾		5%	8%	10%	11%	7,5%	7%

A2000/049/01

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000
Av. 25 de Abril, nº 39 – Sta. Marta de Penaguião
NIF: 505045225

42/48



Handwritten signature

PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2015

Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores	Owner	Metas			Resultados		
				2013	2014	2015	2013	2014	2015
Aumentar a eficácia e eficiência dos processos de trabalho respeitando os sistemas de qualidade	Estabelecer um sistema de monitorização rigorosa dos processos	Taxa de conformidade das auditorias internas ⁽⁷⁾	Responsável de qualidade	90%	95%	95%	89%	79%	81%
	Adequar as infra-estruturas às necessidades das intervenções	Taxa de satisfação dos clientes e colaboradores com as condições físicas ⁽⁸⁾		90%	90%	95%	96%	98%	92%
	Cumprir com a legislação aplicável à formação de ativos	Nº médio de horas de formação frequentado, por cada colaborador		20	25	30	51,9H	151H	36H
Implementar mecanismos motivantes de reconhecimento dos colaboradores	Estabilizar o novo sistema de Avaliação de Desempenho e Política de Retenção	Taxa de cumprimento do Plano de Formação Interna ⁽⁹⁾	Direção e Diretores	80%	85%	90%	35%	87%	45%
	Definir objetivos individuais de Desempenho	Taxa de cumprimento dos objetivos e metas ao nível das competências		80%	85%	90%	94%	97%	99%
	Reforçar a satisfação interna dos colaboradores	Taxa de Retenção		70%	75%	80%	93%	94%	92%
Inovar os modelos e práticas de trabalho,	Implementar um Plano de Desenvolvimento de Clima (abrangendo as dimensões: liderança, motivação, resistência à mudança, stress) e empowerment Organizacional	Taxa de concretização dos objetivos individuais	Diretor Técnico	85%	90%	90%	90%	85%	97%
		Taxa de satisfação interna dos colaboradores		85%	90%	90%	95%	90%	84%
		Taxa de satisfação dos colaboradores quanto às dimensões: motivação, stress, mudança, capacitação, Ambiente Relacional, Descentralização ⁽¹¹⁾		80%	85%	90%	94%	91%	81%



PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2015

Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	Indicadores	Owner	Metas			Resultados		
				2013	2014	2015	2013	2014	2015
Inovar os modelos e práticas de trabalho, numa perspetiva de melhoria contínua	Monitorizar e Avaliar os procedimentos e metodologias	Taxa de cumprimento da implementação das melhorias do Plano de Qualidade ⁽¹²⁾	Diretor Técnico	90%	95%	95%	95%	91%	91%
	Implementar nas Equipas uma estratégia de partilha de conhecimento e procura de novas metodologias	Criação de um espaço virtual de colocação de artigos/ documentos/ livros para consulta dos colaboradores Atas de reunião de equipa de partilha e determinação da implementação de novas metodologias ⁽¹³⁾	Diretor Técnico	S	S	S	N	SIM	SIM
Reforçar as dinâmicas de participação dos stakeholders	Desenvolvimento de uma gestão de proximidade, participativa e com critérios de qualidade	Nº de Atas/registos de reunião com stakeholders	Direção	168	100	100	48	139	111
		Nº de sugestões/ melhorias		50	40	40	106	85	91
		Taxa de participação dos clientes em eventos e Newsletter da A2000		100%	100%	100%	78%	100%	100%
Construção de novas instalações	Construção de novas instalações ⁽¹⁶⁾	Taxa de avaliação de satisfação dos stakeholders	Direção	90%	90%	90%	100%	99%	98%
		Contrato com a entidade construtora		S	S	S	--	--	--
		Contrato de financiamento privado		S	S	S	--	--	--
		Edifício construído		--	--	S	--	--	--

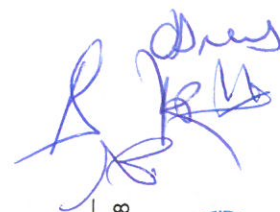
DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

Legenda: as células com tom azul representam os indicadores não executados.

A2000/049/01

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000
Av. 25 de Abril, nº 39 – Sta. Marta de Penaguião
NIF: 505045225

44/48

PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2015

NOTA EXPLICATIVA DO NÃO CUMPRIMENTO DOS INDICADORES:

Num total de 36 indicadores, em 2015 mantiveram-se as 4 alterações à formulação dos indicadores:

- 13 indicadores não se concretizaram nas taxas previstas.

Nº	Indicador	Resultado	Nota Explicativa
(1)	Taxa de cumprimento dos indicadores do Manual de Qualidade – 82%	Não Cumprimento	Os processos envolvem 38 indicadores, mas em 2015, apenas 31 se concretizaram nas taxas previstas.
(2)	Taxa de cumprimento do Programa da Ação e Orçamento – 84%	Não Cumprimento	O Programa de Ação e Orçamento previu 144 objetivos, destes 121 concretizaram-se de acordo com o previsto e 23 concretizaram-se abaixo do esperado.
(3)	Taxa de avaliação do impacto das intervenções, efetuada pelos clientes – 1 ano após	Não Cumprimento	A avaliação de impacto foi positiva, mas a meta estabelecida é elevada e não foi alcançada.
(4)	Nº de clientes – 444	Não Cumprimento	Em 2015, apenas se manteve um projeto formativo, devido à não abertura de candidaturas para formação, apesar disso aumentou-se o nº de clientes dos serviços não formativos.
(5)	Nº de novos sócios – 59	Não Cumprimento	As pessoas continuam a não aderir justificando-se com a crise económica.
(6)	Taxa de autofinanciamento – 7%	Não Cumprimento	Apesar de se ter conseguido um autofinanciamento considerável, não se alcançou a meta de 10%.



PLANO ESTRATÉGICO 2013 - 2015


Nº	Indicador	Resultado	Nota Explicativa
(7)	Taxa de conformidade das auditorias internas – 81%	Não Cumprimento	Em 2015, como se pretendia fazer uma revisão profunda do Manual de Qualidade, pelo que nas auditorias se fez uma análise de todos os pormenores, inclusive erros de linguagem, acrescentaram-se IT's e procurou adequar-se melhor os procedimentos à realidade.
(8)	Taxa de satisfação dos clientes e colaboradores com as condições físicas – 92%	Não Cumprimento	Os clientes de Baião, Resende e alguns de Tabuaço manifestaram insatisfação com as salas de formação.
(9)	Taxa de cumprimento do Plano de Formação Interna – 45%	Não Cumprimento	A dificuldade de agendamento de formação interna foi a razão para o incumprimento da meta. Habitualmente recorre-se a formação externa para colmatar as dificuldades de agenda, mas neste ano também não surgiram oferta nas áreas de interesse dos colaboradores.
(10)	Taxa de satisfação geral dos colaboradores – 84%	Não Cumprimento	Os colaboradores manifestaram insatisfação principalmente com a mudança, o horário, a remuneração, o volume de trabalho.
(11)	Taxa de satisfação dos colaboradores quanto às dimensões: motivação, stress, mudança, capacitação, Ambiente Relacional, Descentralização – 81%	Não Cumprimento	Este indicador reúne 3 áreas (motivação, mudança, stress) que foram onde ocorreu maior taxa de insatisfação.
(12)	Taxa de cumprimento da implementação das melhorias do Plano de Qualidade – 91%	Não Cumprimento	A implementação de algumas melhorias não dependia totalmente da A2000, por isso não se conseguiu a taxa desejada.
(13)	Atas de reunião de equipa de partilha e determinação da implementação de novas metodologias - 4	Não Cumprimento	O ano de 2015 foi agitado, dificultando a possibilidade de juntar todos os colaboradores numa reunião.

Conclusão: Em 2015, cumpriram-se 64% dos objetivos estratégicos, foi o ano com menor percentagem de execução, face às metas estabelecidas.

A2000/049/01

Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000
Av. 25 de Abril, nº 39 – Sta. Marta de Penaguião
NIF: 505045225

46/48

Em suma:

No triénio 2013-2015 a média de cumprimento das metas oscilou entre 64% e 72%. Entende-se que algumas das metas colocadas talvez tenham sido muito elevadas, pois houve 7 indicadores que nos 3 anos tiveram taxa inferior à meta proposta, eles foram:

- Taxa de cumprimento dos indicadores do Manual de Qualidade
- Taxa de cumprimento do Programa da Ação e Orçamento
- Nº de clientes
- Nº de novos sócios
- Taxa de conformidade das auditorias internas
- Taxa de cumprimento da implementação das melhorias do Plano de Qualidade

Nestes itens, por razões diversas, já analisadas nos capítulos anteriores, as metas não foram alcançadas, revelando, no geral, que definir metas com três anos de antecedência talvez não seja adequado, pois dada a velocidade com que há mudanças a nível político-económico corre-se o risco delas ficarem descontextuadas.

Em 2013 estabeleceu-se uma meta que envolvia a construção de novas instalações em Sta. Marta de Penaguião, mas tal meta foi retirada nos anos seguintes, pois verificou-se que não iria haver mais oportunidades de candidatura no restante Quadro Comunitário.

Assim, as áreas que revelaram menor cumprimento de metas foram:

- Prestar serviços de qualidade consistentes com as necessidades do cliente e as exigências do meio
- Diversificar e aumentar as fontes de autofinanciamento
- Aumentar a eficácia e eficiência dos processos de trabalho respeitando os sistemas de qualidade

Não significa que os serviços prestados não tenham qualidade, ou que os procedimentos não sejam respeitados, porém os objetivos nestas áreas tinham metas elevadas, numa fase em que o Sistema de Gestão da Qualidade ainda estava a consolidar-se.

Quanto ao autofinanciamento, a taxa não foi má (rondou os 7% nestes 3 anos) mas não alcançou a meta dos 10%, talvez porque este triénio, em termos de crise económica nacional foi o pior.

Ficam, então as seguintes recomendações:

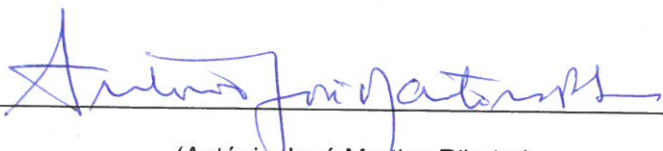
- No novo Plano Estratégico devem rever-se as taxas das metas colocadas.
- Aferir melhor os indicadores que têm a ver com Manual de Qualidade e Programa de Ação, pois foi nestes que ocorreram piores resultados.

Santa Marta de Penaguião, 9 de Maio de 2016

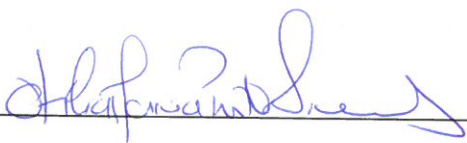
PLANO ESTRATÉGICO

2013 - 2015

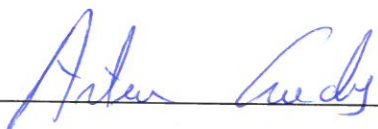
A DIREÇÃO,



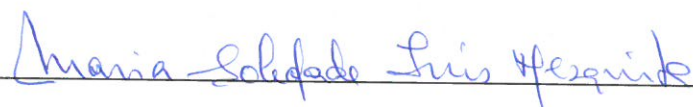
(António José Martins Ribeiro)



(Otília Maria Pinto Simões)



(Artur Manuel da Silva Guedes)



(Maria Soledade Luís Mesquita)



(Amadeu Araújo Cardoso)