



2022 PLANO ESTRATÉGICO 2023

RETIFICADO

**CERCIMA - COOPERATIVA DE EDUCAÇÃO, REABILITAÇÃO, CAPACITAÇÃO
E INCLUSÃO DE MONTIJO E ALCOCHETE**

Aprovado pelo Conselho de Administração e pela Assembleia Geral a 31/03/2022

Índice

I. Introdução.....	3
II. Enquadramento	4
Visão, Missão, Valores.....	4
Política da Qualidade	4
Modelo Organizacional	5
Organograma	6
Recursos para a Capacitação e Inclusão	7
III. Diagnóstico.....	9
Análise Contextual.....	9
Análise Swot.....	12
IV. Plano Estratégico	13
Mapa Estratégico.....	15

I. Introdução

O Plano Estratégico, é um documento de apoio à gestão que parte de uma reflexão de toda a organização, a sua elaboração resulta de um diagnóstico que engloba um conjunto de mecanismos sistémicos para definir e contextualizar a tomada de decisões.

Devido aos desafios impulsionados pela pandemia COVID-19 e às alterações das políticas sociais e da legislação adjacente, a CERCIMA iniciou um processo de discussão e reflexão sobre as suas práticas. Em maio de 2021, foi criada uma Equipa de Mudança e Desenvolvimento que permitiu para além de uma revisão participada da missão, visão e valores, a definição de estratégias e metodologias com o objetivo de aumentar a sustentabilidade e a qualidade da gestão da organização.

Neste contexto o Plano Estratégico 2021-2023, aprovado na Assembleia geral de 30 de novembro de 2019, será substituído pelo Plano Estratégico 2022-2023.

Comprometemo-nos a dar continuidade a uma estratégia, a que acrescem objetivos desenhados à medida, com iniciativas concretas, garantindo o aumento da eficácia e do crescimento da organização, a qual se apresenta com mais de quatro décadas de experiência.

É este o nosso compromisso!!!

O Conselho de Administração

II. Enquadramento

A CERCIMA foi criada em 1976 por escritura pública datada de 20 de setembro, reconhecida como entidade de utilidade pública em 10 de maio de 1983 e equiparada a Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), desde 12 de abril de 1999.

A CERCIMA é certificada de acordo com a **NP EN ISO 9001:2015** e certificada como entidade formadora, pela **DGERT** (Direção Geral do Emprego e das Relações do Trabalho).

Visão, Missão, Valores

Visão: Ser reconhecida como parceira de referência nas políticas sociais

Missão: Somos mediadores para a inclusão e mudança social, capacitando as pessoas na sua diversidade e pluralidade para o exercício dos seus direitos

Valores

RESPEITO	RESPONSABILIDADE	INOVAÇÃO	COOPERAÇÃO	COMPROMISSO
Respeitamos a diversidade e pluralidade	Agimos com dever e integridade	Geramos novas capacidades aos recursos	Cooperamos num projeto comum	Atuamos em parceria e corresponsabilidade

Política da Qualidade:

A CERCIMA no desenvolvimento da sua atividade e cumprimento da missão, compromete-se a:

- ✓ Garantir de forma consistente e sistemática a capacidade técnica de forma a satisfazer as necessidades e expectativas das partes interessadas. o Envolver, motivar e qualificar os Recursos Humanos para responder eficazmente aos desafios organizacionais, melhorando continuamente a eficácia e eficiência do Sistema de Gestão da Qualidade com recursos humanos qualificados, motivados e centrados no cliente.
- ✓ Otimizar sistematicamente os seus processos, através da análise crítica dos resultados, cumprindo com os requisitos legais e normativos aplicáveis.
- ✓ Assegurar o funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade, garantindo o cumprimento dos objetivos da qualidade numa perspetiva de melhoria contínua, por via

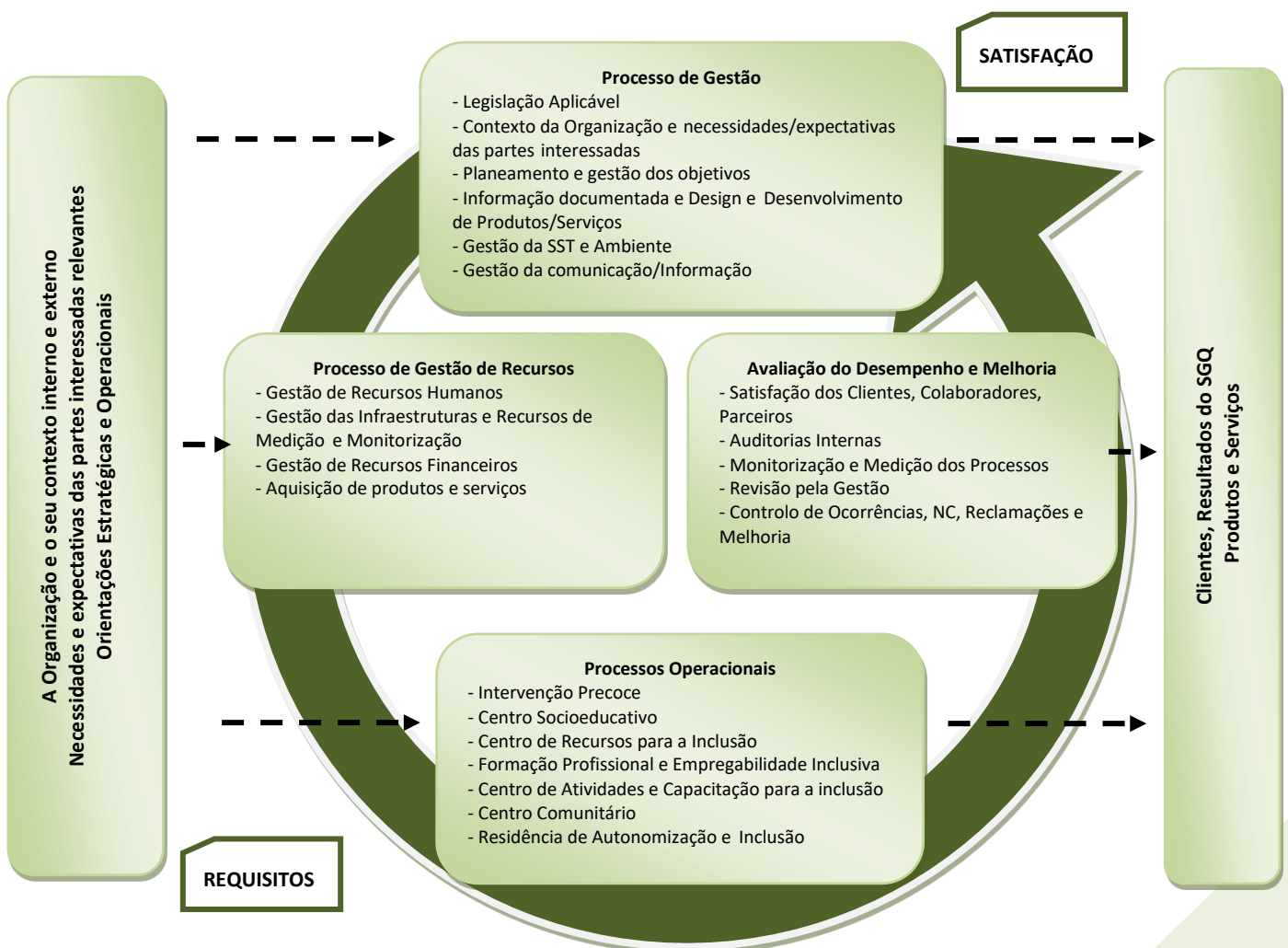
da autoavaliação e de avaliações externa, prosseguindo critérios de sustentabilidade organizacional.

- ✓ Incentivar a corresponsabilização da comunidade na sua missão, promovendo parcerias e agindo em estruturas de rede social e comunitária

Modelo Organizacional

O Sistema de Gestão da Qualidade da CERCIMA, fundamenta-se na Norma Portuguesa ISO 9001 e no referencial de certificação da Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT).

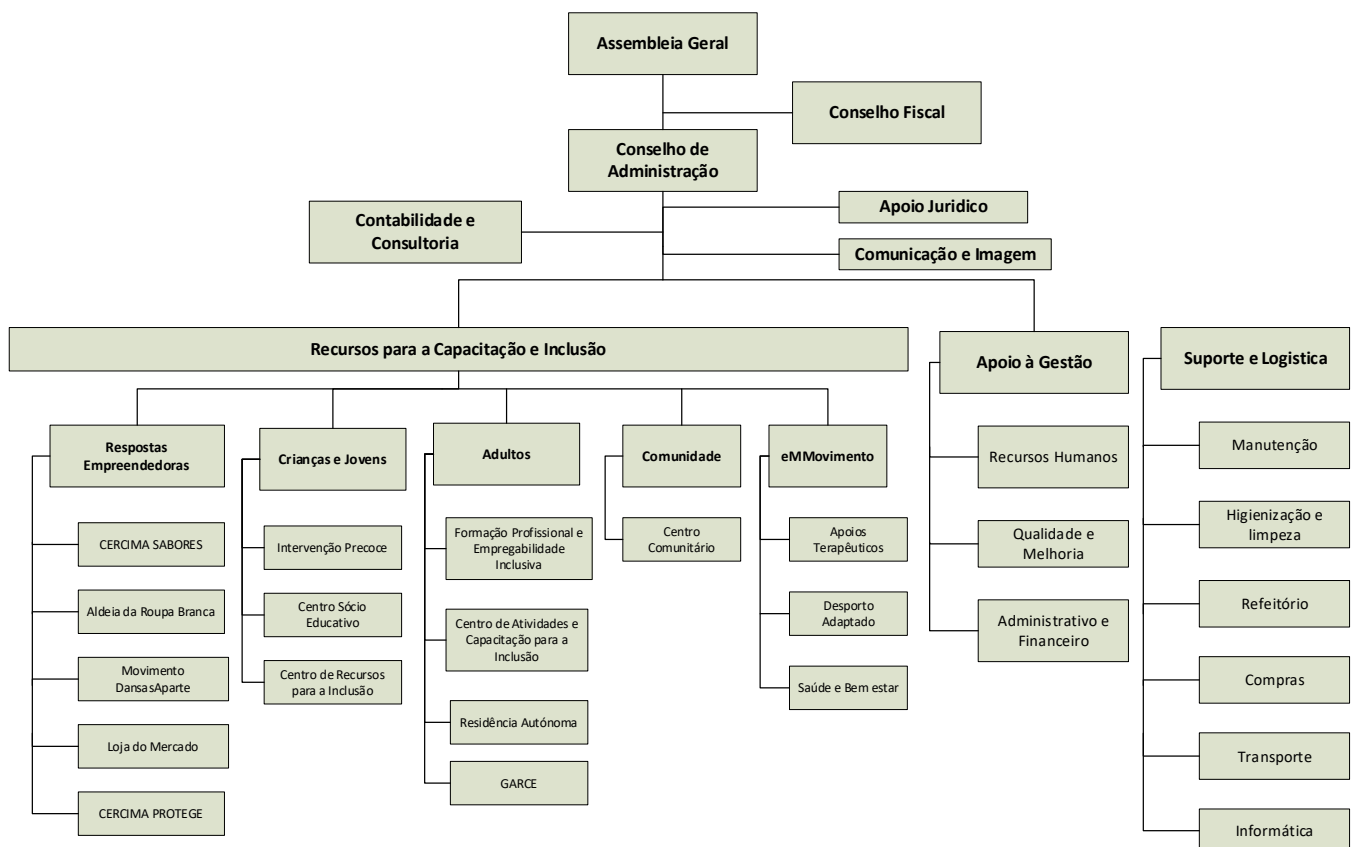
O Sistema de Gestão da Qualidade abrange a organização como um todo, adotando uma abordagem por processos e um compromisso com a melhoria continua.



Os **Processos de Gestão** são aqueles que asseguram que os restantes processos estão a funcionar de acordo com o esperado, apoiam a gestão da organização e os **Processos Operacionais** são aqueles que apresentam valor direto para os clientes/organização estando alinhados com a missão da organização.

Existem ainda políticas organizacionais internas que orientam a atividade da organização e que têm como objetivo potenciar e uniformizar comportamentos, balizar o sistema de comunicação e facilitar a tomada de decisões

Organograma



RECURSOS PARA A CAPACITAÇÃO E INCLUSÃO

○ Crianças e Jovens

Serviço de Intervenção Precoce - Apoiar crianças entre os 0 e os 6 anos, com alterações nas funções ou estruturas do corpo que limitam a participação nas atividades típicas para a respetiva idade e contexto social ou com risco grave de atraso de desenvolvimento, bem como as suas famílias.

Centro Sócio Educativo – Capacitar crianças/jovens com idades compreendidas entre os 6 e os 18 anos, com o máximo de competências pessoais, sociais e funcionais, com vista a um futuro de inserção, autonomia e/ou qualidade de vida na comunidade.

Centro de Recursos para a Inclusão – Apoios terapêuticos de alunos com Necessidades Educativas Especiais, cujas idades se situem entre os seis e os dezoito anos, abrangendo vários Agrupamentos dos Concelhos.

○ Adultos

Formação Profissional e Empregabilidade Inclusiva – aumentar as oportunidades de escolha no acesso ao emprego em mercado aberto de trabalho para as pessoas que se encontram em situações de desvantagem enquadrando-se no movimento internacional de "Supported Employment" (Emprego Apoiado).

Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão—desenvolver atividades ocupacionais para pessoas com deficiência, visando a promoção da sua qualidade de vida, possibilitando um maior acesso à comunidade, aos seus recursos e atividades e que se constituam como um meio de capacitação para a inclusão, em função das respetivas necessidades, capacidades e nível de funcionalidade

Residência de Autonomização e Inclusão – Resposta de alojamento residencial temporário ou permanente, destinada a pessoa com deficiência ou incapacidade, com capacidade de viver de forma autónoma, e tem por objetivo, mediante apoio individualizado, proporcionar condições para a concretização de um projeto de vida autónomo e inclusivo.

GARCE (Grupo de Autorrepresentação) - O movimento da autorrepresentação concretiza-se no direito que as pessoas com deficiência e incapacidades têm de falar e decidir em causa própria, fazendo apelo à capacidade de cada um(a) defender os seus direitos, ser respeitado nas suas escolhas e ter acesso à participação ativa na vida em sociedade.

- **Comunidade**

Centro Comunitário “Cais do Sal” – Destina-se a promover respostas sociais, educacionais, lúdicas e formativas, centradas nos indivíduos, famílias e comunidade, através de ações de prevenção e minimizadoras com vista à promoção da inserção e desenvolvimento pessoal, social e cultural da comunidade do concelho de Alcochete.

- **eM Movimento**

Promover a saúde e a vida ativa através do acesso a apoios terapêuticos, atividades desportivas, equipamentos, estratégias e metodologias que promovam a capacitação e o desenvolvimento das potencialidades individuais. Gerir os espaços terapêuticos da organização, estabelecer parcerias com entidades/espaços da comunidade. Organizar, gerir e dinamizar as atividades:

Apoio terapêutico: psicomotricidade, terapia ocupacional, fisioterapia, terapia da fala, hipoterapia, hidroterapia, terapia assistida por cães.

Desporto Adaptado: equitação adaptada, judo, boccia, natação adaptada, multiatividades

Saúde e bem-estar: adaptação ao meio aquático, cardiofitness, danceability, yoga e meditação, expressão musical, projetos anuais (toca@mexer, Boccia para todos, etc)

- **Respostas Empreendedoras**

CERCIMA Sabores – Destina-se ao desenvolvimento da criatividade e proatividade sendo o produto final, fator de integração e visibilidade social através da comercialização de produtos e de impacto social. Coliga, a sustentabilidade, ao envolvimento de pessoas com deficiência e à comunidade local.

Aldeia da Roupa Branca - Tem como objetivo a promoção da autonomia, a qualidade de vida, a valorização pessoal e inclusão social, presta serviços de lavagem, secagem e passagem de roupa para a comunidade.

CERCIMA Protege – projeto que promove hábitos de reciclagem e sustentabilidade ambiental. Destina-se à recolha, tratamento e armazenamento de vários materiais recicláveis, tendo como objetivo explorar métodos de trabalho em equipa e empoderar conhecimentos acerca dos objetivos de desenvolvimento sustentável e economia circular.

Movimento DansasAparte- companhia de dança inclusiva, que tem como finalidade a produção artística como veículo para o reconhecimento das capacidades do intérprete com deficiência como cidadão ativo na comunidade promovendo a inclusão social e a igualdade de oportunidades. O grupo trabalha em duas linhas de ação: foco performativo e artístico; e foco na formação e educação pela dança e movimento expressivo.

Loja do Mercado - visa suprir as necessidades/carências imediatas do(a)s clientes através da gestão de um banco de bens (novos ou usados, doados por particulares ou empresas) onde os bens estão disponíveis para a aquisição a título gratuito ou através de valor solidário conforme as necessidades das famílias.

III. Diagnóstico

É de extrema importância identificar os acontecimentos e/ou tendências políticas, sociais, económicas e/ou tecnológicas, que poderão ter efeitos sobre a prossecução da missão da CERCIMA, permitindo perspetivar as melhores opções de desenvolvimento, sustentabilidade organizacional e estratégia a definir, na elaboração do Plano Estratégico.

Para efetuar esta análise, utilizámos as ferramentas, em *reuniões de brainstorming*: **PEST**, ferramenta utilizada para entender a dinâmica do meio envolvente e a **SWOT cruzada (matriz TOWS)** que complementa a análise **SWOT**, gerando estratégias após a obtenção dos resultados.

a. Análise Contextual

Contexto Externo

Impacto	Indicadores externos	Impacto
	Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência	↗
	Estratégia Nacional para a Inclusão das PCD 2021-2025	↗
	Lei de Bases da Economia Social	↗
	Código Cooperativo	↗
↙	Regulamentação do Estatuto do Cuidador Informal aprovado pela Lei nº 100/2019 de 6 de setembro, alargado atualmente a todo país	↗
	Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) e a Agenda 2030	↗
↙	Decreto-lei nº 55/ 2020, 12 de agosto, no domínio do Atendimento e Acompanhamento Social pela Câmara Municipal de Alcochete	
↙	Portaria 70/2021 de 26 de março – CACI	↗

↙	Portaria 77/2022 de 3 de fevereiro – RAI	↗
	Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social 2021-2022	↗
	Resolução do Conselho de Ministros n.º 112/2020, de 18 de dezembro, que aprova a Estratégia Nacional para os Direitos das Crianças, para o período 2021-2024	↗
	Plano de Recuperação e Resiliência	↗
↙	Desinstitucionalização - Transição dos serviços institucionais para os serviços assentes na comunidade	
↙	Eleições legislativas 2022	↗
↙	Aumento da taxa de inflação para o ano de 2022	
↙	Aumento do Rendimento Mínimo Mensal Garantido (RMMG)	
↙	Crescimento do sector terciário (redução do sector de produção)	
↙	Inexistência de Instrumento de regulamentação coletiva para o sector social	
↙	Concorrência dos serviços prestados por outras entidades congéneres e lucrativas	
↙	Impacto da não aprovação do Orçamento do Estado para 2022, na data prevista	
	Forte empregabilidade nas Empresas de Economia Social	↗
↙	Contexto pandémico devido à COVID-19 - doença respiratória aguda causada pelo coronavírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (SARS-CoV-2).	
↙	Consequências económicas e de saúde (mental) devido ao COVID-19	
	Montijo apresenta-se como o único concelho da AML com crescimento demográfico em todos os grupos etários (dados provisórios dos CENSOS 2021)	↗
	Montijo é o concelho da AML com maior crescimento demográfico no grupo etário 0-14 anos (dados provisórios dos CENSOS 2021)	↗
↙	Aumento de residentes com +65 anos no concelho de Alcochete (dados provisórios dos CENSOS 2021)	↗
Impacto	Indicadores externos	Impacto
	Na Península de Setúbal, Alcochete e Montijo foram os concelhos que tiveram a maior taxa de crescimento efetivo da população (1,13% Alcochete e 1,03% Montijo) (Indicadores demográfico de 2018 (INE))	↗
↙	Montijo e Alcochete são também os concelhos da PS com maior taxa de crescimento migratório (1,15 Alcochete e 0,98% Montijo) (Indicadores demográfico de 2018 (INE))	↗
	Montijo apresenta a segunda maior taxa bruta de natalidade da PS, superior à taxa de Portugal Continental (10,1% quando a taxa de Portugal Continental foi de 8,5%) (Indicadores demográfico de 2018 (INE))	↗
	Previsão da Península de Setúbal passar para uma NUT III, uma vez que sendo uma NUT II é fortemente penalizada nas candidaturas aos fundos comunitários	↗
↙	Ambiente agressivo e inseguro no Bairro da Caneira, no Montijo	
↙	De acordo com alguns inputs da comunidade local ainda existe preconceito em recorrer aos serviços da CERCIMA	
	Desenvolvimento tecnológico, desde softwares a artigos de robótica, utilizados por pessoas com deficiência, que transforma a incapacidade em ação, nomeadamente na comunicação alternativa e na estimulação cognitiva	↗

	Transformação digital	↗
	As aplicações da Biotecnologia, desde o desenvolvimento farmacêutico até a produção alimentar ou o tratamento de resíduos poluentes	↗
↙	Impacto da guerra Ucrânia/Rússia	

Contexto Interno

- ✓ Quadro de pessoal:
 - 97% do sexo feminino
 - 65% possuem grau académico superior
 - 90% possuem contrato sem termo
 - 7 são professoras destacadas
 - 49% têm idades entre os 41 e os 50 anos
 - 58,90% residem no concelho do Montijo
- ✓ Utilização de uma Plataforma *Mydailycare* que usa tecnologias atuais, selecionadas de forma a permitir atingir as necessidades de facilidade de uso, rapidez, acessibilidade, fiabilidade e segurança, na introdução de dados do(a)s clientes e no registo das atividades diárias.
- ✓ A média de idades das crianças apoiadas no serviço da Intervenção Precoce é entre os 4 e os 6 anos, sendo 71% do sexo masculino.
- ✓ 53% do(a)s aluno(a)s do Sócio Educativo são do sexo masculino e encontram-se entre os 15 e os 18 anos de idade, 69% residem no Montijo. 75% dos Encarregados de Educação encontram-se entre os 45 e os 50 anos.
- ✓ Instabilidade do Centro de Recursos para a Inclusão ao nível dos recursos humanos e do número de aluno(a)s apoiado(a)s, uma vez que o valor financiado está sujeito a uma aprovação anual e é fixado num contrato de cooperação, pelo Ministério da Educação, através da alínea b) da portaria 1102/97 de 3 de novembro.
- ✓ 37% do(a)s formando(a)s do Serviço da Formação Profissional e Empregabilidade Inclusiva têm idades compreendidas entre os 6-19 anos, 74% residem no Montijo, 63% são do sexo feminino e 47% possuem o 3º Ciclo de escolaridade.
- ✓ A média de idades do(a)s clientes do Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão é de 33 anos e a média do grau de incapacidade de 84%. O Centro possui uma lista de espera de 23 candidato(a)s.

- ✓ Entidade certificada ISO 9001:2015 e DGERT
- ✓ Representações:
 - Comissão de Proteção de Crianças e jovens de Montijo
 - Rede Social do Montijo
 - Rede Social de Alcochete
 - Núcleo Local de Inserção de Alcochete
 - Conselho de Segurança Municipal de Alcochete
 - Rede de Apoio a Mulheres Vítimas de Violência
 - Rede de Centros Locais de Apoio à Integração de Migrantes
 - Unidade de Psiquiatria e Saúde Mental do HNSRBM

b. Análise SWOT

CONTEXTO INTERNO

FORÇAS

- Experiência Organizacional
- Qualificação dos Recursos Humanos
- Organização que promove o desenvolvimento local
- Cultura de orientação para o(a) cliente
- Certificações ISO/DGERT
- Organização Proativa
- Satisfação das partes interessadas

FRAQUEZAS

- De acordo com alguns inputs da comunidade local ainda existe preconceito em recorrer aos serviços da CERCIMA
- Espaços físicos insuficientes face ao crescimento organizacional
- Dificuldade de autofinanciamento e autossustentabilidade
- Fraca divulgação dos serviços e atividades na comunidade
- Familiares pouco presentes na vida da organização

CONTEXTO EXTERNO

OPORTUNIDADES

- Estratégia Nacional para a Inclusão das PCD 2021-2025
- Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social 2021-2022
- Plano de Recuperação e Resiliência
- Desenvolvimento tecnológico/ Transformação digital
- Alterações demográficas

AMEAÇAS

- Aumento do Rendimento Mínimo Mensal Garantido (RMMG) para 705€
- Concorrência dos serviços prestados por outras entidades congéneres e lucrativas
- Impacto COVID-19
- Inflação Prevista
- Transição energética
- Área geográfica AML (NUTIII)

IV. Plano Estratégico

O plano Estratégico está organizado tendo como estrutura o sistema de controlo estratégico *Balanced Scorecard (BSC)*, cujo objetivo é uma avaliação do cumprimento dos objetivos Estratégicos, ponderados em quatro dimensões: **Cliente; Aprendizagem e Crescimento; Processos Internos e Financeira.**

a) Dimensão Cliente

Dando cumprimento à Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e à Estratégia Nacional para a Inclusão das PCD 2021-2025, a organização caminha para que a prestação dos apoios e serviços, se centre na pessoa, nas suas potencialidades de melhoria e nos fatores envolventes que influenciam a sua vivência quotidiana, com recurso ao Modelo Centrado na Pessoa.

O resultado da nossa ação, com esta nova abordagem é uma vertente que pretendemos avaliar qual o seu impacto na vida do(a)s clientes

b) Dimensão Financeira

Importa garantir a existência de recursos financeiros que possibilitem a aposta na inovação e em soluções focadas na satisfação das partes interessadas.

Sendo o financiamento da organização maioritariamente dependente do estado, importa pesquisar soluções que diminuam, percentualmente, essa dependência, pela captação de investidores e doadores. A par disto, pretendemos manter uma política responsável e eficiente no controlo de custos, sem que a mesma atente contra a nossa missão.

c) Dimensão Processo Internos

A forma como nos organizamos internamente quer ao nível da estrutura, quer ao nível dos processos de trabalho é determinante para a satisfação das partes interessadas, para a eficiência e eficácia económica, social e ambiental da CERCIMA. Por isso, queremos manter a abordagem por processos e a certificação externa. Cientes nas fragilidades de comunicação e da alavanca que a mesma pode ter em termos de melhoria internas e externas, será incontornável profissionalizar essa área, tendo sido criado no início do ano um gabinete de Comunicação e imagem.

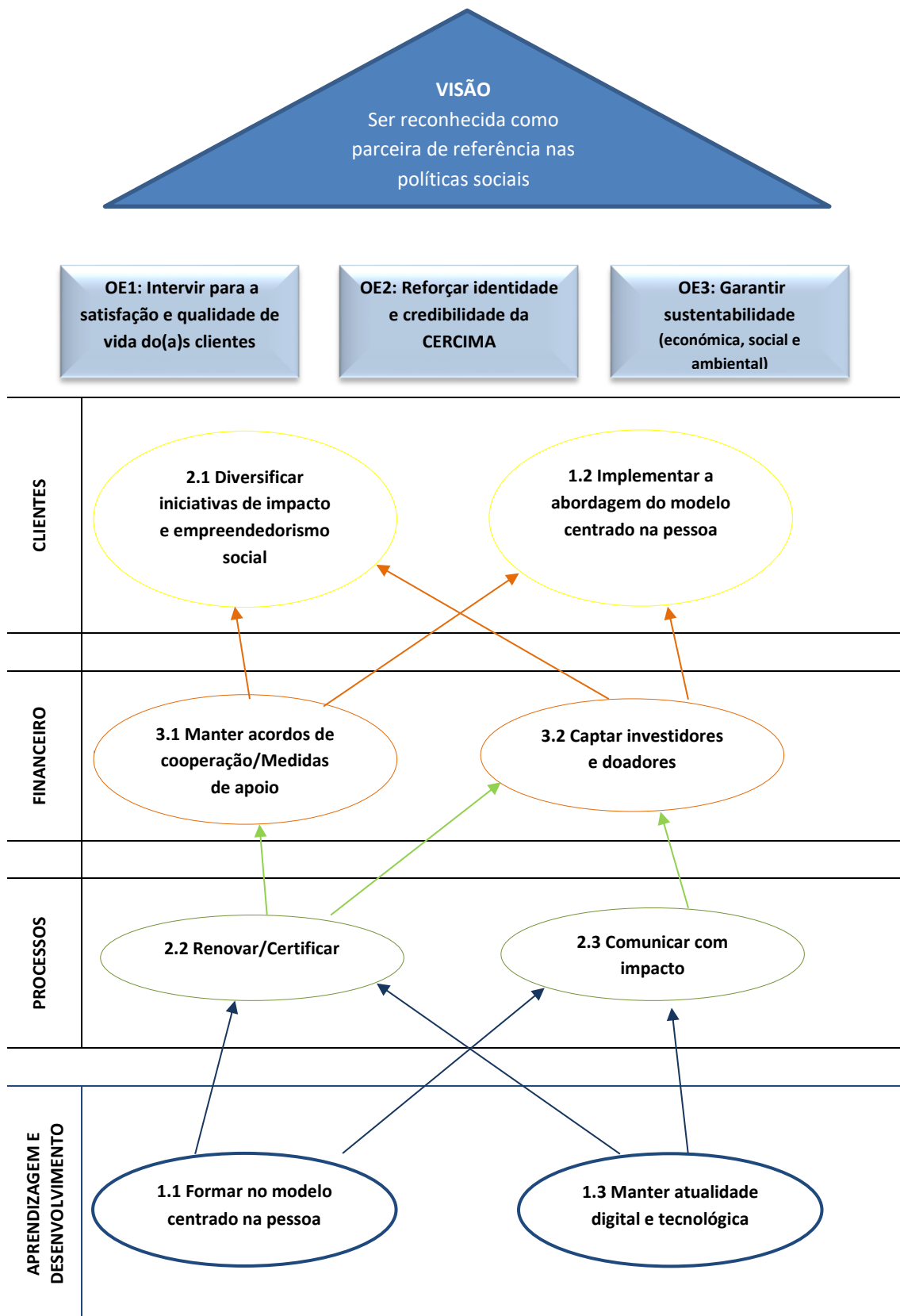
d) Dimensão Aprendizagem e Crescimento

Nos dois últimos anos, a pandemia do COVID19 demonstrou a cada dia a importância dos Recursos Humanos, são eles que possibilitam a resposta a todos os novos desafios que se colocam junto de quem atendemos, o empenho e resiliência foram postos à prova fortalecendo a organização.

Neste ciclo (2022-2023), queremos apostar na formação das pessoas para que a intervenção centrada na pessoa seja uma realidade prática no dia-a-dia da CERCIMA, a par da necessária atualização digital.

Com o *BSC*, pretende-se que a estratégia da CERCIMA, seja clara, que a atividade da organização seja focada no cumprimento dos objetivos estratégicos e que seja possível a monitorização e controlo dos resultados obtidos, identificando as medidas necessárias ao cumprimento da estratégia assumida.

MAPA ESTRATÉGICO 2022-2023



Objetivo Operacional	Indicadores	Meta		Ações			
		2022	2023	O quê?	Quem?	Quando?	Como?
1.1	Taxa de eficácia da formação no desempenho do(a)s colaboradore(a)s	Formação eficaz ≥90% do(a)s participantes	Formação eficaz ≥100% do(a)s participantes	Ministrar formação no Modelo Centrado na Pessoa (MCP)	Recursos Humanos Entidade formadora Conselho de Administração	2022	Contactar entidade formadora externa e agendar formação Avaliara a formação e registar a eficácia da formação na Avaliação de desempenho
				Formação em posto de trabalho, através da análise de casos	Colaboradore(a)s dos serviços e respostas sociais	2022/2023	Reuniões das equipas das respostas sociais/ serviços. Reuniões entre equipas
				Envolver o(a)s colaboradore(a)s na construção de documentos e partilha da informação	Coordenações dos serviços e respostas sociais		Eficácia da formação registada na Avaliação de desempenho
1.2	Nº de Planos Individuais (PI) desenvolvidos de acordo com a metodologia do MCP	297	Nº total de clientes	Elaborar e implementar PI (novas versões)	Colaboradore(a)s dos serviços e respostas sociais	2022/2023	Clientes abrangidos no ano de 2022: 250-IP; 6 – CACI; 5 – SE; 26 – FPEI; 5 – CC; 5- RAI total 297 No ano de 2023 serão abrangidos 100% do(a)s clientes
	Impacto da implementação do Modelo	Cumprimento de ≥ 50% dos objetivos do PI de acordo com a satisfação da pessoa	Cumprimento de ≥ 75% dos objetivos do PI de acordo com a satisfação da pessoa	Avaliar os objetivos definidos no PI	Coordenações dos serviços e respostas sociais	2022/2023	Avaliar em campo próprio os objetivos do PI, de acordo com a satisfação do(a) cliente
1.3	Nº de ações para a capacitação digital do(a)s clientes e/ou famílias	≥10	↑ ano anterior	Realizar ações de capacitação digital para clientes e famílias	Coordenações dos serviços e respostas sociais	2022/2023	Levantamento das necessidades e interesses das famílias/clientes Desenvolver ações direcionadas
2.1	Nº de pessoas abrangidas em projeto na área de saúde mental	15 pessoas	↑ ano anterior	Dinamizar o projeto “Loucamente”	Responsável do projeto Conselho de Administração	2022/2023	Desenvolver atividades de expressão artística com o objetivo de melhorar o nível de competências sociais e de empregabilidade das pessoas com doença mental.
	Nº de pessoas abrangidas em projeto na área da migração	64 pessoas	↑ ano anterior	Dinamizar o CLAIM	Centro Comunitário	2022/2023	Desenvolver atividades de acolhimento e integração na comunidade de migrantes
	Nº de pessoas abrangidas em projeto na área da inclusão social	5 pessoas	↑ ano anterior	Implementar projeto: Apoios e Serviços de Autonomia e Socialização (ASAS)	Responsável do projeto Conselho de Administração eMM	2022/2023	Desenvolver de atividades lúdico terapêuticas para clientes externos

Objetivo Operacional	Indicadores	Meta		Ações			
		2022	2023	O quê?	Quem?	Quando?	Como?
2.1	Nº de pessoas abrangidas em resposta de apoio às famílias/cuidadore(a)s	≥5	↑ ano anterior	Implementar serviço personalizado para apoio ao cuidador	Responsável do serviço Conselho de Administração	2022/2023	Levantamento das necessidades das famílias Criar de bolsa de profissionais Definir orários, preçário e regras de funcionamento Divulgar
2.2	Taxa de satisfação do(a)s clientes/famílias	≥96,5%	↑2022	Avaliar taxa de satisfação	Responsável da Qualidade Coordenações dos serviços e respostas sociais Conselho de Administração	2022/2023	Aplicar questionário de Avaliação de Satisfação
	Taxa de satisfação dos colaboradore(a)s	≥96,3%	↑2022				
	Taxa de satisfação dos parceiros	≥97%	↑2022				
	Taxa de recomendação da CERCIMA	≥99,9%	↑2022				
	Nº de melhorias do SGQ	≥13	↑2022	Implementar oportunidades de melhoria			Registrar e monitorizar a eficácia das oportunidades de melhoria no Plano de Constatações
2.3	↑ eficácia da Comunicação Interna (CI)	80% dos colaboradore(a)s concordam que existe uma boa CI	↑ ano anterior	Otimizar os canais de Comunicação interna	Gabinete de comunicação e imagem Conselho de Administração	2022/2023	Através do Outlook Avaliar a CI na Avaliação da satisfação do(a)s colaboradore(a)s
	Nº de seguidores no instagram	>100 seguidores	↑ ano anterior	Criar conta no instagram			
	Nº de visualizações no youtube	>100 visualizações	↑ ano anterior	Criar conta no Youtube			
	Nº de seguidores no facebook	> 3500	↑ ano anterior	Manter e atualizar a conta do facebook			
	Nº de visualizações no website	35000	↑ ano anterior	Manter e atualizar o website			
	Nº de ações de sensibilização e de educação não formal para a comunidade	6 ações	9 ações	Realizar ações de sensibilização e de educação não formal para a comunidade	Respostas sociais e/ou serviços	2022/2023	Organizar ações dirigidas à comunidade para sensibilizar para a diferença e educar para a cidadania

Objetivo Operacional	Indicadores	Meta		Ações			
		2022	2023	O quê?	Quem?	Quando?	Como?
3.1	% de clientes em acordo e/ou projeto	100%	100%	Manter o número de clientes protocolados em cada serviço e ou resposta social	Coordenações dos serviços e respostas sociais Conselho de Administração	2022/2023	Manutenção das listas espera Manter a satisfação do(a)s clientes com os serviços Cumprir Planos e requisitos do(a)s clientes Partilha de informação Inovar nas práticas pedagógicas
3.2	Resultado líquido das campanhas	≥25% do ano anterior	↑ ano anterior	Dinamizar campanhas de angariação de fundos/sócios/donativos Dinamizar campanhas de promoção/venda de produtos e serviços	Gabinete de comunicação e imagem Conselho de Administração	2022/2023	Elaborar plano da campanha Avaliar a campanha
3.2	Nº de Sócios	+20%	↑2022				
		Receita angariada (donativos)	+25%	↑2022			