

PLANO ESTRATÉGICO

2024 – 2027



Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000

R. São João Bosco, n.º 478
5050-346 Poiães (Peso da Régua)

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

PLANO ESTRATÉGICO 2024-2027

Controlo de Versões

Versão	01 - Aprovação		
Elaborado por:	Diretores Técnico e Executivo		
Aprovado por:	Direção	Em: 03-07-2024	
Disseminação:	Resp.: Diretor Técnico	Meio: Email e site	Destinatários: Todos
Entrada em vigor:	04-07-2020		
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 - ENTRE O PASSADO E O FUTURO	4
II – HOJE (junho de 2024)	6
III – OPORTUNIDADES.....	8
IV – INTENÇÕES ESTRATÉGICAS.....	10
V – MAPA DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	13
VI – GESTÃO DOS RISCOS	19
VII - MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO	23

I - ENTRE O PASSADO E O FUTURO

A Associação 2000 de Apoio ao Desenvolvimento – A2000 inicia este novo quadriénio com 23 anos de existência, reconhecida (externa e internamente) pelo seu empreendedorismo, dinamismo, resiliência, proatividade, empenhamento e esforço na prestação de serviços de qualidade que vão ao encontro das necessidades dos mais vulneráveis da região onde está inserida.

Neste percurso de 23 anos, a A2000 enfrentou o “começar do zero”, as mudanças de Quadros Comunitários, as mudanças políticas, as crises económicas, recuos e avanços, a implementação de projetos/serviços que desconhecia, a expansão para territórios desconhecidos, a mudança de instalações, a mudança de sede... mas, apesar de tudo, a A2000 manteve o foco no cumprimento da sua Missão, sem se desviar do caminho visionado.

O próximo quadriénio da A2000, apesar de esconder um futuro sempre incerto, apresenta já várias certezas que se prendem com a sua própria Missão e com os projetos que decorrem atualmente e que estabelecem as linhas de continuidade entre o hoje e o amanhã.

Todas as metas a estabelecer neste Plano respeitarão a **Missão** da A2000, que 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.

Sempre na perspetiva da promoção de serviços de qualidade, geradores de desenvolvimento, inovação e inclusão, para os públicos mais vulneráveis, contribuindo para uma sociedade mais justa. Esta **Visão**, qual estrela guia, acompanha e orienta a tomada de decisão ao nível da gestão estratégica e do dia-a-dia, sendo a matriz onde se enquadra este Plano Estratégico.

A aprendizagem de 23 anos de resposta a necessidades emergentes dos públicos mais vulneráveis enriqueceu-nos e preparou-nos para mais e novos desafios – alguns dos quais já se adivinham.

Para a preparação deste documento reuniram-se todos os colaboradores e realizou-se uma SWOT para identificação das nossas forças e fraquezas, bem como das ameaças e oportunidades. Este momento serviu para colocar todos num mesmo patamar de consciência - qual plataforma de lançamento para um futuro desafiador!

Assim, neste Plano vamos abordar primeiro as “Forças” e as “Oportunidades”, ficando as “Fraquezas” e as “Ameaças” para o capítulo dos riscos que a implementação deste Plano Estratégico comporta.

No quadro abaixo registamos as ideias resultantes do levantamento efetuado com os colaboradores da A2000 que revela o autoconhecimento organizacional e que consiste no capital que reunimos para enfrentar o futuro:

O QUE SABEMOS SOBRE A A2000

FORÇAS DA A2000

- **Instalações da sede da A2000:**
 - Tem grandes dimensões o que permite diversificar as respostas e atividades.
 - Tem obras a decorrer para oferta de novos serviços.
- **Recursos Humanos:**
 - Equipa de trabalho multifacetada, organizada, especializada, qualificada, motivada, experiente, dinâmica, empenhada, proativa, disponível, com espírito de equipa que estabelece proximidade com os clientes.
 - Flexibilidade dos colaboradores no desempenho de funções e atividades.
 - Incentivo à formação interna e externa de todos os colaboradores.
- **Serviços:**
 - Abrangência de intervenção: geográfica e de faixas etárias.
 - Diversidade de Respostas Sociais para não deixar ninguém sem resposta.
 - Intervenções planeadas com resultados objetivos (Abordagem centrada nos clientes e na sua melhoria da qualidade de vida)
 - Sistema de Melhoria contínua em todos os serviços.
 - Metodologias de trabalho baseadas numa intervenção de proximidade ao cliente.
 - Frota automóvel disponível aos serviços, o que facilita as deslocações dos técnicos.
- **Financiamento:**
 - Facilidade em estabelecer Parcerias a vários níveis (instalações, visitas, transportes, atividades, alimentação).
 - Estratégia de angariação de Fundos e de divulgação dos serviços por forma a recolher verbas e doações.
 - Realização de candidaturas anuais a múltiplos financiadores.
 - Credibilidade financeira – ter crédito na Banca.
- **Empreendedorismo:**
 - Liderança proativa e dinâmica, que assume riscos.
 - Direção próxima e presente das respostas/ serviços e equipas.
 - Capacidade de adaptação a novos projetos.
 - Criação de novos postos de trabalho; Realização de Medidas Ativas de Emprego; maior alcance e impacto social e económico na região.
 - Investimento no desenvolvimento tecnológico (informática, comunicação, divulgação).
 - Participação ativa em organizações representativas do setor (CNIS e FORMEM) e em ações de benchmarking e benchlearning.

As Forças da A2000 aqui identificadas revelam as capacidades e competências que reconhecemos no todo que é a organização e que resulta de uma experiência de 23 anos que nos ensinou a resolver problemas e a superar dificuldades, por isso, a A2000 sente que está preparada para os novos desafios e sente-se esperançosa relativamente ao futuro.

II – HOJE (junho de 2024)

Atualmente, os serviços da A2000 em curso são os seguintes:

- **Intervenção Precoce na Infância (IPI)** – a A2000 faz parte da ELI de Sta. Marta de Penaguião que abrange os concelhos de Sta. Marta de Penaguião, Peso da Régua, Mondim de Basto e Mesão Frio;
- **Centro de Recursos para a Inclusão (CRI do Ministério da Educação)** que abrange os Agrupamentos de Escolas de Sta. Marta de Penaguião, Peso da Régua, Mesão Frio, Sta. Marinha do Zêzere, Murça e Tabuaço;
- **Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social para Pessoas com Deficiência ou Incapacidade (CAARPD)**, de âmbito distrital (Vila Real), com espaço de intervenção em Poiães e Murça;
- **Formação Profissional para pessoas com deficiência ou incapacidade** a decorrer na sede (Poiães – Peso da Régua) e em 6 polos, nos concelhos de Baião, Resende, Tabuaço, Armamar, Chaves e Carrazeda de Ansiães;
- **Centro de Recursos para a Inclusão Profissional (CRIP)** do Serviço de Emprego de Vila Real, abrangendo a área de intervenção deste (8 concelhos: Sta. Marta de Penaguião, Peso da Régua, Mesão Frio, Murça, Sabrosa, Alijó, Carrazeda de Ansiães e Vila Real);
- **Espaço de Convívio para Idosos** que decorre nas juntas de 8 freguesias (5 do concelho de Sta. Marta de Penaguião, 2 de Peso da Régua, 1 de Lamego);
- **Projetos anuais, cofinanciados pelo Instituto Nacional de Reabilitação**, para proporcionar oportunidades aos clientes diferentes (a vários níveis) das respostas padronizadas pela Segurança Social.

Os Princípios Éticos subjacentes à prestação destes serviços são:

- 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)).

Os Valores que pautam o desempenho dos colaboradores são:

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.

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

Assim, se consideramos hoje o ponto de partida para mais uma etapa da A2000, para além da sua experiência e caminho percorrido, salientamos ainda alguns aspetos que serão impactantes para o seu futuro:

- A Estabilidade dos Órgãos Sociais que iniciaram mandato em janeiro de 2024;
- O investimento nas instalações da sede e o aumento das respostas sociais;
- O funcionamento de todas as respostas sociais / serviços atuais;
- O financiamento de 3,5 milhões de euros para as obras de requalificação do edifício principal da sede da A2000, ao abrigo do Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais – 3ª Geração (PARES 3.0);
- A modernização do pavilhão gimnodesportivo da A2000 e a construção de um parque de estacionamento anexo;
- A implementação dos Acordos de Cooperação para o estabelecimento das respostas sociais: duas Residências de Autonomização e Inclusão (RAI); dois Lares Residenciais (RA); um Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI);
- O investimento na digitalização das operações, na eletrificação do parque automóvel e nas energias renováveis.

Em suma, é deste enquadramento que a A2000 parte para o novo quadriénio.

III – OPORTUNIDADES

Diz o aforismo popular “Viver é um risco”, e para quem opera na área social, principalmente na área da deficiência, este risco é uma presença contínua que nos leva a ter uma ação mais cautelosa, mas sempre corajosa – caso contrário não havia mudanças nem melhorias.

O quadro atual dos recursos humanos da A2000 é exigente consigo mesmo, como se verificou acima, mas também consciente e conhecedor do contexto em que está inserido, pelo que ao analisá-lo identificou as oportunidades e as potenciais ameaças que poderão ser transformadas em desafios.

O quadro abaixo reúne os aspetos identificados (na SWOT) pelos colaboradores, como “Oportunidades” que os contextos sociopolítico, económico e cultural, em que a A2000 está inserida, lhe oferecem:

OPORTUNIDADES EXTERNAS

• **Financiamento:**

- Possibilidade de estabelecer novas parcerias a vários níveis: donativos, transportes, serviços, cedências de espaços, ensino superior, escolas profissionais, etc..
- Obter novos apoios e financiadores com o novo quadro comunitário; realizar novas candidaturas a novos projetos ou expandir os atuais.
- Conseguir um apadrinhamento por uma figura pública.
- Realizar campanhas solidárias em parceria com outras entidades/ instituições.
- Criar pacote de vantagens para os sócios, por forma a garantir a sua permanência.

• **Serviços:**

- Obter aprovação das candidaturas que tem a decorrer;
- Criar novas dinâmicas para as respostas sociais e modernizar a intervenção; a A2000 poderá ser pioneira na implementação de novas dinâmicas e modelos; melhorar a intervenção de proximidade no sentido de aumentar a autodeterminação do cliente.
- Realizar ações de sensibilização para a inclusão para empresas/entidades; e comemorar o dia do parceiro como forma de reconhecimento do valor e papel dos parceiros na A2000.
- Dar mais visibilidade na comunidade ao trabalho da A2000, para que haja mais reconhecimento.
- Explorar novas tecnologias nos diferentes serviços de forma a melhorar a qualidade de vida do cliente e implementar soluções inovadoras ao nível da comunicação e da intervenção.
- Promover novas respostas sociais, algumas já previstas na sequência das obras em curso na sede e, outras em função das necessidades emergentes.
- Envolver-se na elaboração de políticas sociais, participar em grupos de trabalho, consultas públicas e colaborar com outros stakeholders para garantir que as especificidades do norte interior rural sejam consideradas.

• **Recursos Humanos:**

- Salientar a segurança física e qualidade de vida do interior rural como atrativo para os técnicos do litoral.

Apesar do futuro comportar sempre um nível elevado de imprevisibilidade, em relação à A2000, há algumas certezas:

- os serviços da A2000 continuarão a ser prestados com foco na qualidade e no bem-estar dos clientes;
- em 2025 terminam as obras de requalificação do edifício da sede da A2000, no âmbito do programa PARES 3.0 e iniciarão 5 novos serviços, no âmbito dos Acordos de Cooperação a celebrar com a Segurança Social e que constam do Contrato Programa.

Estas certezas, envolvem um manancial de dúvidas e riscos, alguns relacionados com as “ameaças externas”, outros com as “fraquezas internas” da A2000, por isso este Plano Estratégico pretende salientar:

- Os pilares estruturais que manterão inabalável o percurso da A2000 e definir as Intenções e Objetivos Estratégicos que enquadrarão as ações do próximo quadriénio;

e,

- Identificar os riscos (internos e externos), perceber quais os que poderão ser desafios ao empreendedorismo e os que exigem medidas de tratamento.

IV – INTENÇÕES ESTRATÉGICAS

A A2000 assenta num Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) regulado pelo European Quality Assurance for Social Services (EQUASS) e, enquanto entidade formadora cumpre também os requisitos da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT). Assim, a construção do Mapa Estratégico, sendo o resultado da análise das ambições internas e dos desafios externos, deve ainda responder às exigências do SGQ.

Face a tudo o que já foi exposto, neste quadriénio as intenções estratégicas vão distribuir-se por 3 grandes vertentes:

1. **Gestão Estratégica**
2. **Clientes e Serviços**
3. **Aprendizagem e Desenvolvimento**

Apresenta-se abaixo um esquema em que se estabelece um paralelismo entre os Princípios do EQUASS e a estrutura do Mapa Estratégico.

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

O Mapa Estratégico da A2000 agrupará, nas três vertentes referidas, todas as intenções e objetivos estratégicos, por forma, a que os indicadores de resultado sejam significativos, permitam medir o desempenho organizacional e, simultaneamente, contribuam para a gestão da melhoria contínua e inovação interna. Portanto, resumidamente, as intenções estratégicas são as seguintes, por vertente:

1. **Gestão Estratégica**

Esta vertente engloba todos os aspetos que garantem sustentabilidade da entidade e que se prendem com o funcionamento, tanto em termos da organização interna do trabalho, da gestão financeira, da responsabilidade ambiental e social. Assim, as intenções estratégicas são as

seguintes:

- Manter o foco na qualidade dos serviços prestados, sem se afastar da sua Missão, valores e princípios éticos que defende.
- Manter a saúde financeira, a sustentabilidade e credibilidade da entidade, perante todos os seus stakeholders.
- Expandir as respostas e territórios abrangidos.
- Acompanhar evolução dos modelos de trabalho, nomeadamente no reforço da digitalização e recurso à inteligência artificial em alguns setores.
- Reforçar as medidas e metodologias de trabalho respeitadoras da sustentabilidade ambiental, tanto relativamente à escolha das fontes energéticas, como no controle dos consumos, como na gestão da informação/documentação, etc.
- Incrementar a colaboração com os atores sociais na promoção de contextos mais inclusivos e respeitadores dos direitos dos públicos que serve.

2. Clientes e Serviços

Esta díade clientes-serviços é bastante indissociável, pois 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, pelo que neste documento optou-se por uma abordagem conjunta. Assim, pretende-se:

- 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 e/ou profissional, garantindo níveis elevados de satisfação.
- Implementar metodologias de intervenção estruturadas, participadas desde a conceção até à avaliação dos resultados (clientes, parceiros e colaboradores) e inovadoras graças às interações entre stakeholders e advindas do benchlearning.
- Disponibilizar resposta às necessidades sociais atuais e emergentes, designadamente no domínio da inclusão da diversidade funcional nos contextos educativo e social, de modo proactivo e inovador.

3. Aprendizagem e Desenvolvimento

Esta vertente reúne tudo o que diz respeito ao capital humano e material, ou seja, todos os recursos e competências necessários ao desenvolvimento e inovação da organização, bem como atende a toda a informação resultante do funcionamento dos serviços. Assim as intenções são as seguintes:

- Investir nos recursos humanos, desenvolvendo as suas competências e criatividade que suportarão a implementação bem-sucedida dos serviços;
- Investir nos recursos físicos que passará por: instalar e colocar em funcionamento os novos

PLANO ESTRATÉGICO 2024-2027

- equipamentos sociais da A2000; melhorar as instalações dos polos; melhorar/adquirir equipamentos/dispositivos que incrementem o desenvolvimento dos novos serviços e atuais;
- Implementar a digitalização dos serviços;
 - Investir na descarbonização, procurando fontes renováveis de energia e eletrificação da frota automóvel;
 - Reforçar o posicionamento da A2000 na comunidade, como entidade colaborativa, inovadora e criativa nas práticas inclusivas.

Face ao exposto, neste quadriénio, a A2000 pretende ser uma organização sustentável, em expansão ao nível dos serviços e territórios; especializada na promoção da inclusão e da qualidade de vida das pessoas que frequentam os seus serviços. Orientada pelos princípios éticos da Solidariedade e Respeito pela Dignidade manterá uma relação com a comunidade em geral e, especificamente com os parceiros, proactiva, inovadora e colaborativa, por forma a concretizar os seus objetivos estratégicos (descritos nas páginas seguintes).

V – MAPA DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O Mapa Estratégico constitui-se como o guia orientador do percurso da A2000 no horizonte temporal de referência. Mediante as intenções estratégicas resultantes da aprendizagem de 23 anos e da análise da SWOT elaborada pelos colaboradores da A2000, 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 e prevenção da corrupção.
		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, Redes Sociais, etc.).
		3 - Introduzir novas metodologias de trabalho que fomentem o espírito de equipa e cultura organizacional e que reforcem a qualidade do serviço.
	Promover a sustentabilidade económica e financeira	4 - Implementar os novos serviços, advindos do projeto PARES 3.0.
		5 - Conceber novos serviços ou implementar os atuais noutros territórios, conforme as necessidades emergentes e, de modo a encontrar novos financiadores.

PLANO ESTRATÉGICO 2024-2027

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS
Gestão Estratégica	(cont.) Promover a sustentabilidade económica e financeira	6 - Executar os serviços com rigor técnico e financeiro de acordo com os objetivos planeados e procedimentos internos.
	Reforçar as medidas e metodologias de trabalho respeitadoras da sustentabilidade ambiental	7 - Diversificar as fontes de rendimento, nomeadamente através da angariação de novos sócios/doadores e novos financiadores/ mecenas.
	Intervir/colaborar em diferentes organismos comunitários/nacionais para reivindicar a implementação de medidas e/ou comportamentos mais inclusivos	8 - Implementar medidas de poupança energética, reutilização, não poluição e reciclagem no dia a dia institucional.
		9 - Conceber projetos em parceria para sensibilizar a comunidade para práticas inclusivas.
Clientes e Serviços	Prestar serviços centrados no cliente, respeitando os seus direitos, autodeterminação qualidade e percurso de vida	10 - Participar ativamente nos organismos comunitários envolvendo-os nas suas ações.
	Implementar metodologias de intervenção inovadoras com o envolvimento dos stakeholders	11 - Utilizar metodologias participativas que criem a oportunidade de reforçar a autodeterminação, o exercício da cidadania, o aumento da qualidade de vida e a inclusão.
		12 - Criar momentos regulares para os clientes, colaboradores e parceiros, ou seus representantes, participarem e avaliarem o decurso das ações de modo a introduzir melhorias e inovações nos serviços.
		13 - Estabelecer com entidades congéneres intercâmbios entre clientes para fomentar a autodeterminação e inclusão.
	Partilhar com as entidades da comunidade os princípios da inclusão, envolvendo-as e atribuindo-lhes um papel ativo neste processo	14 - Ministar formação interna aos colaboradores para implementação de novas abordagens e/ou aprofundamento de técnicas já implementadas.
		15 - 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.
		16 - Promover ações de sensibilização às entidades com o objetivo de as munir de conhecimento que quebre estereótipos e as esclareça, tornando-as mais inclusivas.

PLANO ESTRATÉGICO 2024-2027

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS
Aprendizagem e Desenvolvimento		Avaliar e analisar toda a informação relativa ao desempenho/ percurso de todos os intervenientes nos serviços, de modo a garantir uma melhoria contínua da organização	17 - 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.
		Garantir que o desempenho dos colaboradores tenha qualidade e proporcione um nível elevado de participação organizacional e de satisfação profissional	18 - 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.
			19 - Avaliar a satisfação dos colaboradores e estabelecer medidas de reconhecimento do trabalho prestado, aquando da avaliação de desempenho que aumentem a satisfação.
			20 - Fomentar o benchlearning de grupos profissionais/equipas com pares de outras entidades para enriquecimento do perfil técnico.
		Garantir que as instalações/ equipamentos usados na prestação dos serviços sejam cada vez mais adequadas às exigências dos clientes	21 - Fomentar a partilha entre serviços e entre pares com funções similares, mas de serviços diferentes, para integração da cultura organizacional e do capital intelectual compilado ao longo dos anos.
			22 - Ao nível do mobiliário, equipamentos e viaturas deve ser garantida a sua funcionalidade e atender ao respeito pela natureza tanto na aquisição como na manutenção. Para tal, o Plano de Manutenção deve estar atualizado para informar sobre as necessidades de reforma, substituição ou atualização dos referidos itens.
			23 - Na Sede, as novas respostas sociais devem ser equipadas, sempre, com vista a humanizar o serviço e não apenas em prestar um serviço.
			24 - Nos Polos onde ocorreram queixas, articular com os parceiros no sentido de se implementarem melhorias.
		Promover o benchmarking - ao nível dos serviços, metodologias, modelos, práticas e resultados - como oportunidade de mudança, inovação e desenvolvimento	25 - Estabelecer contacto com entidades congéneres para comparar indicadores e metodologias que possam ser incorporados no Sistema de Gestão de Qualidade.
		Reforçar o posicionamento da A2000 na comunidade, aumentando a visibilidade das	26 - Criar evidências dos resultados e outputs, acessíveis aos diferentes stakeholders e divulgá-los nas redes sociais ou canais mais adequados a cada um.

PLANO ESTRATÉGICO 2024-2027

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS
	abordagens, dos serviços e dos impactos na comunidade	27 - Aumentar a interação/colaboração com as entidades (IPSSs, autarquias, entidades recreativas, desportivas, culturais, etc.) locais para difundir as práticas inclusivas.

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

A	Indicadores da vertente Gestão Estratégica
1	Taxa de autofinanciamento
2	Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos (EBITDA)
3	Resultado líquido do exercício
4	Taxa de execução financeira do serviço
5	Taxa de execução física do serviço
6	Taxa de cumprimento do n.º previsto de clientes / ano
7	Taxa de aprovação de novas candidaturas efetuadas
8	Taxa de implementação das medidas de prevenção de risco, previstas para o ano em curso
9	Taxa de eficácia das medidas de prevenção de risco implementadas
10	Taxa de cumprimento do Plano de Divulgação da Comissão de Ética, sobre os conceitos de Ética/direitos, junto dos clientes, famílias e parceiros
11	Taxa de cumprimento do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PPR)

PLANO ESTRATÉGICO 2024-2027

B Indicadores da vertente Clientes e Serviços	
12	Taxa de assiduidade dos formandos / Clientes
13	Taxa de rescisão/desistência
14	Taxa de certificação dos formandos
15	Taxa de Integração profissional das PCDI que terminaram formação no corrente ano
16	Taxa de utilidade/aplicabilidade da formação na vida da PCDI (isto são 2 questões, usei aplicabilidade 94,12 + 100)
17	Taxa de Planos Individuais eficazes
18	Taxa de aumento de qualidade de vida
19	Taxa de participação dos clientes/significativos na elaboração do seu Plano Individual
20	Taxa de participação do cliente/significativos na avaliação do seu Plano Individual.
21	Taxa de encaminhamentos efetivados entre serviços com o objetivo de responder mais eficazmente às necessidades do cliente
22	Taxa de satisfação dos clientes com o respeito pelo seus direitos, valores e crenças
23	Taxa de satisfação de clientes / significativos com as questões de ética (Q:1a 6, 8, 25, 27)
24	Taxa de satisfação quanto ao desenvolvimento de novas competências (Q.12)
25	Taxa de satisfação com o empowerment adquirido (Q: 14,26, 29)
26	Taxa de reclamações dos clientes
27	Taxa de reclamações dos clientes por violação da confidencialidade
28	Taxa de reclamações relativas às condições de saúde e bem-estar de colaboradores
29	Taxa de reclamações relativas às condições de saúde e bem-estar de clientes
30	Taxa de respostas às reclamações dentro do prazo
31	Número de inconformidades referidas pelos financiadores (constatadas/aceites pela A2000)
32	Taxa de sugestões de melhoria efetuadas por clientes / significativos (face ao total de sugestões do ano)
33	Taxa de sugestões de melhoria efetuadas por colaboradores (face ao total de colaboradores do ano)
34	Taxa de participação do cliente no planeamento do serviço (Q10)
35	Taxa de concretização dos objetivos das parcerias
36	Taxa de clientes que beneficiaram de parcerias na concretização do seu PI
37	Taxa de mais valias das parcerias face ao orçamento anual do serviço
38	Taxa de participação dos parceiros em diferentes projetos/serviços (em x parceiros, quantos participam ou participaram em mais do que 1 projeto)

C	Indicadores da vertente Aprendizagem e Desenvolvimento
39	Taxa de satisfação dos colaboradores
40	Taxa de satisfação dos colaboradores com os chefes nas questões de ética (responsabilidade + empatia)
41	Taxa de satisfação dos colaboradores à questão de Av. De Impacto do trabalho na vida dos colaboradores
42	Taxa de Ausência/anual dos colaboradores (com contrato de trabalho)
43	Taxa de rotatividade (turnover) dos colaboradores (Fórmula: $((x \text{ entrada} + y \text{ saída})/2)/\text{total de funcionários ativos} \times 100$)
44	Taxa de satisfação dos clientes
45	Taxa de satisfação dos clientes quanto ao desempenho da equipa técnica
46	Taxa de satisfação dos voluntários
47	Taxa de satisfação dos parceiros
48	Taxa de Satisfação dos fornecedores
49	Taxa de satisfação dos financiadores
50	Taxa de satisfação da A2000 com as parcerias
51	Taxa de satisfação da A2000 com os fornecedores
52	Taxa de satisfação da A2000 com os financiadores
53	Taxa de cumprimento de Acordos de voluntariado
54	Taxa de execução do Plano de Formação Interna dos Colaboradores
55	Taxa superior a 10% dos colaboradores que realizaram/completaram 40h de formação contínua, no ano.
56	Taxa de avaliação de desempenho dos colaboradores nos itens "Iniciativa, gestão emocional, responsabilidade, trabalho em equipa e sensibilidade à diferença, criatividade/empreendedorismo"
57	Taxa de "Precisa de Melhorar" na avaliação de desempenho
58	Taxa de cumprimento dos objetivos do Plano de Desenvolvimento dos Colaboradores
59	Taxa da avaliação global de desempenho dos colaboradores
60	Taxa de implementação das medidas advindas de sugestões e reclamações
61	Taxa de implementação das ações de melhoria organizacional do Plano de Qualidade
62	Taxa de eficácia das ações do Plano da Qualidade
63	Taxa de execução das auditorias planeadas
64	Taxa de implementação das medidas de inclusão na cultura da A2000
65	Estabelecer benchmarking com pelo menos uma entidade congénere
66	Estabelecer benchlearning com pelo menos uma entidade congénere

VI – GESTÃO DOS RISCOS

Os colaboradores da A2000 ao realizarem a SWOT identificaram as suas “Fraquezas” internas e as potenciais “Ameaças” sociopolíticas, financeiras e culturais que se apresentam no quadro abaixo:

FRAQUEZAS DA A2000	AMEAÇAS EXTERNAS
• Financiamento: - Dependência total do financiamento público. - Dívida à Banca (o que fragiliza a organização). - Ausência de vantagens significativas para os sócios que aliciem a sua permanência e pagamentos das quotas. - Imagem da organização no exterior devido à pressão que implementa na angariação de fundos. • Recursos humanos: - RH insuficientes; - Trabalho externo solitário e de risco. - Grande rotatividade entre serviços e nem todos têm facilidade de adaptação à mudança. - Baixa capacidade de Retenção dos colaboradores o que provoca instabilidade nas equipas. - Salários dos Colaboradores baixos e consequente dificuldade em competir com o mercado privado. - Dificuldade em recrutar RH experientes. - Recursos Humanos sobrecarregados com pouca disponibilidade para se dedicarem “à qualidade” do serviço e/ou atividade. - Falta de tempo para o Acolhimento dos novos colaboradores nos serviços. • Serviços: - A grande abrangência geográfica leva à dispersão da cultura organizacional e ao desconhecimento da missão e visão da A2000 pelos que a rodeiam. - Deslocações dos colaboradores da formação de longas distâncias: perda de tempo e cansaço.	• Financiamento: - Crise/instabilidade económica e política: Variação de taxas de juro; inflação. - As candidaturas para financiamento dos serviços estão associadas a: instabilidade das datas de abertura; grandes exigências burocráticas por parte dos financiadores; não elegibilidade de algumas despesas necessárias e importantes; verbas reduzidas; políticas sociais desadequadas e consequente adaptação a normativos externos que não têm em conta as especificidades da região e das organizações; dependência de outros serviços para executar as suas competências. • Recursos Humanos: - Falta de mão-de-obra especializada em algumas áreas, na região. • Serviços: - Concorrência direta ao nível de vários serviços, seja por estruturas oficiais (IEFP, Educação) seja por outras IPSS's. - Localização geográfica da sede: fracas acessibilidades aos serviços; fraca rede de transportes públicos. - Dificuldade de captação e retenção de clientes (dada a localização e rede de transportes). - Meio cultural com visão negativa da deficiência e doença mental.

FRAQUEZAS DA A2000	AMEAÇAS EXTERNAS
- Défice de comunicação/ articulação entre serviços e entre a sede e os polos o que implica entropia de uns no serviço dos outros. - Pouco envolvimento nos processos do Sistema de Gestão da Qualidade. - Pouca valorização/reconhecimento público dado aos parceiros (exº. fazer um agradecimento anual). - Pouca utilização das tecnologias para a intervenção terapêutica. - Escassa produção científica e/ou divulgação das boas práticas, por parte da A2000. • Viaturas: - Capacidade insuficiente para transportar os clientes para os serviços. - Carros sem "alta voz", para rentabilização do tempo. • Instalações da sede da A2000: - Localização numa aldeia o que dificulta a acessibilidade, diminui o contacto com as pessoas na comunidade, perde-se visibilidade. - Algumas instalações dos polos, noutros concelhos, apresentam falta de condições de conforto, baixa luminosidade natural, pouco arejamento, acessibilidade com obstáculos.	

Nestas duas listas de constrangimentos há alguns que são incontornáveis e que o Órgão de Gestão assume como desafios que diariamente se têm de enfrentar e redefinir as melhores estratégias, com os meios que se dispõe no momento. Os restantes serão alvo de medidas de tratamento para serem minorados ou ultrapassados.

Assim, Fraquezas e Ameaças que a organização na sua gestão interna assume correr, pois tem outros benefícios ou contrapartidas, são:

- **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 permitirá

concretizar novas respostas/projetos e aumentar a qualidade dos existentes.

- **Financiamento:**

- Endividamento: a A2000 teve de recorrer à Banca para implementar o projeto de requalificação das instalações, no âmbito do PARES 3.0;
- Crise/instabilidade económica e política: Aumento das taxas de juro e da inflação;
- Dependência de projetos com início e fim e imprevisibilidade na aprovação das candidaturas;
- Políticas públicas nacionais que não têm em conta as especificidades da região e das organizações de interior;
- Impossibilidade de ter autofinanciamento superior a 10%;
- Respostas sociais da Segurança Social com baixas participações e muitas exigências técnicas;

- **Recursos Humanos:** falta de técnicos em áreas específicas (por ex.º terapeutas).

- **Localização Territorial:**

- Territórios abrangidos de cariz rural, de interior, baixa densidade populacional; com tecido empresarial reduzido e pouco diversificado.

- **Serviços:** existe concorrência direta ao nível de vários serviços seja por estruturas oficiais (IEFP, Educação) seja por outras IPSS's – esta realidade é um desafio à proatividade e empreendedorismo 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:

RISCOS	MEDIDAS
• Financiamento: - Ausência de vantagens significativas para os sócios que aliciem a sua permanência e pagamentos das quotas. - Apesar da A2000 assumir o risco de ter serviços dependentes de candidaturas e o risco de se endividar para pagar as obras de requalificação da sede, precisa de definir estratégias para manter o equilíbrio financeiro. - Imagem da organização no exterior devido à pressão que implementa na angariação de fundos.	• Financiamento: - Implementar um Plano de vantagens e prioridades para os sócios e divulgar no site e redes sociais. - Continuar a apostar na qualidade das candidaturas e dos serviços de modo a garantir a continuidade das aprovações. - Elaborar projetos inovadores que respondam às necessidades da comunidade. - Negociar/contratar com a Banca o financiamento a preços mais reduzidos e com prazos mais longos de amortização da dívida (gerir a dívida). - Melhorar o sistema de angariação de fundos de modo a torná-lo mais atrativo e funcional

PLANO ESTRATÉGICO 2024-2027

RISCOS	MEDIDAS
• Instalações fora da sede da A2000: - Algumas instalações dos polos, noutros concelhos, apresentam falta de condições de conforto, baixa luminosidade natural, pouco arejamento, acessibilidade com obstáculos. • Recursos humanos: - Falta de mão-de-obra especializada e dificuldade em competir com o mercado público e privado da área de saúde, o que implica: - RH insuficientes, sobrecarregados, com pouca disponibilidade para se dedicarem “à qualidade” do serviço e/ou atividade; Taxa de esforço maior e instabilidade das equipas técnicas devido às dificuldades de retenção de técnicos nos diferentes serviços. - Grande rotatividade entre serviços e nem todos os colaboradores têm facilidade de adaptação à mudança. - A grande abrangência geográfica leva à dispersão da cultura organizacional e ao desconhecimento da missão e visão da A2000 pelos que a rodeiam. - Défice de comunicação/ articulação entre serviços e entre a sede e os polos o que implica entropia de uns no serviço dos outros. - Pouco envolvimento nos processos do Sistema de Gestão da Qualidade. • Serviços: - Pouca valorização/reconhecimento público dos parceiros (exº. fazer um agradecimento anual). - Pouca utilização das tecnologias para a intervenção terapêutica. - Escassa produção científica e/ou divulgação das boas práticas, por parte da A2000. - Meio cultural com visão negativa da deficiência e doença mental.	(elabora um manual de angariação de fundos). • Instalações fora da sede da A2000: - Avaliar as condições de todos os polos e estabelecer um plano de melhorias priorizado. • Recursos humanos: - Continuar a elevar as remunerações dos RH chave e que são escassos no mercado. - Fazer benchmarking nas questões de rácios de RH por secção/ serviço/ resposta. - A rotatividade é imprescindível, mas pode aumentar-se a participação dos colaboradores na tomada de decisão. - Investir na comunicação institucional nos polos, designadamente nas Redes Sociais dos concelhos, em eventos, etc., através de um modelo normalizado de apresentação da entidade. - Estabelecer um procedimento obrigatório de passagem de informação escrita e oral (com as principais características-chave de cada cliente) quando há transição de clientes de um serviço para outro. - Distribuir tarefas por resposta/serviço e capacitar as pessoas para tal. • Serviços: - Programar um evento de reconhecimento dos parceiros funcionais e estratégicos para a comemoração dos 25 anos da A2000. - Fazer levantamento das necessidades e incluir na estratégia de digitalização da A2000. - Identificar quais os colaboradores que estão dispostos a realizar trabalhos na área e tentar envolver a Academia (UTAD, ESTGL, IPB, UAberta) nas nossas dinâmicas. - Continuar a realizar projetos de sensibilização nas comunidades onde estamos inseridos.

As medidas de Tratamento do Risco aqui delineadas serão transpostas para uma tabela própria com descrição dos intervenientes e respetivo cronograma para melhor monitorização regular.

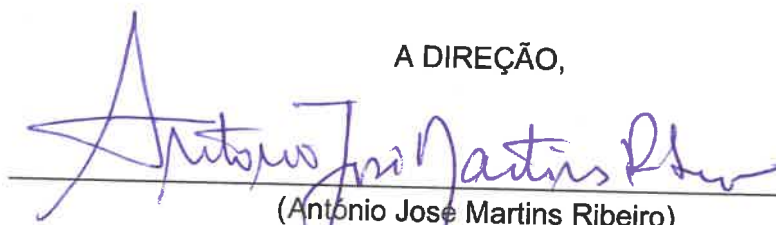
VII - MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

A monitorização e avaliação dos indicadores estabelecidos no Mapa Estratégico serão realizadas de acordo com as metodologias implementadas pela A2000 e ocorrerá em paralelo com a monitorização do Programa de Ação e Orçamento anual (instrumento que fomenta a concretização dos objetivos estratégicos), sendo transcritas para o Relatório e Contas Anual.

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, 3 de julho de 2024

A DIREÇÃO,



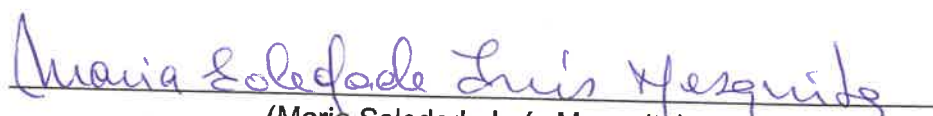
(António José Martins Ribeiro)



(Marina Antonieta Gomes Teixeira)



(Daniel Filipe Matos dos Santos)



(Maria Soledade Luís Mesquita)



(Juliano Conde Madureira Costa Almeida)

