



Viseu
Fundada em 1976

PLANO ESTRATÉGICO



QUADRIÉNIO: 2015 – 2016 – 2017 – 2018

(inclui extensão ao ano de 2019)



Controlo de Versões

Elaboração:	Direção (órgão sociais), Diretores Executivos, Diretor Financeiro e Administrativo, Diretores Técnicos, Diretora de Serviços, Gestor do SG Qualidade			
Aprovação:	Direção			
Disseminação:	Responsável: Direção, Diretores Executivos, Diretores Técnicos, Diretora de Serviços, Gestor do SG Qualidade	Meio: Painéis informativos internos, reuniões	Destinatários: Todas as partes interessadas	Em: 02-01-2015
Entrada em vigor:	Em 01-01-2015 (com produção de efeitos a partir de: 01-01-2015)			
Monitorização:	Direção, Diretores Executivos, Diretores Técnicos, Diretora de Serviços, Gestor do SG Qualidade	Anual (março/abril)		
Próxima revisão:	Quando justificável			

Versão n.º	Descrição	Páginas revistas	Data	Total de páginas do documento
1	Aprovação do documento	Não aplicável	01-10-2014	10
2	Colocação do logótipo do 40 anos Atualização do mandato da Direção, de 3 para 4 anos, de acordo com os novos estatutos da APPACDM de Viseu	Todas	12-11-2016	10
3	Atualização do logótipo. Revisão do ponto 2. Metodologia de Elaboração do Plano Estratégico. Revisão geral de todas as áreas estratégicas do Plano para contemplar a extensão ao ano de 2019 (ano de tomada de posse da nova Direção)	Todas	10-10-2018	12



1 - Caracterização da instituição

A APPACDM de Viseu, tem como atividade principal a promoção do bem estar do cidadão com deficiência mental, multi deficiência e jovens em risco. Os objetivos da sua intervenção pressupõem a educação, reabilitação, formação e integração sócio profissional. Foi fundada em Viseu no dia 1 de dezembro de 1976. Com âmbito regional de intervenção, esta Instituição dá resposta a todo o Distrito de Viseu e nesse sentido tem vindo a reforçar-se em meios técnicos, humanos e materiais, dispondo hoje de um conjunto de infraestruturas e equipamentos, que permitem melhorar a qualidade da sua intervenção e assim melhorar as respostas às inúmeras solicitações da comunidade, prestando um serviço de elevada qualidade nas áreas em que se encontra vocacionada. A APPACDM de Viseu é desde 1995 entidade gestora do Internato Dr. Victor Fontes, localizado em Jogueiros, Viseu. Tem ainda a funcionar desde finais de 2013, em Vila Pouca, Santa Comba Dão, um estabelecimento com as respostas sociais Centro de Atividades Ocupacionais e Lar Residencial. Pretendeu-se assim, descentralizar os serviços e dar resposta a esta zona geográfica.

Na sede e estabelecimentos tem 152 colaboradores que apoiaram em 2014 cerca de 400 clientes.

Missão, Visão e Valores

A APPACDM de Viseu, enquanto Instituição Particular de Solidariedade Social tem como **missão**:

“Integrar a Pessoa na Sua Diversidade”

O cliente / utente é a principal razão da existência da organização e tudo é feito a pensar na sua satisfação.

A APPACDM de Viseu, tem estado atenta à evolução e alterações sociais da sociedade Portuguesa, apostando em respostas sociais do interesse da comunidade. Continuará, na sua existência, a encontrar respostas para minimizar o isolamento social das pessoas com deficiência e outros público em situação de risco, acrescentando valorização humana através das suas respostas sociais.

A APPACDM de Viseu, tem como **visão**:

“Ser Referência Nacional de Valores e Práticas de Excelência na Integração da Pessoa com Deficiência e Outros Públicos em Situação de Risco”

Os valores são os princípios que guiam uma Organização. Espera-se deles que sejam intemporais e que espelhem crenças profundas que norteiem a ação de todos os membros da Instituição, devendo ser postos em prática por todos no dia-a-dia. Ou seja, os valores têm relevância e utilidade quando são definidores da Organização, defendidos e praticados por todos os membros da mesma.

Sendo assim, a APPACDM de Viseu tem os seguintes **valores**:

Integridade Rigor Confidencialidade Privacidade Transparência Inclusão
Diversidade Criatividade Flexibilidade Solidariedade Responsabilidade



2 – Metodologia de Elaboração do Plano Estratégico

Recolheu-se informação de várias fontes (relatórios de atividades de anos anteriores, monitorização do sistema, relatórios de auditorias e visitas de acompanhamento, elaboração em conjunto com os colaboradores de análise PEST e análise SWOT, programa eleitoral da atual Direção). A Direção da APPACDM de Viseu apoiada pelos Diretores Executivos, Diretora de Serviços, Diretores Técnicos e Gestor da Qualidade, munida da informação recolhida, elaborou o Plano Estratégico para o quadriénio 2015-2016-2017-2018. Historicamente na APPACDM de Viseu, a quando de ano de eleições para novos Órgãos Sociais, a Direção ainda em posse a quando das eleições, define áreas estratégicas a serem seguidas pela Direção que seja eleita durante o ano da tomada de posse. Estas orientações materializam-se ainda na elaboração de um Plano Anual de Atividades por parte da Direção cessante, que deverá ser seguido pela Direção que seja eleita durante o primeiro ano do seu mandato. A direção eleita pode no entanto efetuar as revisões que julgar necessárias a esse Plano Anual. A Direção eleita deve durante o ano de tomada de posse, elaborar o Plano Estratégico para 4 anos, que incide sobre os 2º, 3º e 4º anos do seu mandato, e ainda o ano de tomada de posse da Direção que futuramente a venha substituir.

3 – Análise PEST

A análise PEST é uma ferramenta útil para entender a dinâmica da envolvente macroeconómica de uma organização. Quando bem executada, a análise PEST assegura que a atividade da organização se coaduna com as alterações que estão a afetar o ambiente externo, permitindo ainda evitar ações condenadas a falhar por razões que escapam ao nosso controlo. Adicionalmente, é uma ferramenta essencial para quem deseja implementar uma atividade ou negócio numa zona que conhece pouco. A sigla “PEST” refere-se aos 4 grupos de fatores a serem analisados: Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos. Quando combinados com fatores externos microambientais, os fatores PEST podem ser classificados como oportunidades e ameaças na análise SWOT.

Fatores Políticos

Incluem regulamentações governamentais e questões legais, definindo regras formais e informais sob as quais a organização deve operar. Alguns exemplos incluem: política fiscal; leis do emprego; regulações ambientais; estabilidade política

- Dec. Lei n.º172/A/2014 altera os estatutos das IPSS passando os corpos gerentes a ter mandatos de 4 anos; permite ainda que atividades secundárias possam garantir a sustentabilidade da organização
- Existência de medidas / incentivos de apoio à contratação
- Portugal vai receber 25 milhões de euros no Programa 2020 para o Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo
- Instabilidade política marcada pela necessidade de controlar a dívida pública e eleições próximas poderão trazer novas dinâmicas em termos de poder de compra
- Maior rigor nas auditorias por parte do Instituto da Segurança Social, que poderá auditar os processos das respostas sociais CAO, LRE e LAP através de empresas qualificadas e auditores externos e de acordo com as orientações do manuais da SS

Fatores Económicos

Afetam o poder de compra de potenciais clientes e o custo de capital da própria empresa: crescimento económico; taxa de câmbio; taxa de inflação; taxas de juro;

- A Comissão Europeia estima para Portugal o seguinte:
- A taxa de desemprego se mantenha próxima dos níveis atuais até ao final de 2015, descendo menos de um ponto percentual em 2016 para os 12,6%.
 - A inflação deverá continuar próximo de zero em 2015 (0,3%) devendo aumentar um ponto percentual para 1,3% em 2016.
 - O crescimento do PIB deverá fixar-se nos 1,6% devendo acelerar ligeiramente em 2016 para 1,8%.
 - Quanto ao défice público a Comissão Europeia antecipa que se mantenha acima dos 3% em 2015 (3,1%) devendo descer para 2,8% em 2016.
 - Finalmente, quanto à dívida pública deverá descer para os 124,4% em 2015 e novamente para os 123% do PIB em 2016
 - A Comissão Europeia espera que o crescimento seja sustentado pelo consumo e por uma reversão da evolução negativa da procura externa devido a um maior dinamismo esperado das exportações

Fatores Sociais

Incluem os aspetos demográficos e culturais do ambiente externo. Alguns exemplos incluem: distribuição etária; estilos de vida; hábitos de consumo; taxa de crescimento da população; preocupação com a saúde;

- melhoria das condições de saúde
- envelhecimento dos nossos clientes e dos seus cuidadores
- a população portuguesa continua a ser muito envelhecida e a esperança média de vida está a aumentar
- a taxa de crescimento da população deverá continuar muito baixa, tendo implicações diretas no número de nascimento de pessoas com em sem deficiência. A longo prazo o número de pessoas com deficiência tenderá para diminuir, em prol do aumento generalizado da população idosa e diminuição dos nascimentos
- maior preocupação com a saúde e atividade física, e com a prática de atividade física ao ar livre

Fatores Tecnológicos

Podem diminuir os obstáculos à entrada, reduzir e influenciar decisões de outsourcing. Alguns exemplos incluem: atividades de I&D (investigação e desenvolvimento); automação; incentivos tecnológicos; proteção de patentes.

- existência de programas de incentivo à aposta nas energias renováveis, nomeadamente aquecimento de água e micro geração para consumo de energia através de painéis solares
- Possibilidade de maior Informatização de sistema de cuidados dos clientes e gestão centralizada dos mesmos



4 - Análise SWOT

	Ajudam	Dificultam
Ambiente Interno (organização)	<p>Forças</p> <p>Know-How (conhecimento e experiência) Peso institucional e papel na comunidade (n.º de colaboradores e orçamento) Equipamentos e espaço físico externo Respostas adequadas e diversificadas às necessidades dos clientes Certificação da instituição (evidências e uniformização e maior envolvimento) Equipa técnica diversificada / versátil Espírito de equipa (flexibilidade e disponibilidade) Abertura à comunidade (no âmbito de estágios curriculares, visitas, cedência de espaços, parcerias) Flexibilidade entre chefias e colaboradores Boa interação entre as várias respostas sociais da Instituição Capacidade de resolução dos problemas Flexibilidade no horário de trabalho (acompanhamento de filhos, idas ao médico...) Capacidade de adaptação à mudança Ética e profissionalismo dos colaboradores Possibilidade de os colaboradores adquirirem / aperfeiçoarem competências participando em seminários, palestras, ações de formação, eventos sociais e outros Motivação dos recursos humanos Lista de espera de CAO e LRE Sistema de vigilância e controlo de acessos Localização e acessos Frota automóvel moderna Realização de atividades internas, externas, campanhas e eventos que permitam melhorar as condições para os clientes Certificação da qualidade em toda a organização</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Organização e gestão dos processos e procedimentos e uniformização das práticas (respostas sociais e serviços) Envolvimento físico das famílias (nomeadamente, para levarem os filhos de fim de semana e em datas festivas, aniversários, Natal, fim de ano, Páscoa) Execução do plano de formação Avaliação de desempenho nem sempre dá resultados realistas e desmotiva os colaboradores (Definição individual de funções e objetivos) Custos de funcionamento elevados Forte dependência de subsídios (superior a 99%) Comunicação interna Sala de convívio para clientes na sede Falta de um local físico (Centro de recursos: didáticos, pedagógicos, equipamento informático, livros, CDS) para utilização comum de todas as respostas sociais Compreensão e aplicação das políticas da Organização Infraestruturas do curso de operador/a de acabamentos de madeira Integração dos clientes em ASUs Envelhecimento dos clientes e colaboradores Recrutamento de novos formandos Integração dos clientes no mercado de trabalho Burnout dos colaboradores Resposta para todos os clientes que terminam a formação Revisão documental Edifício do IVF envelhecido</p>
Ambiente Externo (exterior)	<p>Oportunidades</p> <p>Aumento da capacidade das respostas sociais Espaço em Jogueiros para divulgação de serviços e venda de produtos Candidaturas a projetos (aquisição de material, formação interna, modernização de infra-estruturas, etc...) Aumentar o n.º de protocolos com benefícios para clientes Criação de Residência de autónomos em apartamento na cidade Dinamizar redes (locais, regionais e nacionais) Celebração de comodato para o IVF</p>	<p>Ameaças</p> <p>Sustentabilidade e auto-financiamento da Organização Forte dependência de subsídios (superior a 99%) Crise económica global Alterações na legislação e novas exigências Incertezas com aprovação das candidaturas ("Portugal 2020" e outras) Periodicidade das Candidaturas (anual) Escolaridade obrigatória (12º Ano ou 18 anos) retem potenciais formandos no ensino regular</p>

A Análise **SWOT** divide-se em dois ambientes: o interno e o externo. O interno refere-se à própria organização e conta com as forças e fraquezas que a mesma possui. Já o externo refere-se às questões que estão fora do controle da organização. As forças e fraquezas são avaliadas a partir do momento atual. Elas serão seus pontos fracos, recursos, experiências, conhecimentos e habilidades. As oportunidades e ameaças serão as previsões de futuro que estão ligadas direta ou indiretamente aos fatores externos.

O seu "diagnóstico", deve ser confiável na informação que oferece, com o intuito de fundamentar o planeamento estratégico da organização. Esta ferramenta da gestão, auxilia a organização em diversos aspetos, principalmente, na tomada de decisão.



5 - Programa eleitoral da Direção (2015 a 2018)

- * Continuar a política de redução de custos para consolidação de contas e permitir a sustentabilidade;
- * Melhorar as condições habitacionais e de conforto do Lar Residencial, procurando criar cada vez mais e melhores condições de integração e adaptabilidade aos nossos clientes.
- * Dar sequência ao projecto que se refere à melhoria do ambiente térmico (aquecimento central) do lar residencial, do Espaço Terapêutico e de Reabilitação e da Cozinha Pedagógica.
- * Readaptar as instalações sanitárias do Lar residencial e CAO, adaptando-as a pessoas com mobilidade reduzida.
- * Renegociação do acordo de gestão do I.V.F.
- * Dinamizar a Quinta Pedagógica/Terapêutica através de várias atividades (desporto, produção agrícola, visitas externas, arruamentos e criação de espaços verdes....);
- * Zelar pela manutenção do equipamento e proporcionar melhorias sempre que necessário ao bom funcionamento dos serviços. Exemplo: colocação de barras de apoio nas instalações sanitárias, barras de apoio nos corredores.
- * modernizar a frota automóvel
- * Consolidar o crescimento da instituição apoiando e promovendo campanhas, exposições e outras formas de angariação de fundos, de modo a diminuir a nossa dependência económica;
- * continuar a apostar em candidaturas que garantam a sustentabilidade da organização (FPR, CRI, INR)
- * Prosseguir, com ambição, as alterações necessárias para melhoria das condições de trabalho dos colaboradores;
- * manter e modernizar o software de apoio à gestão
- * Continuar no caminho da melhoria dos serviços prestados, proporcionando as condições para que se mantenha a certificação do sistema de gestão da qualidade;
- * Promover a igualdade de oportunidades;
- * Promover a integração do cliente no respeito pelos princípios da igualdade de direitos e deveres;
- * Promover actividades educativas, de reabilitação, de formação, actividades culturais, desportivas e recreativas.

6 - Operacionalização do Plano Estratégico

A operacionalização dos objetivos do Plano Estratégico que se segue é realizada em documento próprio, intitulado Plano Estratégico Operacional, que contém a monitorização dos objetivos, com base nos planos anuais de atividades e relatórios anuais de atividades.

7 - Principais Áreas Estratégicas

O Plano Estratégico para o próximo quadriénio, pretende constituir-se como um mapa orientador do percurso estratégico da organização. Assim sendo, o Plano estratégico está estruturado pelas seguintes 3 áreas estratégicas:

1. **Gestão Estratégica, Operacional e Melhoria Contínua**
2. **Gestão dos Processos Chave**
3. **Gestão dos Processos de Suporte**

Nota: ao efetuar a última avaliação e revisão para incluir a extensão ao ano de 2019, a estrutura anterior das áreas foi alterada. As 9 áreas da versão anterior foram reestruturadas da seguinte forma:

- Liderança, Sustentabilidade, Inovação e Qualidade foram incorporadas na área **1. Gestão Estratégica, Operacional e Melhoria Contínua;**
- Respostas Sociais foi incorporada na área **2. Gestão dos Processos Chave;**
- Recursos Humanos, Comunidade, Administrativa e Infraestruturas foram incorporadas na área **3. Gestão dos Processos de Suporte.**



1. GESTÃO ESTRATÉGICA, OPERACIONAL E MELHORIA CONTÍNUA

De 2015 a 2018 (Foram executados 60% dos objetivos):

- Responder às necessidades da lista de espera com abertura de nova resposta social (Residência de autónomos) e aumento de capacidade do CAO da sede. (executado)
- Celebrar acordo de cooperação e contrato de comodato entre a APPACDM e o Centro Distrital de Segurança Social de Viseu, para o Internato Dr. Victor Fontes (não executado)
- Aumentar motivação dos colaboradores. (executado)
- Realizar workshops internos para partilha de boas práticas entre as várias respostas da organização. (executado)
- Estabelecer parcerias que melhorem os serviços prestados ao clientes. (executado)
- Reforçar o envolvimento das partes interessadas. (executado)
- Realizar um diagnóstico organizacional conduzido por entidade externa de referência, para avaliação dos procedimentos de controlo interno. (executado)
- Criar novos serviços de valor acrescentado. (não executado)
- Criar um CATL (Centro de Atividades de Tempos Livres). (não executado)
- Criar Oficinas de Inclusão. (não executado)
- Rentabilizar Espaços da Organização (Utilizar as salas de terapia por técnicos externos, auditório, sala TIC, campo de futebol, ginásio, refeitório, ateliers, lavandaria, etc...). (não executado)
- Criar parceria com Estabelecimento de ensino superior para desenvolver comandos para consolas de jogos, adaptados aos nossos clientes. (não executado)
- Criar Splash-pad (não executado)
- Criar jardim sensorial. (não executado)
- Criar ginásio ao ar-livre. (executado)
- Criar espaço para venda de chá. (não executado)
- Criar espaço de sonezelen em meio aquático. (executado)
- Lançar e promover a marca APPACDM para produtos da organização. (executado)
- Rever a organização da formação profissional. (não executado)
- Manter a certificação europeia pelo referencial EQUASS na sede. (não executado)
- Alargar a certificação pelo referencial EQUASS aos dois estabelecimentos (VF e SCD). (não executado)
- Continuar a participar em grupos da qualidade a nível nacional. (executado)
- Sistematizar o benchmarking e benchlearning internos e externos. (executado)
- Manter as reuniões semanais da equipa da qualidade. (executado)
- Continuar a uniformizar e sistematizar processos e procedimentos nas 3 localizações onde operamos. (executado)
- Simplificar: o mapa de processos, indicadores dos processos chave, monitorização das políticas. (executado)
- Melhorar os procedimentos e instruções de trabalho de todas as respostas sociais da organização. (executado)
- Desenvolver parcerias na área da saúde. (executado)
- Continuar a partilha de boas práticas e resultados. (executado)
- Implementar projetos fora do concelho de Viseu. (executado)

As prioridades estratégicas identificadas nesta área para 2019 são:

- Criar novas respostas sociais;
- Criar espaço sensorial;
- Continuar a reconhecer e homenagear pessoas / entidades que se destacam no envolvimento com a organização;
- Implementar projetos fora do concelho de Viseu;



- Renovar a certificação na Sede pelo referencial EQUASS Assurance;
- Certificar os dois Estabelecimentos pelo referencial EQUASS Assurance;
- Continuar a uniformizar e sistematizar processos e procedimentos nas 3 localizações onde operamos.

Objetivos estratégicos desta área para 2019 são:

- Criar novas respostas sociais
- Implementar novos métodos de estimulação sensorial
- Compreender de forma mais objetiva o impacto económico das parcerias estabelecidas
- Aumentar a proximidade dos significativos
- Aumentar a participação dos Associados nas Assembleias Gerais
- Aumentar o envolvimento das partes interessadas no planeamento das atividades
- Melhorar a cultura de capacitação e auto-determinação
- Manter ou aumentar a taxa de Satisfação das partes interessadas
- Garantir a proteção dos dados e prevenir a corrupção
- Continuar a inovar na prestação dos serviços
- Aumentar a taxa de execução do Plano de Atividades

2. GESTÃO DOS PROCESSOS CHAVE

(Centro de Atividades Ocupacionais, Lar Residencial, Residência Autónoma, Formação Profissional, Centro de Recursos Local, Centro de Recursos para a Inclusão, Centro de Apoio à Vida Independente)

De 2015 a 2018 (Foram executados 87% dos objetivos):

- Medir o impacto do modelo de qualidade de vida utilizado (8 dimensões Verdugo e Schalock). (executado)
- Criar um grupo único de auto-representantes da organização. (executado)
- Rever a estrutura dos planos individuais. (executado)
- Melhorar as práticas de intervenção ao nível do diagnóstico, monitorização e avaliação. (executado)
- Solicitar o alargamento do CAO da sede. (executado)
- Abrir residência de autónomos. (executado)
- Implementar projetos de estimulação sensorial junto do CAO ocupacional. (executado)
- Manter o Centro de Recursos para o Centro de Emprego de Tondela e Viseu. (executado)
- Aumentar as Atividades Socialmente Úteis. (executado)
- Renovar a acreditação do Centro de Recursos para a Inclusão (CRI). (executado)
- Aumentar os apoios prestados pelo CRI. (não executado)
- Aumentar a taxa de integração dos formandos no mercado de trabalho. (não executado)
- Alargar a oferta formativa a outros públicos. (executado)
- Manter a participação social dos clientes dos lares residenciais. (executado)



- Adequar os espaços físicos às necessidades dos clientes. (executado)

As prioridades estratégicas identificadas nesta área para 2019 são:

- Garantir a qualidade de vida dos clientes

Objetivos estratégicos desta área para 2019 são:

- Cumprir objetivos dos planos individuais
- Garantir a inclusão sócio profissional dos clientes
- Garantir os direitos e autodeterminação
- Prevenir o abuso físico, mental e financeiro
- Realizar atividades Lúdicas, Desportivas e Sócio-Culturais direcionadas para clientes
- Realizar atividades Lúdicas, Desportivas e Sócio-Culturais que vão ao encontro das expectativas dos clientes

2. GESTÃO DOS PROCESSOS DE SUPORTE:

a) Gestão de Recursos Humanos

De 2015 a 2018 (Foram executados 67% dos objetivos):

- Aumentar número de horas de formação por colaborador. (não executado)
- Prevenir o “burnout” e o impacto do envelhecimento dos colaboradores. (executado)
- Aumentar os níveis de motivação dos colaboradores. (executado)
- Rever o processo de avaliação de desempenho. (executado)
- Aumentar o voluntariado (executado)
- Aumentar os estágios nacionais e internacionais (não executado)

As prioridades estratégicas identificadas nesta área para 2019 são:

- Prevenir o “burnout” e o impacto do envelhecimento dos colaboradores
- Manter os níveis de motivação dos colaboradores
- Aumentar o voluntariado

Objetivos estratégicos desta área para 2019 são:

- Manter o nível de motivação dos colaboradores
- Fomentar o espírito de equipa dos colaboradores
- Garantir 35 horas de formação a pelo menos 10% dos colaboradores
- Melhorar o desempenho dos colaboradores

b) Gestão Financeira e Administrativa



De 2015 a 2018 (Foram executados 91% dos objetivos):

- Criar planos operacionais para 100% das respostas / serviços desenvolvidos pela APPACDM (com estimativa de custos). (executado)
- Melhorar os indicadores financeiros. (executado)
- Realizar orçamentos mensais de tesouraria. (executado)
- Reduzir custos, nomeadamente nos Fornecimentos e Serviços Externos. (executado)
- Melhorar a Execução Orçamental, com menos desvios. (executado)
- Melhorar o controlo das receitas das atividades desenvolvidas. (executado)
- Consolidar uma política de autonomia financeira que garanta a sustentabilidade da organização. (executado)
- Melhorar os procedimentos administrativos. (executado)
- Consolidar o processo de contratação pública. (executado)
- **Modernizar o software de gestão. (não executado)**
- Obter informação financeira com maior eficácia e eficiência. (executado)

As prioridades estratégicas identificadas nesta área para 2019 são:

- Melhorar os indicadores financeiros
- Melhorar a Execução Orçamental, com menos desvios
- Melhorar o controlo das receitas das atividades desenvolvidas
- Melhorar os procedimentos
- Modernizar o software de gestão e hardware

Objetivos estratégicos desta área para 2019 são:

- Melhorar os indicadores financeiros
- Manter uma elevada taxa de aprovação de candidaturas
- Aumentar o valor das cota mínima de associado
- Melhorar os procedimentos administrativos
- Adequar software administrativo às necessidades

c) Manutenção, Infraestruturas e Transportes

De 2015 a 2018 (Foram executados 75% dos objetivos):

- Continuar o processo de Licenciamento do Lar Residencial da sede. (executado)
- Remodelar dos WC 's Lares (1, 2 e 3) da sede. (executado)
- Concluir o Plano de medidas Auto Proteção. (executado)
- Concluir a Candidatura Eficiência Energética : melhorar a eficiência energética dos edifícios da Sede. (executado)
- Melhorar as acessibilidades na sede: corrimões, pisos, Projeto Sais. (executado)
- Criar Sala de Estar e Jantar na Residência Lar 2 na sede. (executado)
- **Criar um espaço de convívio livre (junto ao Bar) na sede**
- **Criar sala de colaboradores no VF. (não executado)**
- **Criar Espaço Informático no VF. (não executado)**
- Continuar a Modernizar o Parque informático. (executado)



- Construir Portaria na Sede. (não executado)
- Continuar a realizar a Manutenção Regular dos equipamentos e espaços físicos. (executado)
- Remodelar WC's do VF. (executado)
- Criar sala do convivo Polivalente (comum ao todos os Clientes) na sede. (executado)
- Atualizar a frota de viaturas pesadas. (executado)
- Criar um espaço de Fitness ao ar livre. (executado)

As prioridades estratégicas identificadas nesta área para 2019 são:

- Modernizar infraestruturas no Estabelecimento Dr. Victor Fontes
- Continuar o processo de Licenciamento do Lar Residencial da Sede
- Criar um espaço coberto junto ao Bar
- Remodelar WC's do VF
- Renovar e modernizar a frota automóvel

Objetivos estratégicos desta área para 2019 são:

- Melhorar o conforto de clientes e colaboradores
- Obter licenciamento para o Lar Residencial da Sede
- Melhorar o serviço de transporte no Estabelecimento de SCD

d) Prestação de Serviços e Compras

As prioridades estratégicas identificadas nesta área para 2019 são:

- Garantir a autonomia financeira
- Gerir o nível de endividamento

Objetivos estratégicos desta área para 2019 são:

- Controlar o nível de autonomia financeira
- Controlar o nível de endividamento

e) Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

As prioridades estratégicas identificadas nesta área para 2019 são:

- Prevenir o “burnout” e o impacto do envelhecimento dos colaboradores
- Melhor sinalética institucional
- Melhorar a segurança das pessoas e das instalações

Objetivos estratégicos desta área para 2019 são:

- Realizar sessões de descompressão em horário de trabalho
- Implementar sinalética de identificação nos espaços da organização (interiores e



exteriores)

- Continuar a implementar medidas de Auto Proteção
- Concluir o licenciamento do Lar Residencial da Sede

f) Comunicação e Imagem

De 2015 a 2018 (Foram executados 100% dos objetivos):

- Consolidar a imagem APPACDM na comunidade. (executado)
- Divulgar os espaços da organização que podem utilizados pela comunidade. (executado)
- Continuar a realizar eventos que demonstrem a visibilidade da organização. (executado)
- Realizar eventos comemorativos dos 40 anos de existência da organização. (executado)
- Continuar a reconhecer e homenagear pessoas / entidades que se destacam no envolvimento com a organização. (executado)

As prioridades estratégicas identificadas nesta área para 2019 são:

- Consolidar a imagem APPACDM na comunidade
- Divulgar os espaços da organização que podem ser utilizados pela comunidade
- Promover a marca APPACDM para produtos da organização

Objetivos estratégicos desta área para 2019 são:

- Atualizar suportes de divulgação
- Dinamizar campanha de divulgação da marca “APPACDM”

O Presidente da Direção

O Vice Presidente

O Secretário

O Tesoureiro

O Vogal
