

PLANO ESTRATÉGICO

2016 – 2019



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

A2000/049/01



Controlo de Versões

Versão	04		
Elaborado por:	Diretores Técnico e Executivo		
Aprovado por:		Em:	
Disseminação:	Resp.: Diretor Técnico	Meio: Email e site	Destinatários: Todos
Entrada em vigor:			

Versão	03		
Elaborado por:	Diretores Técnico e Executivo		
Aprovado por:		Em:	
Disseminação:	Resp.: Diretor Técnico	Meio: Email e site	Destinatários: Todos
Entrada em vigor:			

Versão	02		
Elaborado por:	Diretores Técnico e Executivo		
Aprovado por:		Em:	
Disseminação:	Resp.: Diretor Técnico	Meio: Email e site	Destinatários: Todos
Entrada em vigor:			

Versão	01 - Aprovação		
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		

ÍNDICE

I – ENQUADRAMENTO.....	4
II - VISÃO, MISSÃO, PRINCÍPIOS	5
III - ANÁLISE DA ENVOLVENTE	7
IV - DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES	9
V - EIXOS ESTRATÉGICOS DE REFERÊNCIA.....	11
VI - MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	16

I - ENQUADRAMENTO

A A2000 ao longo dos seus 16 anos de vida sofreu com as mudanças socioeconómicas globais e com o contexto em que está inserida, mas conseguiu sempre adaptar-se, crescer e promover serviços de qualidade.

Comprovadamente a A2000 já revelou a sua capacidade de se adaptar à imprevisibilidade e mudança constante. É também uma marca sua o estar atenta às necessidades do contexto que o rodeia com o objetivo de lhes responder e prestar serviços adequados e de qualidade.

Face ao percurso passado, neste momento 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 2016-2019;
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 e região.

Neste caminho, a relação com a comunidade e região 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 crescente capacidade 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 da região norte, prioritariamente as desfavorecidas, contribuindo para o aumento da sua qualidade de vida, mobilizando para tal as parcerias necessárias.

Valores e Princípios éticos

O cumprimento da 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.

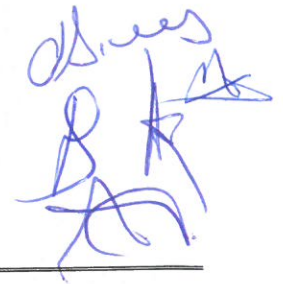
Assim, foram definidos pela A2000 os seus valores organizacionais, que representam as convicções dominantes dos seus colaboradores. São elementos motivadores que direcionam as ações dos colaboradores da organização nas intervenções desenvolvidas e, conseqüentemente, na busca da excelência. São eles:

1. Competência
2. Compromisso
3. Respeito
4. Inclusão

O conceito de solidariedade social, enquanto princípio orientador das práticas institucionais, agrega todos os valores e 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.

O sistema de princípios éticos da A2000 assume-se como um conjunto de normas de conduta ética e de respeito pela integridade humana que se exprimem nos seguintes preceitos:

- a) Responsabilidade social:** promove o desenvolvimento económico sustentável, mediante a dinamização de ações que contribuem para o incremento da qualidade de vida dos cidadãos da sociedade em geral; e promove 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.
- b) Autonomia técnica com responsabilidade:** promove um maior grau de independência decisória e operacional através de um processo contínuo de responsabilização profissional, criando oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional e valorizando a sua competência na promoção da qualidade e



eficiência das intervenções. Desta forma, a organização é responsável por disseminar e construir boas práticas ao nível do empowerment (“empoderamento”, isto é, criar condições de participação nas decisões) e autodeterminação, quer de clientes quer de colaboradores.

- c) Integração:** promove o envolvimento e participação social dos clientes na comunidade no sentido de garantir a sua plena integração e evidenciar as suas melhores capacidades e potencialidades. A A2000 reconhece o direito de cada indivíduo à autonomia individual, à liberdade de escolha e independência e à tomada das suas próprias decisões de acordo com o princípio do consentimento informado.
- d) Comprometimento:** defesa dos direitos das pessoas em situação de vulnerabilidade social, comprometendo-se com as questões sociais e com a cidadania, contribuindo sempre para a melhoria da qualidade de vida da comunidade onde se insere. Pressupõe: O estabelecimento de uma intervenção individualizada com o cliente; A estruturação de um percurso e metodologias ajustados às especificidades do público-alvo.
- e) Cooperação:** privilegia o trabalho em equipa (quer interna quer externa – através de parcerias) no sentido de obter maior responsabilização e um maior aproveitamento dos talentos de cada um, bem como a partilha de experiências e papéis, criando assim uma maior motivação, criatividade e qualidade dos serviços prestados.
- f) Respeito pela individualidade e pela diferença:** assegura que todos os intervenientes 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. Desta forma, na prestação de serviços procura-se assegurar a não discriminação direta ou indireta (em função do sexo, idade, género, orientação sexual, deficiências ou incapacidades, cultura, raça, religião, profissão ou opinião pública, ou outras) e o respeito mútuo entre os stakeholders.
- g) Participação e autodeterminação:** assegura, a clientes e colaboradores, mecanismos que facilitem a tomada de decisão informada, o direito à autodeterminação e empowerment e a participação ativa em todos os contextos. Para este efeito, privilegia e valoriza a escuta interessada, atenta e sem preconceitos, por forma a propor um quadro de soluções adequadas à situação, de modo compreensivo e honesto.
- h) Melhoria contínua:** identifica e satisfaz proactivamente as necessidades dos stakeholders, promovendo a criação de novos serviços (antecipando necessidades futuras através de estudos do meio envolvente) e a melhoria dos já existentes, gerindo estrategicamente a inovação alicerçada nos direitos humanos e na equidade social. Assenta na valorização do feedback de todos os stakeholders bem como na crescente satisfação de necessidades e expectativas dos clientes e comunidade envolvente.



III - ANÁLISE DA ENVOLVENTE

❖ EXTERNA

➤ Oportunidades

- Necessidade de novas respostas e serviços
- Região com respostas sociais insuficientes
- 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 na sede
- Instalações cedidas nos concelhos parceiros com algumas limitações
- Estratégias e sistemas de gestão da qualidade ainda não completamente integrados nos locais externos à sede
- 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. Aperfeiçoar o modelo de gestão da organização, garantindo a sua qualidade e sustentabilidade;
3. Atrair e estabilizar pessoal qualificado e com competências profissionais ajustadas aos desafios definidos;
4. Procurar fontes alternativas de financiamento.
5. Inovar a imagem e melhorar a comunicação interna e externa;
6. 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;
7. Construir uma sede adequada às necessidades;
8. Adequar os espaços físicos – nos núcleos externos – adequados às necessidades dos clientes;

B. Serviços Formativos

1. Expandir a oferta formativa para zonas onde a resposta é escassa;
2. Diversificar a oferta formativa, potenciando o aumento da empregabilidade;
3. Projetar intervenções não financiadas pelo estado como fonte de recursos institucional;
4. Potenciar competências de pessoais e profissionais ajustadas às condições mais favoráveis do mercado de emprego;
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;

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 e as redes de suporte para execução de trabalhos/tarefas com potencial pedagógico ou de lazer;

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;

V - EIXOS ESTRATÉGICOS DE REFERÊNCIA

Pretende-se que este Plano constitua um desafio mobilizador para um futuro comprometido com os clientes, os colaboradores e os parceiros, apostando sempre na modernização, inovação e qualidade, mantendo uma postura ética, sustentável e da concorrência transparente.

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 da comunidade e dos potenciais clientes não é possível definir respostas/serviços adequados às suas necessidades.

O desenvolvimento destes eixos, num contexto ético, com qualidade e de forma sustentada só é possível se a organização e a gestão envolver os stakeholders, promover a sua capacitação, incentivar 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”:**
 - “Diversificar o tipo de clientes”
 - “Aumentar o número de clientes”
- ❖ **Eixo “Serviços”:**
 - “Prestar serviços diversificados que respondam às necessidades do cliente e as exigências do meio”
 - “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”

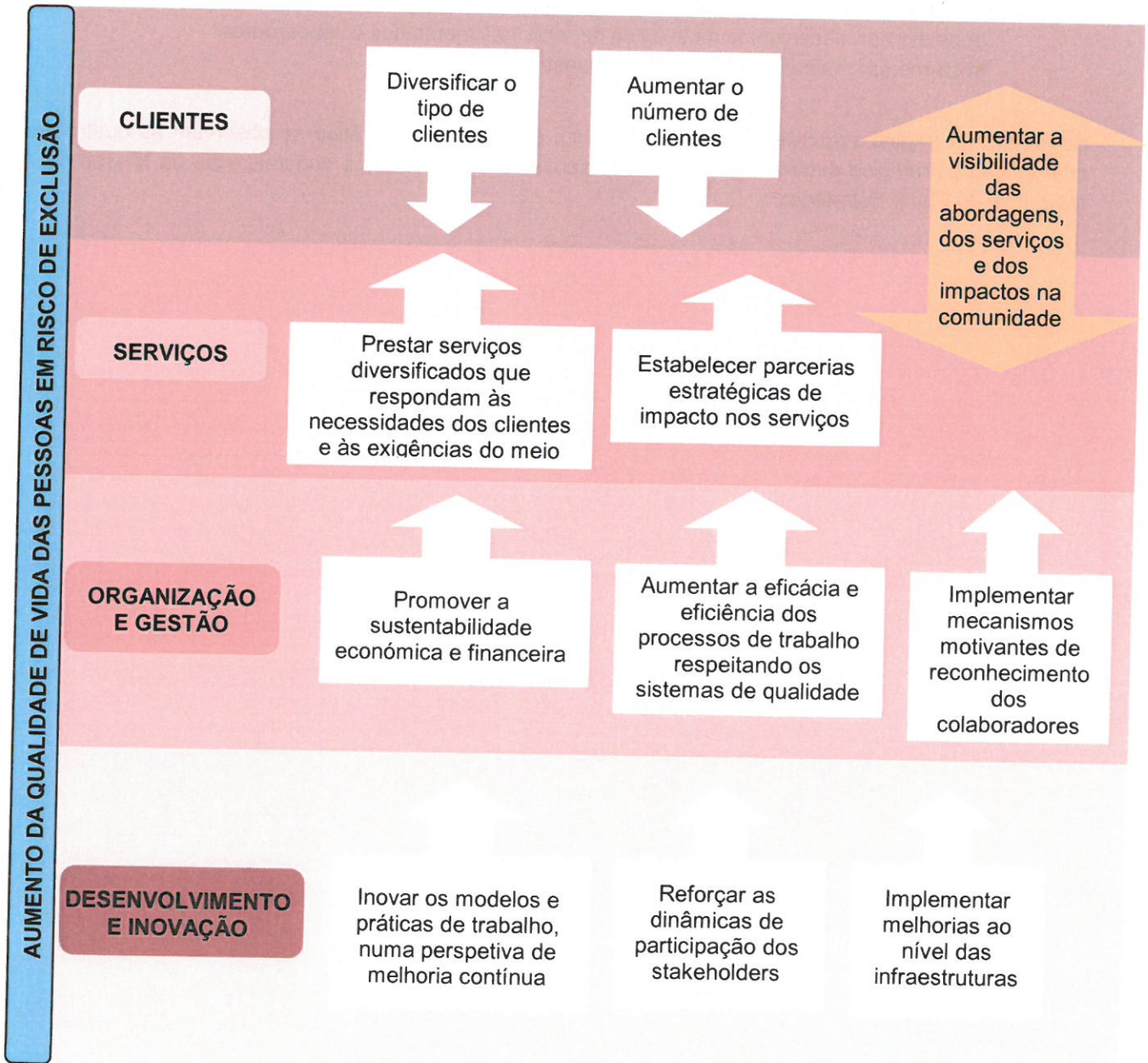
- ❖ **Eixo “Organização e Gestão”:**
 - “Promover a sustentabilidade económica e financeira”
 - “Aumentar a eficácia e eficiência dos processos de trabalho respeitando os sistemas de qualidade”

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

- Inovar os modelos e as práticas de trabalho, numa perspetiva de melhoria contínua
- “Reforçar as dinâmicas de participação dos stakeholders”
- “Implementar mecanismos motivantes de reconhecimento dos colaboradores”
- “Implementar melhorias ao nível das infraestruturas”

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 à concretização da Missão da A2000, meta final do Plano Estratégico.

MAPA ESTRATÉGICO





QUADRO DE INDICADORES

	Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	METAS			
			2016	2017	2018	2019
Clientes	Aumentar os públicos-alvo	Reestruturar a oferta de serviços		●	✓	✓
	Diversificar/Aumentar os locais de formação/ abrangência de CRIP	Expandir a oferta formativa	●	✓	✓	✓
Serviços	Prestar serviços diversificados que respondam às necessidades dos clientes e às exigências do meio	Conceber e implementar novos Planos de Serviços		●	✓	✓
		Alargar a intervenção a outros territórios	●	✓	✓	✓
	Estabelecer parcerias estratégicas de impacto nos serviços	Promover o envolvimento de potenciais parceiros estratégicos nos serviços	●	✓	✓	✓
	Aumentar a visibilidade das abordagens, dos serviços e dos impactos na comunidade	Elaborar e implementar um Plano de Marketing e Comunicação	●	✓	✓	✓
		Consolidar a divulgação junto dos públicos desfavorecidos	●	✓	✓	✓
Organização e Gestão	Promover a sustentabilidade económica e financeira	Diversificar as fontes de receitas	●	✓	✓	✓
		Angariar novos financiadores/ mecenas	●	✓	✓	✓
		Angariar novos sócios/doadores	✓	✓	✓	✓
	Aumentar a eficácia e eficiência dos processos de trabalho respeitando os sistemas de qualidade	Cumprir o Manual de Qualidade	✓	✓	✓	✓
		Executar o Programa de Ação e Orçamento Anual	✓	✓	✓	✓
	Implementar mecanismos motivantes de reconhecimento dos colaboradores	Cumprir com a legislação aplicável à formação de ativos	✓	✓	✓	✓
		Estabilizar o sistema de Retenção	✓	✓	✓	✓
Reforçar a satisfação interna dos colaboradores		✓	✓	✓	✓	
Desenvolvimento e Inovação	Inovar os modelos, práticas e condições de trabalho, numa perspetiva de melhoria contínua	Avaliar regularmente os procedimentos e metodologias promovendo a melhoria	●	✓	✓	✓
		Implementar nas Equipas uma estratégia de partilha de conhecimento e procura de novas metodologias		●	✓	✓



	Objetivos estratégicos	Ações Estratégicas	METAS			
			2016	2017	2018	2019
D desenvolvimento e Inovação	Reforçar as dinâmicas de participação dos stakeholders	Desenvolver uma gestão de proximidade, participativa e com critérios de qualidade		●	✓	✓
	Implementar melhorias ao nível das infraestruturas	Construir Centro de Formação Profissional	●	✓		
		Negociar/ estabelecer parcerias estratégicas com o objetivo de melhorar os espaços de formação nos "núcleos externos"		●	✓	✓

Legenda:

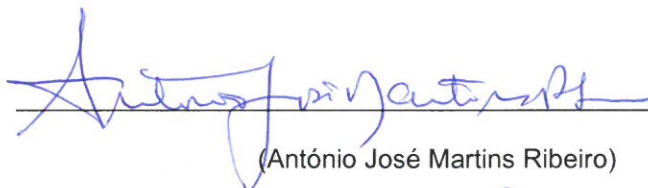
- - Significa: Início de ações que conduzem à concretização do Objetivo Estratégico.
- ✓ - Significa: Continuidade das ações para concretizar o Objetivo Estratégico.

VI - MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

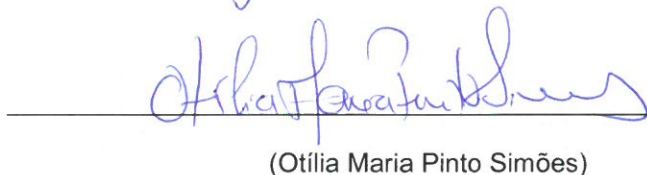
A monitorização e avaliação do Plano Estratégico é realizada de acordo com as metodologias implementadas pela A2000 e ocorrerá em dois momentos - Relatório Semestral e Anual - aquando da monitorização do Programa de Ação e Orçamento anual (instrumento que fomenta a concretização dos objetivos estratégicos).

Santa Marta de Penaguião, nove de maio de 2016

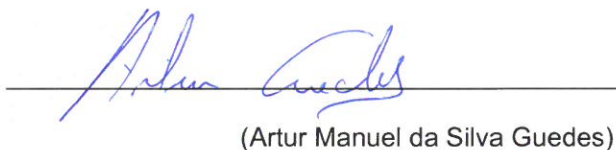
A DIREÇÃO,



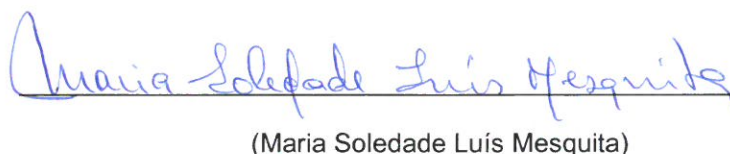
(António José Martins Ribeiro)



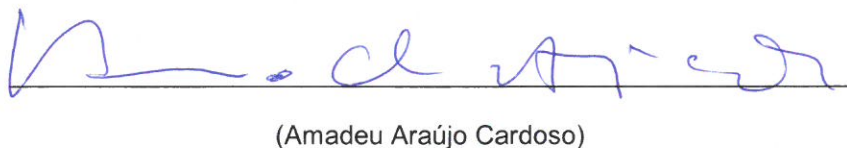
(Otilia Maria Pinto Simões)



(Artur Manuel da Silva Guedes)



(Maria Soledade Luís Mesquita)



(Amadeu Araújo Cardoso)