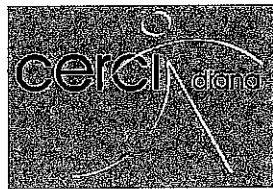
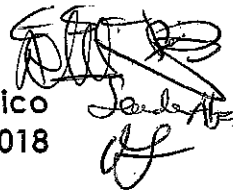


[Handwritten signature]
Sandra
[Handwritten initials]

Plano Estratégico

2016-2018





Índice

1	- Enquadramento Institucional -----	1
1.1	- Síntese histórica -----	1
1.2	- Processos de gestão -----	5
1.3	- Sustentabilidade -----	6
1.4	- Caracterização dos Recursos Humanos -----	7
1.5	- Resumo da performance passada -----	8
1.6	- Caracterização dos Recursos Materiais -----	9
2	- Análise Estratégica -----	9
2.1	- Análise SWOT -----	9
3	- Formulação da Estratégia -----	11
3.1	- Missão, Visão, Valores e Políticas -----	11
4	- Eixos Estratégicos -----	14
5	- Modelo Organizacional -----	16
5.1	- Documentação do SGQ -----	17
5.2	- Estrutura documental -----	18
6	- Planos de Estratégia -----	20
7	- Monitorização e Avaliação -----	24
8	- Orientação para os Resultados -----	24



1-Enquadramento Institucional

1.1 - Síntese Histórica

A Cercidiana, fundada em 1977, nasceu de um grupo de interessados em integrar crianças cujos projetos de vida não estavam previstos na escola do ensino regular da altura

A CERCIDIANA – Cooperativa para a Educação, Reabilitação e Inserção de Cidadãos Inadaptados de Évora, C.r.l. – apoia crianças, jovens e adultos com deficiência e/ou incapacidade, bem como com problemas de ordem psicológica, social e de inserção na comunidade, tendo em conta a defesa dos seus interesses individuais e de cidadania, na perspetiva da promoção do direito à igualdade de oportunidades.

Sendo o objetivo deste atendimento proporcionar uma intervenção social, terapêutica, educativa, de reabilitação e habilitação, respondendo às necessidades de cada cliente. Esta intervenção será efetivada nos espaços físicos institucionais ou fora destes, numa perspetiva de inserção na comunidade.

As nossas áreas de intervenção são:

CENTRO DE ATIVIDADES OCUPACIONAIS

Falando naqueles cujo posicionamento se vê mais longe da empregabilidade pelas limitações mais acentuadas ao nível intelectual, pelas dificuldades em manter assiduamente responsabilidades e habilidades funcionais, nasceu o Centro de Atividades Ocupacionais. Esta resposta pretende ir de encontro ao que são as necessidades de pessoas com deficiência intelectual grave a profunda, através de Programas de Desenvolvimento Pessoais, onde se prevê um rol de atividades terapêuticas, de Desporto e de Lazer, de atividades estritamente ocupacionais desenvolvidas em ateliês que vão desde a tecelagem, a cerâmica, a carpintaria, a atividade agropecuária.



LAR RESIDENCIAL

O sector mais novo da Cercidiana – Lar Residencial “Casa das Pites”, constitui-se como um resposta obrigatória principalmente naquele compromisso, difícil de satisfazer a todos os pedidos, que é a garantia que damos às pessoas com deficiência e também às suas famílias que de manter a qualidade da sua vida e da atenção merecida. Está localizado num bairro limítrofe da cidade, que se caracteriza pela antiga e boa vizinhança, fenómeno que absorveu a “instituição” e a tornou como mais uma moradia do local.

FORMAÇÃO E EMPREGO

A Formação Profissional para o Emprego é a finalidade deste sector. O alvo da intervenção são as pessoas com deficiências e incapacidades, com especial ênfase para pessoas com deficiência intelectual, no fundo as que requerem uma abordagem mais especializada aos vários níveis formativos e habilitando-os para o acesso à chamada Cidadania plena.

FEIJOEIRO

Aproveitando o facto de a Cooperativa estar sedeada numa quinta com nove hectares nas proximidades de Évora e deste ser um espaço privilegiado em termos de recursos naturais, foi criado o Projeto de Educação Ambiental “O Feijoeiro” que se organiza com a missão do compromisso da integração bidirecional, ou seja, também os clientes são alvo de atividades de integração ao oferecerem-se como anfitriões de atividades onde as crianças das escolas do ensino regular se inscrevem. O menu de oferta de atividades desenrola-se em torno do que são as grandes preocupações da sustentabilidade ecológica e ambiental sem esquecer o facto da estranha realidade pedagógica atual, estar cada vez mais a omitir a memória histórica do que são as nossas tradições de formas experienciais. Este é um mote que serve também para pretexto de regularmente aproximar gerações, esbatendo o que parece



cronologicamente clivado e fazer viver sabores, brincadeiras, cantorias e muitas outras coisas importantes.

INTERVENÇÃO PRECOCE

A Intervenção Precoce na Infância é também um serviço promovido pela Cercidiana. Esta estrutura assenta numa parceria operacional entre a Administração Regional de Saúde e o Ministério da Educação intervindo com uma metodologia inovadora, pois confere a família como elemento fulcral na eficácia da intervenção. O trabalho é desenvolvido onde se avaliam as necessidades, ou seja o local onde a criança está, seja o seu próprio domicílio, a ama, a creche, ou jardim-de-infância. Este serviço tem como finalidade antever problemáticas conducentes à aquisição de uma deficiência ou dificuldade mais limitativa ou dar-se início a uma terapêutica em tempo ótimo no diagnóstico de deficiências confirmadas.

O âmbito de atendimento da CERCIDIANA é, preferencialmente, o Distrito de Évora, podendo ser alargado, quando a situação assim o exigir, mediante análise das Equipas Técnicas dos diferentes sectores e deliberação da Direção.

1.2 - Processos de Gestão

A gestão da Cercidiana encontra-se em processo de reestruturação. Com uma Direção recentemente eleita e poucas valências na área da gestão e organização a Cercidiana conta contudo com um forte empenho da Direção na prossecução dos objetivos definidos para o biénio e tem vindo a desenvolver um trabalho sério e estruturado com vista à sustentabilidade da organização.



Parcerias: fortemente dependente do apoio público (acordos, protocolos) a CERCIDIANA tem parcerias com as principais instituições que tutelam o sector (Ministérios da Educação, da Saúde, da Solidariedade Social), com autarquias da sua área de atuação (Câmaras Municipais e juntas de freguesia), instituições congéneres e algum sector empresarial (ainda com bastante debilidade).

Gestão Administrativa: Não dispondo de ferramentas de gestão com apoio informático a CERCIDIANA debate-se com limitações ao nível da gestão administrativa e financeira (bases de dados, processos de comunicação, gestão orçamental e financeira).

1.3 - Sustentabilidade

A grande dependência de apoios financeiros do Estado e as alterações sucessivas dos normativos que regem as diversas valências determinam uma elevada fragilidade económica e financeira da entidade, que não dispondo de meios financeiros próprios, tem de condicionar as suas atividades ao nível da tipologia e cronograma de implementação à disponibilidade de financiamentos nos sistemas de incentivos em vigor. Igualmente preocupante para a sustentabilidade da CERCIDIANA é a concorrência que se verifica em algumas valências, com especial enfoque ao nível da formação, criando dificuldade no cumprimento dos objetivos de cada departamento e gerando sectores economicamente pouco viáveis.

Ao nível das infraestruturas, com exceção das afetas ao Lar Residencial, as mesmas encontram-se desajustadas das atuais necessidades dos clientes (em tipologia e qualidade) e requerem uma intervenção de carácter prioritário sob pena de deixarem de satisfazer os requisitos legais e os critérios de qualidade exigíveis.

A sustentabilidade da CERCIDIANA passa, portanto, por uma qualificação de pessoas e processos, pela diversificação de fontes de financiamento e pela aposta, a médio prazo, na renovação das instalações e equipamentos.



1.4 - Caracterização dos recursos humanos

Recursos Humanos

Nº de Trabalhadores/as Remunerados/as, com Vínculo Contratual, Independente,	
No Quadro de Pessoal: 34	
Trabalhadores Independentes: 4	
Estagiários: 1	
POCs: 1	
Distribuição por Sexos	
Nº de Mulheres: 26	Nº de Homens: 8
Distribuição por Grau de Escolaridade	
4ºAno: 6	12ºAno: 9
6ºAno: 4	Bacharelato: 0
9ºAno: 7	Licenciatura e/ou superior: 11
Distribuição por Grupos Etários	
Menores de 18 Anos: 0	41-50: 17
19-30: 0	51- 65: 11
31-40: 6	Mais de 65 Anos: 0

A Cercidiana possui um quadro de pessoal limitado face às necessidades identificadas, aliado a um deficit de qualificações específicas pela falta de atualização de conhecimentos e/ou de formação de base em alguns sectores dificultam a adoção de práticas inovadoras e a implementação de processos e procedimentos necessários ao cumprimento da missão da entidade.

O nível de habilitações literárias e competências profissionais situam-se entre a Licenciatura e a escolaridade obrigatória. A idade média dos colaboradores encontra-se na faixa etária dos 41-50 anos.



1.5-Resumo da Performance Passada

1.5.1- Apresentação de principais indicadores de impacto

	2012	2013	2014
Proveitos	917.748,38€	975.353,39 €	915.587,83 €
Resultados do exercício	-1.43,74 €	47.264,94 €	27.254,29 €
Custos	919.152,12 €	928.088,45 €	888.334,54 €
Nº de Clientes	160	163	164
Nº de Colaboradores	35	33	33
Nº de Novos Colaboradores			1

1.5.2 - Resumo do Desempenho

1.5.2.1- Clientes

O número de clientes são estabelecidos nos protocolos formalizados com o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (Instituto da Segurança Social e Instituto de Emprego e Formação Profissional) e ainda o protocolo com o Ministério da Saúde.

1.5.2.2- Colaboradores

Pela análise do quadro anterior verificamos que o número de colaboradores manteve-se inalterado, no entanto, em 2014 saiu um colaborador o que fez com que houvesse a necessidade de contratar um novo.

1.5.2.3-Desempenho Financeiro

Pela análise do quadro verificamos que o desempenho financeiro tem vindo a estabilizar e que os custos tem vindo a diminuir. Verificamos que existiu um decréscimo acentuado dos proveitos em 2014.



1.6 - Caracterização dos Recursos Materiais

A Cercidiana possui a Quinta do Feijão ao Espinheiro sede da Instituição, o Lar Residencial sito num Bairro periférico da Cidade de Évora e um prédio urbano sito no Rossio de São Brás também em Évora.

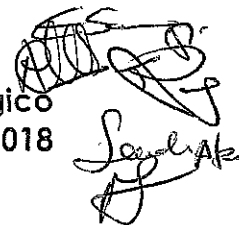
A Cercidiana, para assegurar a qualidade na prestação dos serviços tem recorrido também com frequência a espaços cedidos por outras entidades, geralmente parceiros. São exemplo, o Pavilhão do Juventude de Évora, as Piscinas Municipais, Pavilhão do Grupo Desportivo do Frei Aleixo. Além dos edifícios, a Cercidiana dispõe de uma frota de 3 viaturas ligeiras de 9 lugares, uma delas adaptada, um autocarro de 27 lugares e uma carrinha de 5 lugares para a Intervenção Precoce.

2 - Análise Estratégica

Numa abordagem estratégica efetuada nos termos da técnica criada por Albert Humphrey – a análise SWOT – identificámos como críticos os pontos Fortes e Fracos, as Oportunidades e Ameaças para a Cercidiana, que se descrevem em seguida.

2.1- Análise SWOT

No quadro abaixo, analisam-se mais profundamente os aspetos que justificaram, em nossa opinião, a seleção de itens apresentada.



Quadro Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Interna (Organização)	<ul style="list-style-type: none">• Instituição Certificada EQUASS• Espaço exterior com potencial para o desenvolvimento de novas atividades.• Parcerias públicas e privadas (espaço/atividades/financiamento)• Formação – Entidade formadora certificada	<ul style="list-style-type: none">• Instalações – Problemas (acessibilidade, qualidade, segurança e conforto)• Parque automóvel envelhecido• Deficit de qualificações e competências, nalgumas áreas de intervenção• Fragilidade dos procedimentos de comunicação interna• Imagem – Insuficientes atividades de divulgação da Cercidiana junto da comunidade• RH - Descontentamento do quadro de pessoal: baixos salários; insuficiência no reconhecimento de colaboradores; Ausência de ações preventivas ao desgaste físico e emocional; Ausência de progressão na carreira
	Oportunidade	Ameaças
Externa (Ambiente)	<ul style="list-style-type: none">• Existência de programas de financiamento• Criar mais Parcerias• Conjuntura económica frágil com impacto económico/financeiro negativo.• Candidaturas e apoios – reabilitação de respostas e ações de solidariedade• Recuperação progressiva da credibilidade institucional	<ul style="list-style-type: none">• Níveis baixos de sustentabilidade económica e financeira e dependência de subsídios e donativos.• Legislação: cada vez mais exigente que se traduz em custos acrescidos à Instituição• Existência de várias organizações congéneres na região• Dificuldades económico-financeira dos nossos clientes• Dificuldade em angariar patrocínios para projetos



3- Formulação de Estratégia

3.1 - Missão

Prestar serviços de qualidade que, de forma sustentada e a partir de processos inovadores, satisfaçam as necessidades dos nossos clientes, viabilizem a concretização de projetos de vida e garantam o acesso a uma cidadania plena.

3.2 - Visão

A Cercidiana pretende ser reconhecida e validada pela sociedade como uma organização exemplar na implementação dos seus serviços de modo a constituir-se como um referencial de excelência.

3.3 - Valores

- Respeito e Dignidade – Assumir um conjunto de práticas profissionais que garantam a consideração e apreço pelos Clientes e sua integridade
- Responsabilidade – Ter como dever central, o sentido de dar respostas e/ou garantias aos Clientes da Cercidiana
- Humanismo Centrado na Pessoa – Assumir que as pessoas são a referência principal das ações
- Solidariedade e Cooperação – Trabalhar com o objetivo de orientar para a entreaajuda, autonomia, independência, liberdade e responsabilidade
- Dedicação – Considerar que as ações da Cercidiana, só serão úteis se desempenhadas com interesse e empenho
- Flexibilidade – Ajustar as ações e atitudes às diversas situações



- Determinação – Adotar atitudes persistentes na prossecução dos objetivos da Cercidiana
- Inovação – Executar as ações de forma inédita e personalizada
- Qualidade – Procurar o melhor bem-estar dos Clientes e Colaboradores

3.4 – Políticas

Política da Qualidade

A Cercidiana tem implementado um Sistema de Gestão da Qualidade, seguindo as disposições da norma EQUASS Assurance, European Quality in Social Services.

A Cercidiana promove acesso a uma cidadania plena que conduza ao usufruto dos direitos de qualquer cidadão através de processos de habilitação, reabilitação e inserção.

-Cumprir os requisitos Sistema de Gestão da Qualidade e outros que a organização subscreva para o desenvolvimento das suas atividades.

-Exceder as expectativas dos nossos clientes, melhorando continuamente a prestação dos serviços, de modo a satisfazer as suas necessidades atuais e futuras.

-Rever o SGQ de forma a permitir a melhoria continua da eficácia do seu funcionamento, assegurando para tal os recursos necessários para o seu estabelecimento e acompanhamento.

-Criar e manter um ambiente interno no qual os colaboradores se tornem plenamente empenhados na prossecução dos objetivos da organização.

-Incentivar e fomentar o envolvimento de todos os colaboradores motivando-os para que as suas capacidades individuais sejam utilizadas em benefício da organização, assim como na implementação e desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade.

-Decidir de forma eficaz, com base na análise de dados e de informações.



- Incrementar a participação dos clientes no Sistema de Gestão da Qualidade.
- Assumir e promover uma relação benéfica com os stakeholders de forma a potenciar a aptidão de ambas as partes da criação de valor.
- Numa filosofia de melhoria contínua e inovação oferecer serviços adaptados às necessidades de mercado.
- Acreditamos que o compromisso com a qualidade será sempre uma prioridade da CERCIDIANA.

Política da Melhoria Contínua

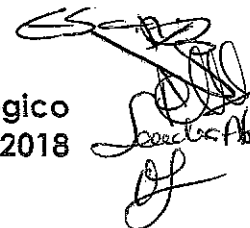
A Cercidiana está orientada para a melhoria contínua na prestação dos seus serviços, para a otimização das suas condições operacionais e para a satisfação dos seus Clientes, Colaboradores e demais partes interessadas, através da adoção de práticas inovadoras, estratégias de comunicação e divulgação eficazes, promovendo a participação ativa de todos os intervenientes e comunidade envolvente.

Política de Orientação para o Cliente

A Cercidiana considera cada Cliente como o centro da sua atividade, intervindo de forma centrada na pessoa, nos seus sonhos, necessidades e expectativas, respeitando o seu modelo de qualidade de vida e o seu contributo individual para o planeamento, avaliação e revisão das suas atividades e serviços.

Política de Orientação para os Resultados

A Cercidiana considera os benefícios percebidos e efetivos para o cliente, para a sua família/significativos e/ou terceiras pessoas, para os empregadores e para a comunidade em geral visando assim, a obtenção do melhor para



todos. O impacto da prestação dos serviços é monitorizado e avaliado de forma estruturada e baseada em factos e critérios objetivos., constituindo um elemento importante do processo de melhoria contínua da qualidade dos resultados dos serviços prestados

4 - Eixos Estratégicos

Para o triénio 2016-2018, consideramos importante considerar os anos vindouros como anos de desafio para melhoria e de mudança. Nesta linha, retomam-se alguns dos anteriores eixos estratégicos e acrescentam-se outros, considerados prioritários para o momento de modernização necessária que se aproxima.

Assim, os eixos estratégicos da Cercidiana para o triénio 2016- 2018 são:

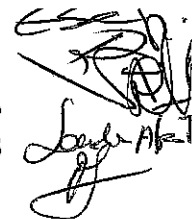
- Eixo 1: Qualidade dos serviços

Considerando que a Cercidiana desenvolve serviços dirigidos a pessoas com necessidades especiais, é inevitável que a qualidade dos seus serviços tenha consequências na qualidade de vida dos seus Clientes. Assim sendo, uma prestação de serviços de qualidade assenta numa permanente procura de respostas personalizadas, ou seja, numa permanente procura da adequação às necessidades de cada Cliente.

Através da implementação do sistema EQUASS, há a oportunidade de promover mecanismos de controlo de qualidade em todas as etapas da prestação de serviços, os quais permitem um acompanhamento e verificação de indicadores de forma eficaz.

- Eixo 2: Sustentabilidade

A otimização da utilização do espaço rural da Quinta do Feijão como um recurso disponível, bem como a racionalização dos custos de funcionamento



e a diversificação das fontes de financiamento, são o pilar onde assenta a sustentabilidade da Cercidiana.

- Eixo 3: Inovação

Criar novas formas de participação e envolvimento dos Clientes, Parceiros, Comunidade e Entidades Financiadoras, é uma aposta da Cercidiana para atingir uma melhoria na prestação dos seus serviços com os consequentes resultados na qualidade de vida e inclusão dos seus Clientes. Assim, tanto a diversificação e pioneirismo das atividades, como a implementação de novos métodos de trabalho são a combinação a criar.

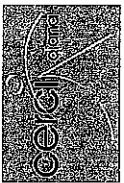
- Eixo 4: Comunicação e Imagem

Recorrer aos meios disponíveis e criar novos meios para promover uma comunicação eficiente entre todas as partes interessadas nos serviços prestados pela Cercidiana, envolvendo-as em todos os aspetos relevantes das atividades. Com este envolvimento torna-se possível acompanhar a evolução das necessidades e possíveis respostas, o que permite atrair novas parcerias e fontes de financiamento.

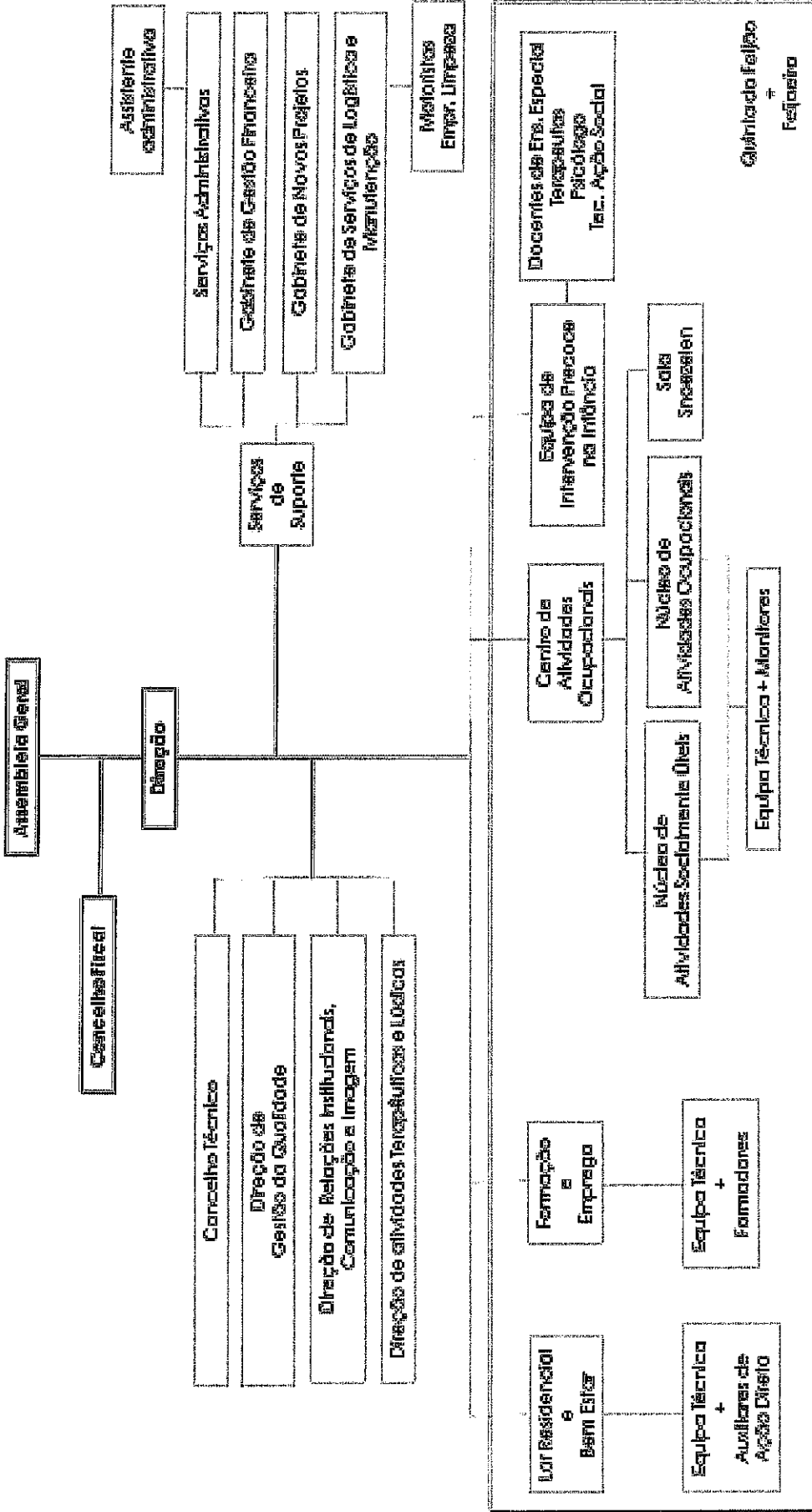
Pretende-se portanto, aumentar a visibilidade da Cercidiana e serviços por si prestados a fim de alcançar o reconhecimento da sua qualidade.

- Eixo 5: Estruturas e Equipamentos

A aposta na requalificação do edificado da Cercidiana e seu equipamento, permite melhorar a resposta dos serviços prestados, em condições de segurança, conforto e estímulo dos Clientes, Colaboradores e Comunidade envolvente.



5- Modelo Organizacional





O SGQ é entendido como um conjunto de processos inter-relacionados e interatuantes. É propósito desta metodologia de abordagem por processos, propiciar um enquadramento que permita a compreensão das suas interações e a determinação do seu desempenho, através de indicadores adequados. A sua determinação e prossecução efetuam-se regularmente, de acordo com o definido no Mapa de Indicadores, com o objetivo de melhorar continuamente a eficiência e a eficácia dos processos e, conseqüentemente, da organização.

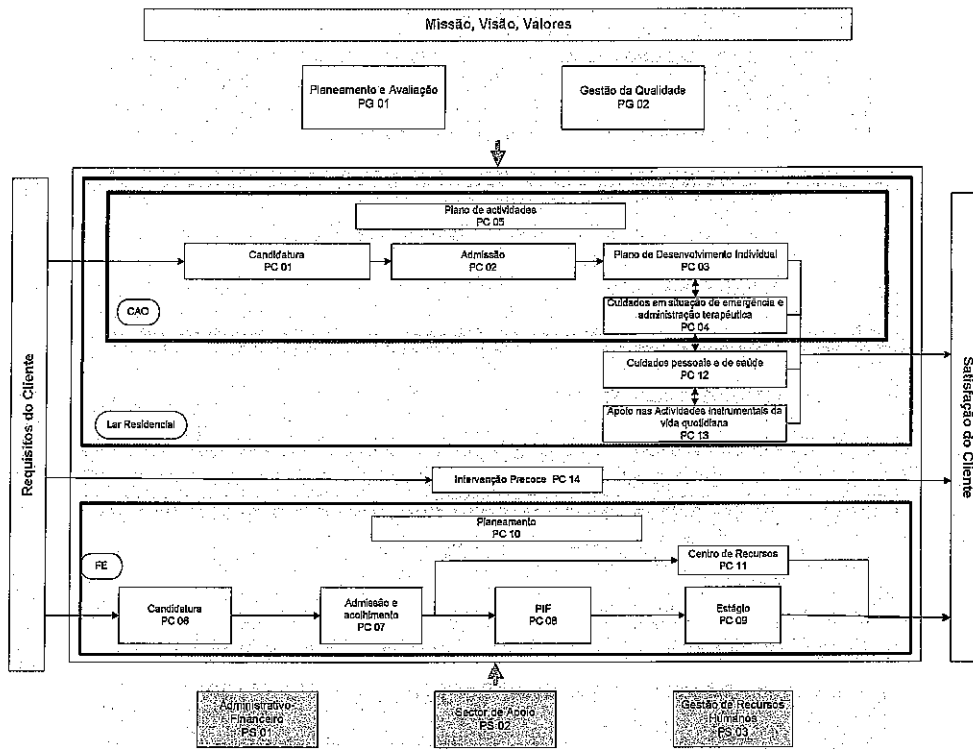
Os processos identificados e descritos foram agrupados em três grupos:

- I. Processos de Gestão - relacionados com a gestão da organização;
- II. Processos Chave – diretamente relacionados com a execução dos serviços;
- III. Processos de Suporte – dão suporte aos processos operacionais, assegurando os recursos necessários.

Um dos benefícios da abordagem por processos é permitir uma maior transparência nas atividades realizadas, pois prevê uma gestão horizontal, promovendo comunicação e interação entre diferentes unidades funcionais e uniformizando os objetivos a atingir.



Handwritten signature and initials

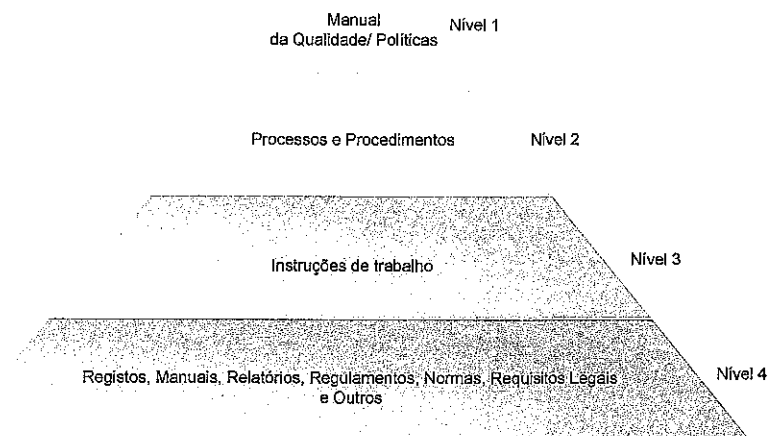


5.1 - Documentação do SGQ

A documentação do SGQ, descrita neste ponto, é respeitante à totalidade da CERCIDIANA, CRL e à gestão das atividades, produtos ou serviços relacionados com a conformidade do serviço e como regra não se refere a pormenores exclusivamente técnicos, os quais são tratados noutros documentos específicos.

5.2 - Estrutura documental

O SGQ da CERCIDIANA, CRL encontra-se descrito numa estrutura documental bem definida e hierarquicamente estruturada, conforme a seguinte figura:



Os documentos estão classificados em 4 níveis, sendo que os de nível inferior não podem entrar em conflito com os que estão num patamar mais elevado. A cada um dos níveis corresponde a seguinte descrição:

- Nível 1 – Define o compromisso e responsabilidades CERCIDIANA, CRL perante os seus Clientes e Colaboradores. Documentos que refletem a estratégia da organização e divulgam a filosofia de base do seu sistema;
- Nível 2 – Documentos regulamentadores (processos e procedimentos) das diferentes metodologias de implementação da estratégia adotada. Definem globalmente "o que se faz e quem faz";
- Nível 3 – Documentos necessários para assegurar a operacionalização dos processos e procedimentos. Definem "como se faz";
- Nível 4 – Registos que evidenciam o cumprimento das atividades programadas. Manuais, Relatórios, Regulamentos, Normas, Requisitos Legais e outros documentos que suportam os de nível superior.



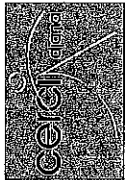
6 – Planos de Estratégia

Eixo Estratégico	Objetivo	Objetivo Estratégico	Indicador	Mejor			Responsável
				2016	2017	2018	
Eixo 1 Qualidade	Implementar serviços centrados na pessoa	Avaliar e elaborar planos individualizados	Taxa de execução dos planos individualizados	≥ 50%	≥ 65%	≥ 80 %	Diretoras técnicas das respostas
	Capacitar os clientes da Cidadiana	Criar um plano de formação baseado no confronto entre as competências existentes e os desejos e necessidade de cada cliente	Taxa de satisfação dos clientes Competências adquiridas $\frac{\text{Competências Programadas}}{\text{Competências Programadas}} \times 100$ (CAO, Lar Residencial, Intervenção Precoce) Conteúdos atingidos $\frac{\text{Conteúdos programados}}{\text{Conteúdos programados}} \times 100$ (Formação Profissional)	≥ 50%	≥ 65%	≥ 80 %	Diretora técnica da resposta
	Inserir os clientes na comunidade	Estabelecer parcerias que garantam a empregabilidade (Formação)	Nº de Formandos Empregados $\frac{\text{Nº de formandos com a formação concluída}}{\text{Nº de formandos}} \times 100$	≥ 50%	≥ 60%	≥ 70 %	Diretora técnica da resposta

Handwritten signatures and initials at the top right of the page.



Eixo 1 Qualidade			Estabelecer parcerias para a inclusão dos clientes na comunidade (CAO)	Nº de clientes ao abrigo de parcerias funcionais _____ x 100	≥ 50%	≥ 60%	≥ 75 %	Diretora técnica da resposta	
	Melhorar qualificação profissional dos colaboradores	Aumentar os níveis de satisfação dos colaboradores	Aumentar a qualificação dos colaboradores	Nº de clientes nas atividades socialmente uteis	Taxa de satisfação dos colaboradores	Nº de horas por colaborador em ações de formação	Assinar protocolos com parceiros	Nº de viaturas adquiridas	Diretores Técnicos Direção
					≥ 80%	≥ 90%	30 horas	30 horas	Diretor Técnico da Formação Direção
	Consolidar os aspetos relativos à Gestão da Qualidade da Cidadiana	Identificar e promover parcerias com entidades que numa perspetiva de reciprocidade possam acrescentar valor			5	7	10	Diretora Técnica da Comunicação e Imagem Direção	
Renovar o parque automóvel	Encontrar financiamento para a aquisição de viaturas			1	1	0	Gestora Financeira Direção		



Plano Estratégico 2016-2018

Eixo 2 Sustentabilidade	Garantir uma gestão sólida e aumentar a eficiência orçamental	Taxa de respostas sociais com saldo positivo	≥ 0%	≥ 0%	≥ 0%	≥ 0%	Direção Gestora Financeira
	Aumentar as receitas internas	$\frac{\text{Receita}}{\text{Despesa}} \times 100$	≥ 20%	≥ 40%	≥ 60%		Direção Gestora Financeira
Eixo 3 Inovação	Candidatar a projetos pouco usuais	$\frac{\text{Nº de candidaturas aprovadas}}{\text{Nº de candidaturas Efetuadas}} \times 100$	≥ 50%	≥ 50%	≥ 80%		Coordenadora do Gab. Novos Projetos Diretoras Técnicas e Coordenadores
Eixo 4 Comunicação	Reforçar a imagem da Cercidiana na Comunidade	Nº de Ações promocionais	10	12	15		Diretora das Relações Institucionais, Comunicação e Imagem
	Melhorar o envolvimento dos pais e encarregados de educação na vida da Cercidiana	Nº de Atividades	5	7	10		Todos os Diretores técnicos



7 - Monitorização e Avaliação

A monitorização deste Plano Estratégico será anual através da avaliação dos respetivos Planos de Atividades e Orçamentos reportada nos Relatórios de Atividades e Orçamento e da avaliação final efetuada no final do triénio com a análise da concretização dos objetivos.

8 - Orientação para os resultados

Através da sua política de orientação para os resultados a Cercidiana considera os benefícios percecionados e efetivos para o cliente, para a sua família/significativos e/ou terceiras pessoas, para os empregadores e para a comunidade em geral. Visa, assim, a obtenção do máximo valor para as entidades financiadoras e entidades clientes.

Na Cercidiana, o impacto da prestação dos serviços é medido e monitorizado, constituindo um elemento importante do processo de melhoria contínua

Na Cercidiana o sucesso das intervenções é medido pela prossecução e concretização dos objetivos definidos no Plano de Desenvolvimento Individual de cada cliente. Também os resultados atingidos são medidos e avaliados à luz dos objetivos definidos no Plano de Desenvolvimento Individual de cada cliente.

A Cercidiana avalia a qualidade dos resultados dos serviços prestados através de um sistema de avaliação estruturado, baseado em factos e critérios objetivos.



A Direção	
<p><i>Elsa Sampaio</i> <i>Angelina Lucia Miranda Costa</i> <i>Rosely Caldeira</i> <i>Sandra Cristina Antunes Almeida</i> <i>Prof. Luísa Costa</i></p>	<p>Data 28/10/2015</p>

