

# Lista A

# PLANO ESTRATÉGICO 2014/2016

MANDATÁRIA

Helena Magalhães

Cooperante n.º 129



## Índice

<b>Convocatória</b>	<b>3</b>
<b>Lista A - Órgãos Sociais</b>	<b>4</b>
<b>Plano Estratégico 2014/2016</b>	<b>5</b>
<b>Introdução</b>	<b>5</b>
<b>Enquadramento Organizacional</b>	<b>6</b>
<b>Missão, Visão, Princípios, Carta de Valores, Política da Qualidade</b>	<b>6</b>
<b>Contextualização</b>	<b>7</b>
<b>Diagnóstico de Necessidades</b>	<b>10</b>
<b>Estratégia 2014/2016</b>	<b>11</b>
<b>Vetores Estratégico</b>	<b>12</b>
<b>Monitorização</b>	<b>16</b>



Cooperativa de Educação e Reabilitação do Cidadão Inadaptado, CRL  
Cooperativa de Solidariedade Social - Instituição de Utilidade Pública

## ASSEMBLEIA-GERAL EXTRAORDINÁRIA

### Convocatória

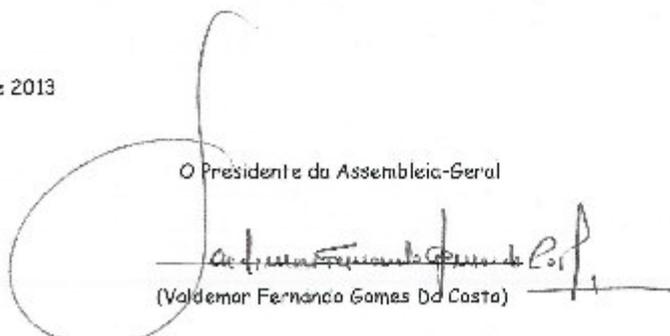
Em cumprimento do Art.º 49º Alínea a) do Código Cooperativo e Art.º 32.º dos Estatutos da Cerciespinho, convoco todas as membros efectivos para uma Assembleia Geral Extraordinária a realizar na sua sede social, sita à rua de S. Martinho e Rua 25 de Abril nº 1496, na freguesia de Anta, cidade de Espinho, pelas 20 horas, no dia 22 de Novembro de 2013, com a seguinte Ordem de Trabalhos:

1. Leitura, discussão e aprovação da Acta da Assembleia-Geral anterior;
2. Apresentação de listas para os Órgãos Sociais e respectivo Plano Estratégico para o Triénio 2014/2016;
3. Eleições dos Corpos Gerentes;
4. Apresentação e discussão de qualquer assunto de interesse para a Cerciespinho.

Se à hora marcada não estiver presente a maioria dos membros, a Assembleia reunirá uma hora mais tarde, conforme o ponto 2 do Art.º 48 do Código Cooperativo.

Espinho, 7 de Novembro de 2013

O Presidente da Assembleia-Geral

  
(Valdemar Fernando Gomes Da Costa)

Rua de S. Martinho e Rua 25 de Abril, 1496 Anta - 4500 098 Espinho | Endereço Postal: Apart 177 - 4501 909 Espinho  
Telefone: 227319061 | Telefax: 227348588 | E-mail: [cerciespinho@cerciespinho.org.pt](mailto:cerciespinho@cerciespinho.org.pt) | [www.cerciespinho.org.pt](http://www.cerciespinho.org.pt)

## LISTA A

### ÓRGÃOS SOCIAIS 2014/2015/2016

#### **Assembleia-geral**

Presidente: Valdemar Fernando Gomes da Costa

Vice-presidente: Américo Gomes da Silva

Primeiro Secretário: Manuel Ferreira Pires

Segundo Secretário: Dr. Filipe da Volta Milheiro Lima

Terceiro Secretário: Guilhermino Pedro de Sousa Pereira

#### **Direção**

Presidente: Dr. Lino Alberto da Silva Rodrigues

Vice-presidente: Dr.ª Rosa Maria Milheiro Couto

Primeiro Secretário: Carlos Oliveira Pereira

Segundo Secretário: Dr.ª Maria Cecília Amorim Ribeiro

Primeiro Tesoureiro: Dr.ª Carminda Oliveira Alves Nunes

Segundo Tesoureiro: Dr.ª Ana Paula Pereira Belinha

Primeiro Vogal: Dr. Júlio Ferreira Milheiro Nunes

Segundo Vogal: José Manuel da Bessa Rocha

Terceiro Vogal: Margarida Palmira Alves Almeida Ferreira

#### **Conselho Fiscal**

Presidente: Dr. Carlos Alves Ribeiro

Secretário: Carlos Lêdo da Fonseca

Relator: Rita Elisabete Gomes Carvalho



## PLANO ESTRATÉGICO 2014/2016

### INTRODUÇÃO

A Lista A submete à aprovação da Assembleia-geral, uma lista de continuidade ao nível dos diferentes órgãos sociais, reforçando o compromisso com a missão e visão da Cerciespinho mas também com a herança do passado, com o presente e com o potencial legado para o futuro da organização.

Entendemos que o triénio 2014, 2015, 2016 culminando com o 40º Aniversário da Cerciespinho, representa um marco significativo na história e impacto da Cerciespinho nos clientes que serve e no território no qual intervém - Concelho de Espinho.

Pretendemos, com este Plano Estratégico, dignificar a história e resultados da organização mas igualmente desenvolver o potencial que esta organização sempre demonstrou ao longo da sua existência. Assim, o documento que submetemos a Vossas Excelências traduz 3 orientações políticas fundamentais e patentes em todos elementos deste documento:

- Qualidade dos serviços e satisfação dos clientes como máxima fundamental do nosso trabalho;
- Inovação e melhoria contínua dos modelos de intervenção, dos serviços oferecidos numa lógica de identificação dos problemas e promoção de soluções;
- Desafios técnicos e financeiros identificados e definição de múltiplas estratégias concertadas e flexíveis que assegurem que as oportunidades sejam aproveitadas e os recursos utilizados de forma racional.

Consideramos imprescindível assegurar as respostas existentes para a população com deficiência mental, em situação de dependência e/ou de exclusão social enfatizando que somos uma cooperativa, prestadora de serviços diversificados, a pessoas maioritariamente desfavorecidas e com capacidade demonstrada para responder continuamente às necessidades detetadas promovendo soluções eficientes, eficazes e com qualidade.



## 1. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL

### Missão

Promover a cidadania e a qualidade de vida de pessoas com deficiência mental e em situação de dependência e/ou exclusão social, fornecendo serviços, intervenções, estruturas e respostas sociais de qualidade

### Visão

Ser uma entidade reconhecida na comunidade pela promoção de serviços e intervenções integrados, globais e de qualidade

### Princípios

PRIMADO DAS PESSOAS; PRIMADO DOS RESULTADOS; PRIMADO DA INOVAÇÃO; PRIMADO DA COOPERAÇÃO;  
PRIMADO DA IGUALDADE

### Carta de Valores

As Pessoas

Inclusão / Cidadania Plena / Qualidade de Vida

Educação / Formação / Aprendizagem ao Longo da Vida

Trabalho / Emprego

Inovação / Dinamismo / Pragmatismo / Flexibilidade / Adaptabilidade

Cooperação

Ética / Profissionalismo / Responsabilidade

Qualidade

### Política da qualidade

#### Assumimos o compromisso da

Satisfação dos clientes e das outras partes interessadas através da produção de impactos e resultados provenientes dos serviços e departamentos, das equipas multidisciplinares e das parcerias que implementamos, garantindo os direitos dos clientes e desenvolvendo a capacidade e o desempenho da organização, numa perspetiva de melhoria contínua e inovação.

Defendemos o cumprimento, de forma criteriosa e exemplar, dos parâmetros de qualidade, através do envolvimento de todos os colaboradores, procurando a eficiência e eficácia das intervenções e serviços no cumprimento da Visão e da Missão da organização.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A elaboração do Plano Estratégico para o triénio 2014/2016, resulta da análise de um conjunto de fatores e diagnóstico do contexto externo e interno da Cerciespinho que permitem a identificação dos pressupostos que orientam o Plano Estratégico.

Ao nível externo identificamos sumariamente as seguintes linhas estruturantes na base do Plano estratégico:

### Político/Legal

- Possibilidade da criação de uma Fundação nacional para a gestão das tutelas;
- Oportunidades proporcionadas pelo ENDEF II ao nível de aumento do número de vagas nos serviços de Lar e CAO - possibilidade de construção do CAO II;
- Nova legislação SNIPI - Sistema nacional de intervenção precoce na infância - possibilidade da Cerciespinho constituir uma ELI (equipa Local de intervenção);
- Novo quadro comunitário - 2014/2020 - possibilidade de financiamento para construção, formação de adultos e doença mental além de novas oportunidades não identificadas;
- Instabilidade política - risco de mudanças significativas nos serviços sociais e noutros setores devido à situação do país.
- Desajuste da legislação (exigente) à realidade (crise económica).

### Económico

- Orçamento de Estado; austeridade, crise económica e Troika;
- Desemprego; desajuste entre oferta e procura de MO e dificuldades adicionais no acesso ao mercado de trabalho de pessoas com deficiência;
- Possibilidade de pagamento direto aos cidadãos dos serviços sociais e redefinição da modalidade de financiamento;
- Redução dos donativos e da capacidade das organizações se autofinanciarem;

### Social

- Redução nos apoios sociais, quer patente nas prestações sociais quer no financiamento das respostas sociais com consequências ao nível do aumentar do desfavorecimento de muitos dos nossos clientes;

- Aumento da necessidade de apoios, frequentemente para satisfazer necessidades básicas;
- Evolução demográfica (aumento da esperança de vida, redução da natalidade, ...) e evolução económica - risco de financiamento do Estado Social;
- Risco de acentuação e ampliação da exclusão social.

### **Tecnológico**

- Vantagens dos sistemas tecnológicos - plataformas e sistemas digitais dos serviços públicos embora exijam investimentos iniciais;
- Problema da acessibilidade aos sistemas tecnológicos (pessoas com deficiência, idosos e analfabetos funcionais);
- Universalidade da tecnologia (física e conceptual) e risco da concorrência (ex. formação para pessoas com deficiência);

### **Ambiental**

- Necessidade de implementar processos de gestão racional dos recursos e de sensibilizar a população para esta necessidade;
- Reciclagem e reutilização como estratégias centrais.

### **Oportunidades**

- Constituição da equipa local de intervenção precoce;
- Construção do CAO III, concretizando o projeto do Centro Residencial e Ocupacional ou adaptação de instalações cedidas para o efeito;
- Constituição de um serviço destinado à doença mental - Fórum socio ocupacional;
- Aquisição de apartamento T3 na Ponte de Anta.

### **Vulnerabilidades**

- Redução de financiamento público, decorrente da crise económica e de cortes no Estado;
- Redução da capacidade de geração própria de receitas e de angariação de fundos devido à crise económica.

Ao nível interno aferimos um conjunto de áreas fortes e fracas da Cerciespinho:

### **Pontos Fortes**

- Diversificação e complementaridade dos departamentos e serviços;
- Especialização e polivalência dos Recursos humanos;
- Certificação de qualidade dos serviços;
- Satisfação dos clientes e imagem pública positiva da organização;
- Capacidade inovadora e adaptativa da organização

### **Pontos Fracos**

- Condições inadequadas e com problemas das instalações da sede;
- Parque das viaturas envelhecido;
- Insuficiência dos recursos humanos;
- Dependência do financiamento público.

A análise dos vários fatores externos e internos que caracterizam o contexto de atuação da Cerciespinho e influenciam a tomada de decisão podem ser sintetizados nos seguintes pressupostos que estiveram na base da definição do Plano Estratégico para o próximo triénio:

#### **A. Políticas e concorrência**

Necessidade de adaptação à nova legislação, novo quadro comunitário e à possibilidade de implementar novos serviços e apoiar clientes num contexto de concorrência com o setor público e com o setor privado lucrativo exigindo um contínuo aumentar da qualidade das nossas ofertas.

#### **B. Crise e imperativos sociais e legais**

Necessidade de realizar uma gestão racional, eficiente e eficaz dos recursos e dos serviços em função do aumento das necessidades sociais e das exigências legais e técnicas num contexto de redução do financiamento e dos apoios financeiros assegurados.

#### **C. Necessidades urgentes e soluções criativas**

Necessidade de realizar intervenções e investimentos em termos das infraestruturas e das viaturas existentes, construir ou adaptar equipamentos para mais serviços sociais, num contexto de crise económica exigindo criatividade e capacidade de obter mais apoios.

### 3. DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES

O Plano Estratégico baseia-se na informação dos contextos de intervenção da Cerciespinho (internos e externos) mas principalmente no diagnóstico de necessidades quer ao nível dos clientes - atuais e potenciais - quer ao nível dos recursos - humanos, infraestruturas, equipamentos e financeiros. O conjunto de necessidades de seguida identificadas correspondem à informação global da organização e orientam as opções estratégicas para o próximo triénio:

- Listas de espera atuais - 50 pessoas para serviço de Lar; 36 pessoas para serviço de CAO; Necessidade de instalações para os serviços CAO, Lar e para a doença mental - análise das possibilidades de construção do CAO III, de adaptação de instalações (ex. escolas) e de soluções de terreno para construção futura de um segundo Lar;
- Necessidade de promover serviços de Intervenção precoce, dirigidos a crianças com deficiência entre os 0 e os 6 anos. Esta intervenção é inexistente no concelho deixando este grupo sem qualquer intervenção especializada bem como a família e serviços sem o apoio técnico especializado necessário;
- Necessidade de promover serviços especializados para a população com doença mental: Está a ser realizado, com o ACES, um estudo sobre a prevalência da doença mental no concelho que apresenta necessidades de serviços especializados, sendo importante aprofundar o levantamento, nomeadamente com o Hospital de Gaia, por forma a fundamentar junto da Segurança Social a proposta de acordo de cooperação para o serviço de Fórum-socio ocupacional;
- Necessidade de formação à medida para os colaboradores e de reforço da disseminação do SGQ;
- Necessidade de implementar a contratação pública de forma mais regular e abrangente;
- Planos de melhoria da qualidade e da HSST, manutenção, SCIE e investimentos em equipamentos;
- Necessidade de renovar a frota de carrinhas devido à idade das viaturas (a mais recente tem 15 anos e a mais antiga tem 22 anos) e dado que é imprescindível a existência de rampa elétrica pelo menos em 2 viaturas.
- Necessidade de reforçar as estratégias de autofinanciamento e angariação de fundos/materiais.
- Necessidade de ampliação das instalações da Mediateca, do Centro Comunitário.

A informação e reflexão relativamente ao contexto interno e externo e ao diagnóstico de necessidades constituem os pressupostos e condicionantes na base da definição de 4 vetores estratégicos da intervenção da Cerciespinho no próximo triénio, salientando-se as linhas de força para cada vetor e caracterizando-se, de seguida a estratégia definida para a atuação da organização:

**Clientes** - Satisfação, Qualidade de vida, Continuidade e Ampliação da capacidade e dos serviços

**Processos** - Qualidade, Eficiência e eficácia, Inovação

**Recursos humanos** - Qualificação, Motivação

**Financeiro** - Sustentabilidade, Receitas

#### 4. Estratégia 2014/2016

##### **Clientes**

- Assegurar a satisfação das necessidades e a qualidade de vida dos clientes através de uma intervenção individualizada e da continuidade das respostas dos serviços
- Assegurar a qualidade da intervenção dos departamentos e serviços em funcionamento;
- Melhorar a disseminação do conceito e da apropriação e utilização do empowerment pelos clientes;
- Ampliar a área de intervenção da Cerciespinho através da implementação dos serviços de Intervenção Precoce e de serviços na área da doença mental;
- Ampliar a capacidade de resposta ao nível do CAO e realizar as démarches para assegurar as condições base para a implementação de um segundo Lar Residencial;
- Investir na renovação parcial da frota automóvel;
- Potenciar o impacto da intervenção através das parcerias com entidades públicas e privadas fomentando uma relação de empatia e a imagem da organização.
- Ampliar as instalações do centro Comunitário

##### **Processos**

- Manter e renovar a certificação da Qualidade da Gestão e dos Serviços, ao abrigo do referencial EQUASS Assurance, através do cumprimento Sistema de Gestão da Qualidade;
- Assegurar o cumprimento dos sistemas de qualidade específicos da Segurança Social e da formação profissional;
- Implementar os planos de melhoria da qualidade e da HSST;
- Implementar e ampliar os procedimentos de contratação pública;
- Melhorar o processo de manutenção das instalações e equipamentos.

##### **Colaboradores**

- Proporcionar a melhoria contínua das condições de trabalho e da motivação dos colaboradores através da formação e da participação em todos os níveis de planeamento;
- Sistematizar processos e critérios de gestão das carreiras.

##### **Financeiro**

- Promover o desenvolvimento e a sustentabilidade da organização;
- Fomentar o desenvolvimento da organização através da ampliação dos departamentos e serviços;
- Dinamizar estratégias de angariação de fundos/materiais para executar os investimentos necessários em viaturas, instalações e equipamentos e para assegurar a componente privada do financiamento.

## 5. VETORES ESTRATÉGICOS

O Plano estratégico é um documento de trabalho, orientador da planificação anual e para desenvolvimento ao longo dos 3 anos de mandato. Apresentamos e subscrevemos este documento resultante da análise e conhecimento da organização, dos seus clientes e colaboradores, parceiros e financiadores, salientando o desafio de continuidade e de ampliação do contributo da Cerciespinho para a construção de um mundo melhor.

Os quadros que se seguem identificam, para cada um dos 4 vetores estratégicos, os vários objetivos estratégico para o triénio 2014/2016.

Estes objetivos abarcam toda a atividade atual, da Cerciespinho, e inscrevem potenciais novos clientes e atividades numa lógica de melhoria contínua interna e de resposta às necessidades identificadas da comunidade. A lógica de planeamento de uma organização de solidariedade social impõe a contínua identificação de necessidades sociais e a implementação de serviços que promovam a solução destas problemáticas, numa lógica de intervenção em rede com outros parceiros sociais, com o estado e com os clientes. Assim, identificamos objetivos estratégicos relacionados com a continuidade e melhoria dos serviços em funcionamento bem como objetivos estratégicos associados à resolução de necessidades identificadas e, ainda, não satisfeitas, coerentes com a nossa missão e visão.

Acrescem a identificação das atividades globais necessárias para a concretização dos objetivos caracterizando o global da intervenção a realizar pela Organização. São igualmente identificados os indicadores de medição do cumprimento dos objetivos definidos, ao longo dos 3 anos de execução do Plano Estratégico. Por último identificamos as metas fundamentais deste plano estratégico que irão balizar a nossa capacidade de concretização dos vetores identificados.

Em suma, apresentamos um conjunto de orientações estratégicas mas com operacionalização ao longo de três anos, condicionados pelos pressupostos identificados na base deste planeamento. Este documento, tem um carácter potencial e será alvo dos ajuste e alterações necessárias para fazer face às mudanças que se verifiquem nos contextos externos e internos da Organização.



<b>Vetores estratégicos</b>			
<b>Clientes: Satisfação; Qualidade de vida; Continuidade; Ampliação da capacidade e dos serviços</b>			
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Cronograma</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Assegurar a satisfação das necessidades e a qualidade de vida dos clientes através de uma intervenção holística individualizada e da continuidade das respostas dos serviços</li><li>• Assegurar a qualidade da intervenção dos departamentos e serviços em funcionamento</li><li>• Melhorar a disseminação do conceito e da apropriação e utilização do empowerment pelos clientes;</li><li>• Ampliar a área de intervenção da Cerciespinho através da implementação dos serviços de Intervenção Precoce e na área da doença mental até 2016;</li><li>• Ampliar a capacidade de resposta ao nível do CAO até 2016;</li><li>• Potenciar o impacto da intervenção através das parcerias com entidades públicas e privadas fomentando uma relação de empatia e a imagem da organização.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Taxa média de satisfação dos clientes</li><li>- Impacto dos programas e serviços na sociedade</li><li>- Grau de concretização dos objetivos chave definidos</li><li>- Impacto da Resposta Social na melhoria da qualidade de vida</li><li>- N.º evidências de empowerment</li><li>- Eficácia na satisfação das necessidades e expectativas da sociedade</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>=&gt; 85%</li><li>Taxa satisfação média &gt; 80%</li><li>=&gt; 80%</li><li>- Melhoria na qualidade de vida dos clientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>2014/2015/2016</li><li>2014/2015/2016</li><li>2014/2015/2016</li><li>2014/2015/2016</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Início do funcionamento da ELI até Dezembro de 2015.</li><li>- Estruturação de novo serviço para a Doença mental</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Implementação da ELI</li><li>Relatório de necessidades e proposta de fórum Socio-ocupacional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>2014</li><li>2014/2015</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- N.º de clientes no CAO III</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Construção do CAO II</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>2016</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Grau de satisfação de parceiros</li><li>- Medida do valor acrescentado das parcerias no desenvolvimento dos programas / serviços</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>=&gt; 80%</li><li>-Aumentar em 5% o total de parceiros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>2014 e 2016</li><li>2014/2015/2016</li></ul>



<b>Vetores estratégicos</b>			
<b>Processos: Qualidade, Eficiência e eficácia, Inovação</b>			
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manter e renovar a certificação da Qualidade da Gestão e dos Serviços, ao abrigo do referencial EQUASS Assurance, através do cumprimento Sistema de Gestão da Qualidade;</li> <li>Assegurar o cumprimento dos sistemas de qualidade específicos da Segurança Social e da formação profissional;</li> <li>Implementar os planos de melhoria da qualidade e da HSST e SCIE</li> <li>Implementar e ampliar os procedimentos de contratação pública;</li> <li>Melhorar o processo de manutenção das instalações e equipamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumprimento do SGQ</li> <li>Manutenção da certificação da formação profissional</li> <li>Grau de concretização dos objetivos chave definidos</li> <li>Grau de cumprimento do Planeamento</li> <li>Eficácia dos processos de recrutamento e seleção</li> <li>Cumprimento do Plano de melhoria da qualidade;</li> <li>Cumprimento do Plano de melhoria da HSST e do SCIE;</li> <li>Implementação dos procedimentos de contratação pública</li> <li>N.º de intervenções e investimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Renovação da certificação EQUASS</li> <li>Certificação da Cerciespinho enquanto entidade formadora = 100%</li> <li>Execução a 100% do plano de melhoria</li> <li>Execução a 100% do plano de melhoria da HSST e do SCIE;</li> <li>100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015</li> <li>2014/2015/2016</li> <li>2014/2015</li> <li>2014</li> </ul>
<b>Vetores estratégicos</b>			
<b>Recursos Humanos: Qualificação, Motivação</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporcionar a melhoria contínua das condições de trabalho e da motivação dos colaboradores através da formação e da participação em todos os níveis de planeamento;</li> <li>Sistematizar processos e critérios de gestão das carreiras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taxa de satisfação dos colaboradores</li> <li>Resultados da avaliação de desempenho</li> <li>N.º participações em reuniões e de sugestões e reclamações</li> <li>N.º médio de horas de formação frequentadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>=&gt; a 80%</li> <li>média = Bom</li> <li>Aumento da participação 100% dos colaboradores com formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2014/2015/2016</li> <li>2014/2015/2016</li> <li>2014/2015/2016</li> <li>2014/2015/2016</li> </ul>



<b>Vetores estratégicos</b> Financeiro - Sustentabilidade, Receitas			
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>	<b>Cronograma</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Promover o desenvolvimento e a sustentabilidade da organização;</li><li>Fomentar o desenvolvimento da organização através da ampliação dos departamentos e serviços;</li><li>Dinamizar estratégias de angariação de fundos/materiais para executar os investimentos necessários em viaturas, instalações e equipamentos e para assegurar a componente privada do financiamento.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Grau de Execução Orçamental</li><li>- Autonomia Financeira</li><li>- Resultados Líquidos da organização</li><li>- Liquidez imediata</li><li>- Taxa de autofinanciamento</li><li>- Taxa de endividamento</li><li>- Resultado Líquido de cada departamento/serviço</li><li>- Peso dos gastos com colaboradores</li><li>- Custo médio/cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>= 100%</li><li>Positivo</li><li>= &gt;1.3%</li><li>Entre 15% a 20%</li><li>= 20% (reduzir de 25%)</li><li>Resultado médio positivo</li><li>Manter estrutura atual de custos</li><li>Aquisição de 1 viatura</li></ul>	

## 6. MONITORIZAÇÃO

O Plano estratégico é operacionalizado através dos Planos de Atividades e Orçamento anuais de 2014, 2015 e 2016.

A monitorização do Plano estratégico é realizada através do Tableau de Bord (TB) semestralmente em cada ano e pelo mapa de indicadores, anualmente. O resumo dos resultados alcançados é registado e avaliado no Relatórios de Atividades e Contas de Gerência, que apresentam globalmente e por departamento os impactos das atividades realizadas previstas e não previstas.

Acrescem as reuniões regulares de coordenadores e de equipas que geram informação e definem estratégias para compensar desvios identificados ou implementar ações de melhoria e de inovação necessárias. A base da monitorização reside nos registos elaborados em cada atividade permitindo avaliar o desempenho de cada serviço e o desempenho global técnico e financeiro da organização.