

m

Plano Estratégico
2021-2024
cercizimbra

Inovamos Oportunidades

ÍNDICE

1. Nota Introdutória	3
2. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL.....	4
2.1. Cronologia	5
2.2. Identidade Cercizimbra	6
2.3. Âmbito de intervenção.....	7
2.4. Estrutura da Organização	8
3. ANÁLISE DE CONTEXTO	9
3.1 Partes Interessadas	9
3.3 Contexto Externo.....	12
4. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	14
4.1. Orientações Estratégicas.....	14
4.2. Planeamento Estratégico	15
4.2.1. Mapa Estratégico.....	16
5. OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	17

Edição/Revisão	Entrada em vigor	Alteração
01/00	1/1/2021	Edição inicial do plano estratégico 2021-2024

1. NOTA INTRODUTÓRIA

O presente Plano retrata a estratégia institucional preconizada pelo Conselho de Administração da Cercizimbra para o quadriénio 2021 a 2024.

A sua elaboração teve por base uma reflexão alargada sobre o caminho a tomar, assente na avaliação global das necessidades atuais e futuras de todas as partes interessadas e dos constrangimentos internos e externos. O Plano Estratégico está alicerçado e respeita a Missão, Visão e Valores da Cercizimbra.

Este documento é uma ferramenta de gestão, assente na sustentabilidade da instituição, mas procurando ter uma visão estratégica para o desenvolvimento do futuro da organização. Este plano adota uma cultura de compromisso, exigência e transparência, investindo, por um lado, numa gestão racional e criteriosa dos recursos disponíveis e, por outro, investindo na valorização e desenvolvimento do seu capital humano, e na melhoria dos equipamentos e infraestruturas disponibilizados às partes interessadas.

A Cercizimbra assume o grande desafio da construção do Pólo da Quinta do Conde, não descurando nunca o compromisso de implementar políticas de sustentabilidade económica e ambiental, e acima de tudo, continuar a ser uma entidade de referência no município de Sesimbra e a fazer parte do projeto de vida dos seus clientes.

Chegámos quase ao fim do primeiro quartel do Séc. XXI com um legado importante, mas há ainda lacunas no atendimento que queremos prestar, há novos desafios societários e sanitários. Este Plano Estratégico enuncia caminhos para os próximos quatro anos e lembra-nos, à CERCIZIMBRA em primeira linha, mas também aos parceiros mais chegados e restantes partes interessadas, o que há a fazer em conjunto para melhorar.

Deverá ser um instrumento dinâmico, ajustando-se às circunstâncias e aos desafios que possam ocorrer durante os próximos quatro anos. Será revisto sempre que se justifique e será adaptado aos fatores internos e externos que possam vir a condicionar as estratégias delineadas.

2. ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL

O percurso de quarenta e cinco anos de intervenção comunitária da Cercizimbra criou uma cultura e práticas institucionais que granjearam credibilidade e respeito junto das partes interessadas tanto a nível do território natural e direto de intervenção, como no seio do movimento associativo não lucrativo de atendimento a cidadãos com deficiência e mesmo junto de sectores da Administração que tutelam esta área de intervenção social.

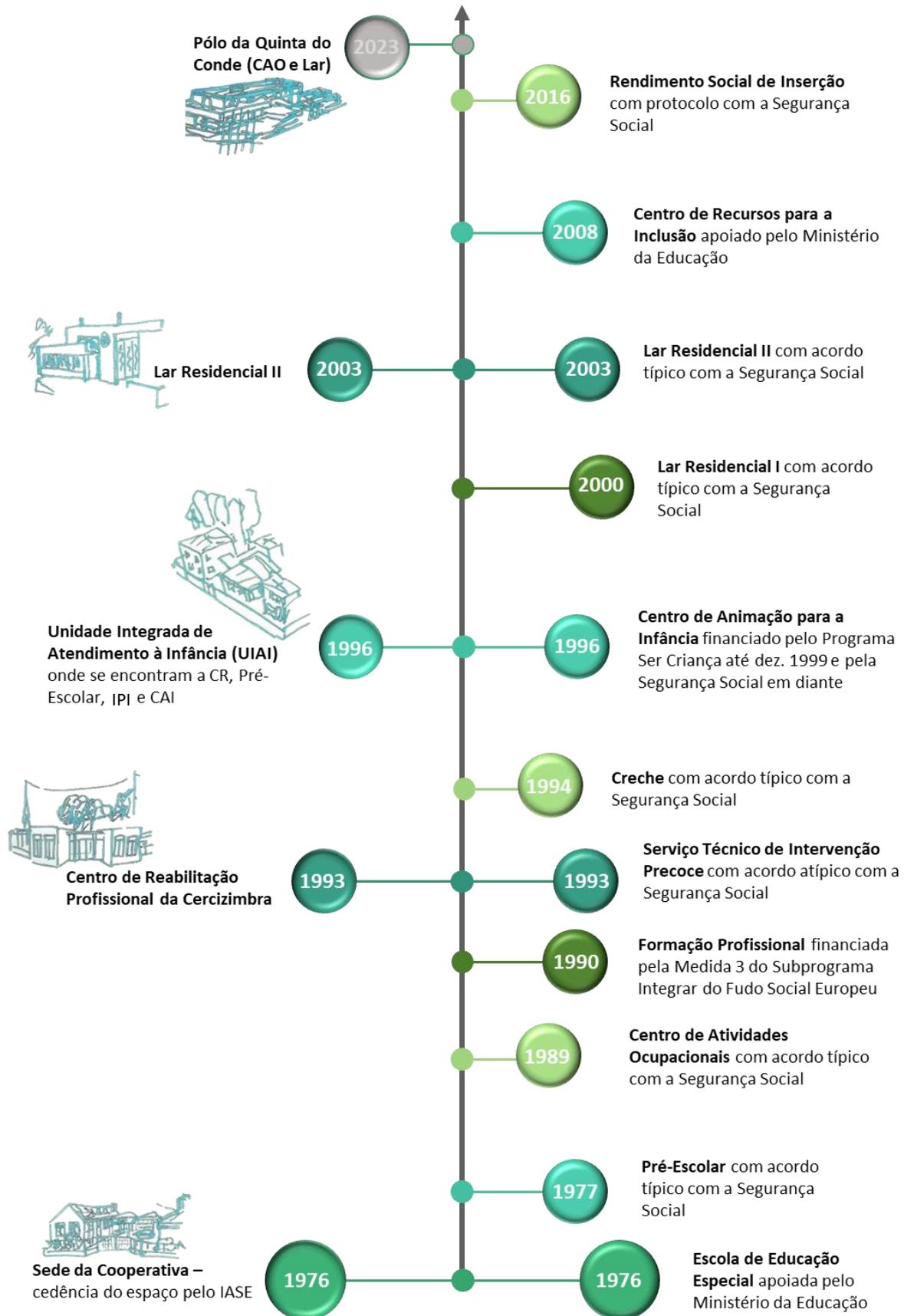
A forma empenhada e baseada na caracterização de necessidades existentes na comunidade, como um número crescente de equipas de intervenção direta – em estreita articulação com a gestão da cooperativa pelas sucessivas Direções (presentemente Conselhos de Administração) – puseram de pé um corpo de respostas sociais coerentes para o apoio ao longo da vida a estes cidadãos e às suas famílias. Só conseguimos estes resultados por ter conquistado o apoio e a mobilização e inúmeros contributos da comunidade local (edilidade, tecido empresarial, população).

Assim foram criados espaços físicos de atendimento nas freguesias históricas do Concelho de Sesimbra, que urge alargar à Quinta do Conde. Nas vertentes de atendimento de cariz mais ambulatorio, como a intervenção precoce na infância (IPI), a educação (apoio à inclusão destes alunos durante os anos de escolaridade obrigatória no ensino regular), bem como a formação profissional (com um futuro próximo a carecer de respostas urgentes), há uma cobertura em todo o concelho e mesmo em zonas limítrofes. Mas nas respostas cuja prestação carece de espaços físicos de proximidade (apoio ocupacional e respostas residenciais), a sua operacionalização perfila-se como um imperativo estratégico, como é o caso da freguesia mais jovem e populosa do Concelho de Sesimbra.

Na génese da cultura institucional da Cercizimbra não pode passar sem referência a participação constante e ativa na estrutura nacional do Movimento CERCI, a FENACERCI, fórum de reflexão abrangente, do qual salientamos aqui o papel decisivo que desempenhou no perfilar gradual da legislação portuguesa para um enquadramento adequado de um novo mundo de atendimento, antes inexistente no nosso País. Tratou-se de criar enquadramento legal para um mundo que estava a ser criado e constitui hoje uma expressão acrescida de inclusão, dignidade e melhor qualidade de vida para estas pessoas e suas famílias.

Neste contexto é forçoso sublinhar a batalha da criação do ramo das “cooperativas de solidariedade social” com equiparação às restantes IPSS, permitindo às CERCI’s o acesso aos apoios previstos na legislação portuguesa.

2.1. Cronologia



2.2. Identidade Cercizimbra

Uma organização é regida pela sua missão, visão e valores, fundamentais para definir a identidade e o seu âmbito, norteando a sua intervenção. Na Cercizimbra estes princípios estão verdadeiramente enraizados, sendo por isso reconhecida, pelas Partes Interessadas, acrescentando valor à Comunidade.

A NOSSA MISSÃO

Apoiar a construção e implementação dos projetos de vida das crianças, jovens e adultos portadores de deficiência e/ou em risco, bem como o apoio à infância e juventude, pautando-se por uma filosofia de intervenção comunitária e à luz dos princípios de solidariedade social e do cooperativismo.



A NOSSA VISÃO

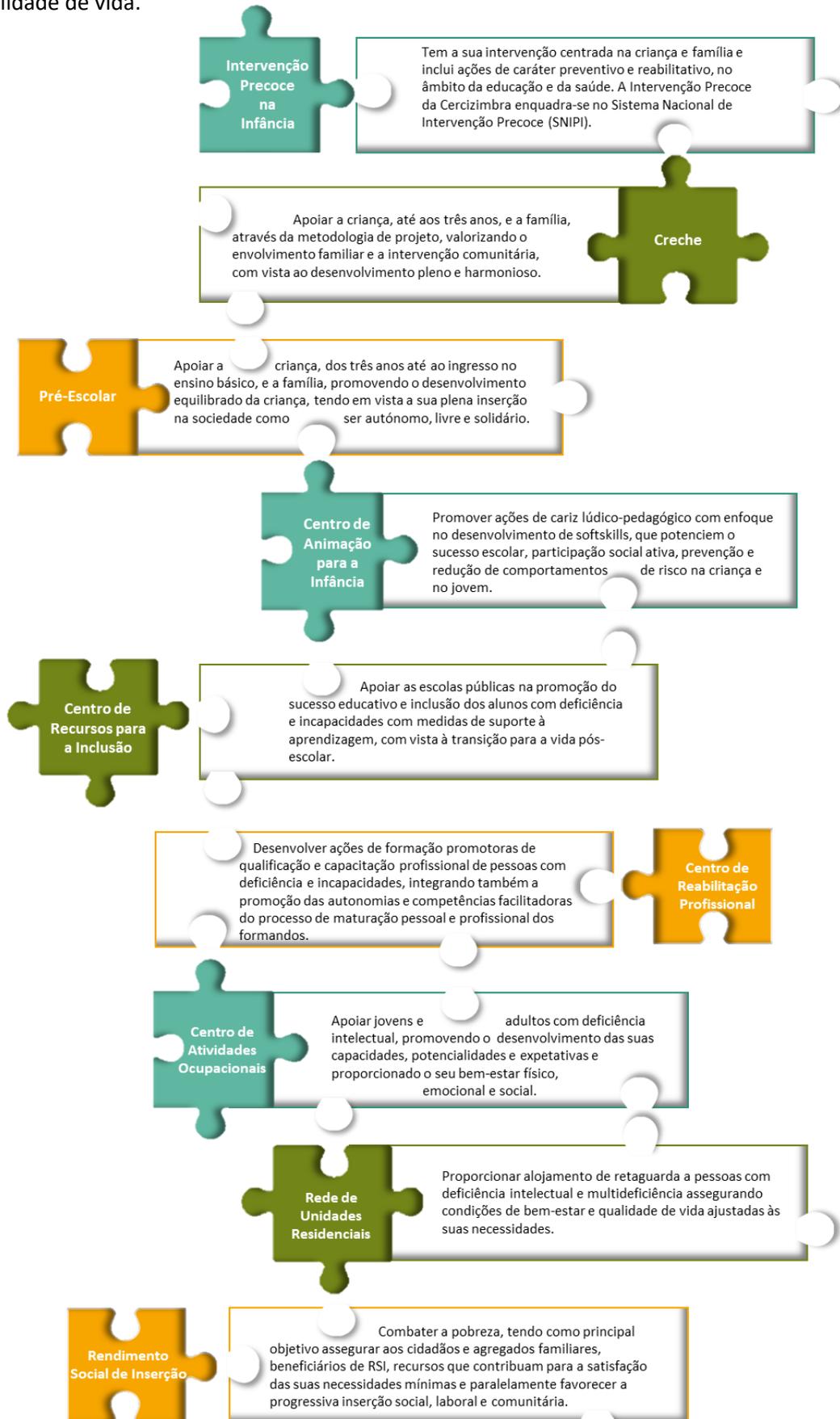
Ser reconhecida como uma Organização de referência para a inclusão de crianças, jovens e adultos portadores de deficiência/incapacidades e/ou com vulnerabilidade social.

OS NOSSOS VALORES

- ✦ **Cooperação:** promovemos a cooperação interinstitucional e a participação ativa na comunidade.
- ✦ **Transparência:** partilhamos de forma clara a informação com as partes interessadas.
- ✦ **Profissionalismo:** pautamos a intervenção pela excelência, confidencialidade e atualização sistemática de conhecimentos
- ✦ **Inclusão:** promovemos a Inclusão como premissa para o cumprimento da igualdade de direitos.
- ✦ **Inovação:** procuramos sistematicamente respostas diferenciadoras.
- ✦ **Intervenção Individualizada:** desenvolvemos respostas centradas no cliente tendo em conta as suas especificidades, assumindo o respeito pelos valores culturais e individuais, dinâmicas da família e suas necessidades.

2.3. Âmbito de intervenção

A Cercizimbra promove contextos normalizados e facilitadores para o desenvolvimento psicossocial, através de respostas sociais diversificadas e adequadas às necessidades dos clientes, contribuindo para a otimização da sua qualidade de vida.



2.4. Estrutura da Organização

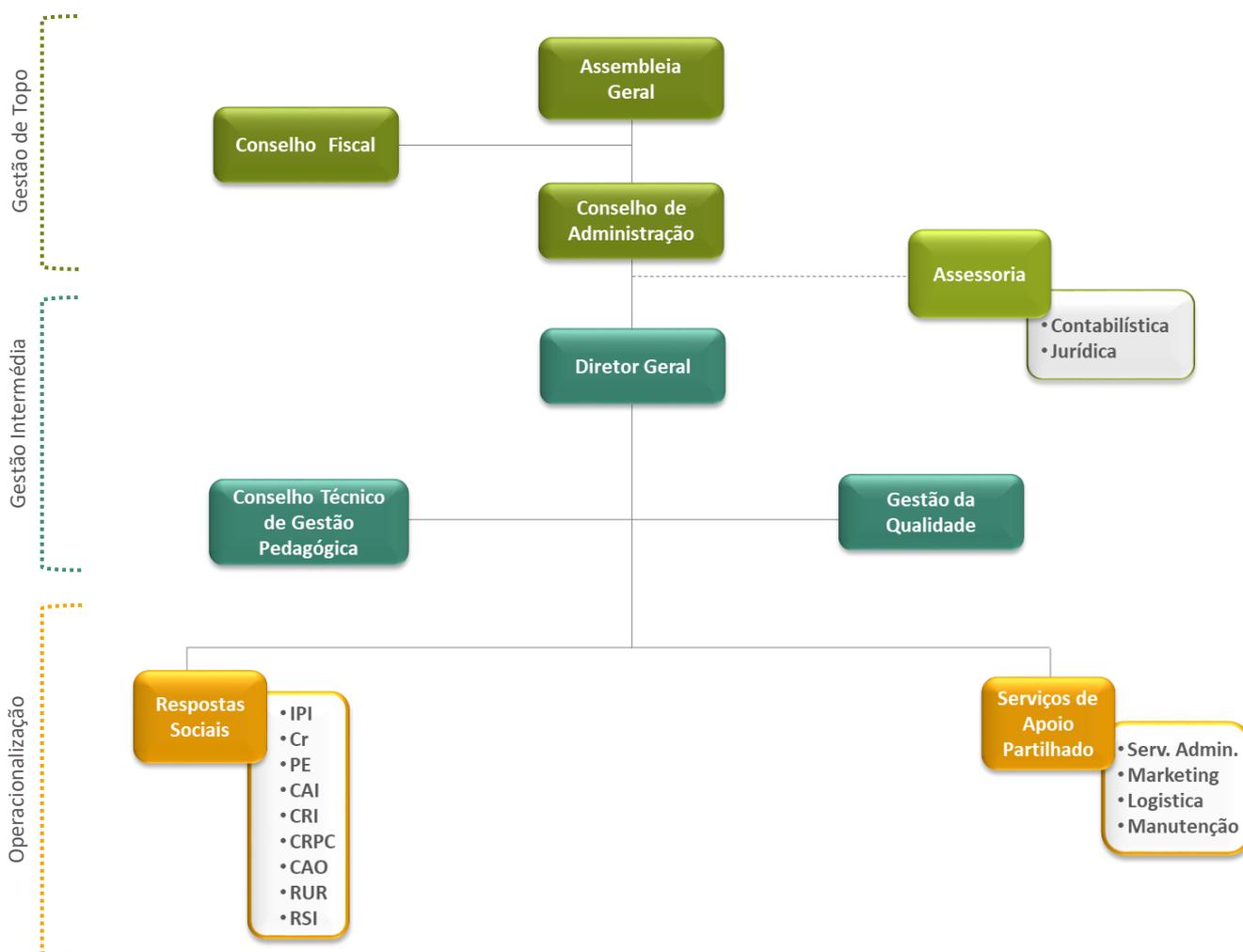
Todos sabemos que não existe um único modelo de estrutura organizacional. O importante é definir uma boa estrutura organizacional onde todos se revejam, tornando claras as funções de todos os elementos e a forma como eles se relacionam, evitando dificuldades de comunicação, garantindo eficiência e agilidade na execução das tarefas.

A Cercizimbra adotou um modelo **organizacional linha-staff**, estrutura esta que é uma combinação dos modelos linear e funcional. Ela segue o esquema da estrutura linear que possui uma hierarquia clara e bem definida, caracterizando-se pela autoridade única e absoluta do superior, gestão de topo (órgãos sociais). As linhas de comunicação são formais e as decisões são centralizadas. No modelo funcional, o que define a hierarquia (gestão intermédia) é a especialização das funções. Cada setor contribui com seu maior conhecimento para o funcionamento da organização como um todo, ganhando a palavra para decidir nos temas sobre os quais domina.

Na linha-staff apresenta ainda órgãos de consulta (contabilística e jurídica). A consultoria pode fazer recomendações técnicas e especializadas aos escalões inferiores, mas não pode comandá-los. A função de comando continua restrita à chefia de topo e intermédia.

Na estrutura organizacional linha-staff, portanto, a importância do conhecimento especializado é reconhecida, mas o seu formato mantém a unidade de comando.

O presente organograma representa o modelo funcional da Organização espelhando hierarquicamente a forma como a Cercizimbra define os níveis de competências de gestão.



3. ANÁLISE DE CONTEXTO

A elaboração das estratégias Organizacionais é formada a partir de uma série de fatores internos e externos. Devido às contínuas transformações que ocorrem na sociedade, os negócios sofrem múltiplas pressões para se adaptarem a novos cenários, a fim de continuarem competitivos no mercado. Entretanto, não existe um modelo único de estratégia que deva ser seguido por todas as empresas e/ou organizações, há sim que observar as características internas e os fatores externos que incidem sobre cada uma delas.

Para colocar em prática uma boa Gestão Estratégica, é fundamental planejar para alcançar objetivos e metas. Para desenvolver um bom plano estratégico organizacional é imperativo proceder a uma análise profunda e multidimensional e perceber qual a melhor estratégia para o seu desenvolvimento e crescimento, tendo por base três aspetos fundamentais, que influenciam e impactam neste desafio constante de adaptação: as Partes Interessadas, a Envoltente Externa e a Análise Interna da Organização.

Para efetuar esta análise multidimensional, utilizámos três instrumentos de gestão: análise das Partes Interessadas, que posiciona a Organização face às entidades individuais e coletivas com que se relaciona; a SWOT, que analisa fatores internos e externos da organização; e a PESTLE que se direciona aos fatores macros do ambiente externo, analisando-os de uma forma mais abrangente.

Por tudo isto, podemos dizer que os diferentes instrumentos se complementam, sendo métodos de análise e de apoio ao planeamento e proporcionam uma visão diversificada de fatores que interferem na execução do plano.

Esta análise tridimensional permitiu a definição das orientações estratégicas da Cercizimbra, tendo em conta as necessidades internas e das Partes Interessadas, visando a evolução da Organização, para o próximo quadriénio.

3.1 Partes Interessadas

Listar as partes interessadas permite determinar as entidades que se envolvem com a Cercizimbra. Analisá-las rastreia o risco à intervenção e diferencia as com que podemos estabelecer fortes alianças uma vez que apoiam nos recursos necessários ao desenvolvimento da organização.

Analisar os stakeholders é um meio facilitador de compreensão sobre como a Cercizimbra pode melhorar, quais os processos a otimizar e como gerar benefícios às partes envolvidas. Adotar políticas e ações que possam atender aos interesses dos stakeholders é fundamental para alcançar os objetivos e metas da Organização e tornar a tomada de decisão mais eficiente.

Existem várias formas de classificar o impacto de cada parte interessada, contudo a Cercizimbra efetuou uma análise qualitativa e quantitativa tendo como objetivo determinar interesses a serem considerados e níveis de influência das partes interessadas listadas.

Quanto maior for a importância e/ou a influência de uma determinada PI, maior preocupação a organização vai ter ao delinear ações e tipos de comunicação a estabelecer.

Importa referir que o nível de importância reflete o grau de colaboração ou participação da PI para que a Cercizimbra seja bem-sucedida, enquanto a influência assenta numa análise da capacidade que determinada PI tem em influenciar as opiniões, recursos e a continuidade do projeto Cercizimbra.

Como suporte a esta análise, foi efetuada uma matriz de importância e influência. Ao cruzar estas duas informações é possível priorizar as PI e centrar os esforços, ações e definir a urgência das estratégias.



No **quadrante A**, são consideradas as partes interessadas mais relevantes para a Cercizimbra, devido à elevada importância e influência que apresentam. A Organização continuará a dar-lhes especial atenção, executando o máximo suporte e esforço para as manter satisfeitas. Sendo estas as mais importantes, é necessário ter o máximo cuidado nas relações com as mesmas, pois as suas exigências são extremas, de forma que à mínima falha, estas podem, mudar de quadrante rapidamente.

No **quadrante B**, incluem-se as partes interessadas que se devem manter satisfeitas (Keep Satisfied), com um nível de importância baixo e uma alta influência. São PI com um elevado poder, mas não muito interessadas nos projetos da Cercizimbra, devendo-se fazer um esforço para as satisfazer, por forma a não as deixar desinteressadas.

No **quadrante C**, estão representadas as partes interessadas que não têm muito poder sobre a Cercizimbra, mas têm muito interesse (importância) na mesma. A organização deve mantê-las informadas. Esta tipologia pode funcionar num sistema de alerta de problemas dado o nível de importância da parte interessada e, muitas vezes, são estas que podem promover oportunidades inesperadas.

No **quadrante D**, encontram-se as partes interessadas consideradas menos relevantes para a organização, visto serem as que têm o poder (influência) mais limitado e ao mesmo tempo não têm grande importância. Nesta situação, devemos apenas monitorizar, proporcionando-lhes algumas informações.

Um aspeto relevante a ser sempre considerado é que o nível de interesse e influência de um determinado stakeholder pode variar com o tempo.

3.2 Contexto Interno

Metodologicamente, a SWOT organizacional é o resultado da reflexão e análise das diferentes SWOT setoriais (RS e serviços). Cada setor elaborou a sua SWOT analisando internamente as fraquezas e forças da RS/serviço e na envolvente externa as oportunidades e ameaças.

Esta análise permite-nos chegar a algumas conclusões distintas, principalmente perceber de que maneira a Organização pode anular as suas fraquezas e eliminar as suas ameaças recorrendo às suas forças internas e capitalizando as suas oportunidades.

Forças

- Instituição de referência no atendimento à deficiência e na intervenção em contextos vulneráveis;
- Boa articulação com os serviços de saúde, agrupamentos de escolas, Segurança Social e poder local;
- Aposta no marketing institucional;
- Know-how dos técnicos da Cercizimbra;
- Boa adaptabilidade das equipas para intervenção em novos contextos;
- Equipas multidisciplinares;
- Representação no Conselho Municipal de Educação;
- Representação no CLAS Sesimbra alargado;
- Representação pela CONFECOOP na Comissão de Acompanhamento, Monitorização e Avaliação Intersectorial – Cuidador Informal;
- Representação em nome da CONFECOOP pelos distritos de Setúbal, Santarém e Évora na Comissão Permanente do Setor Social e Solidário;
- Reorganização eficiente do funcionamento da Cercizimbra face ao contexto de pandemia.

Fraquezas

- Alterações frequentes em algumas equipas;
- Envolvimento dos colaboradores na vida organizacional pouco significativo;
- Pouco investimento na construção, modernização e adequação dos equipamentos e infraestruturas (frota automóvel, infraestruturas e equipamentos técnicos);
- Dificuldade em encontrar prestadores de serviços na área da informática e redes adequados;
- Constrangimentos na gestão e transformação digital;
- Fraco empenho em mobilizar e tornar como prática a candidatura a projetos de inovação social;
- Dificuldade em inovar a intervenção adaptando-a às alterações das necessidades das PI (clientes, comunidade e entidade financiadora);
- Pouca visibilidade da imagem da organização fora do concelho;
- Ausência de práticas ecológicas na organização;
- Limitação no atendimento adequado aos clientes e famílias em contexto covid-19;
- Dificuldade em manter a qualidade dos serviços prestados face às necessidades mutáveis dos clientes;
- Necessidade de manter um controlo mais eficiente do SGQ.

- Tecido Empresarial recetivo a parcerias;
- Bolsa de voluntariado Municipal;
- Protocolos com universidades;
- Pandemia Covid-19: necessidade de encontrar novas metodologias de intervenção – capacitação digital;
- Formação gratuita ministrada pelas entidades financiadoras;
- Transição de competências: rentabilização de recursos e proximidade dos serviços;
- Novo Quadro Comunitário 2030;
- Candidaturas a projetos de financiamento apoiadas por instituições públicas e privadas;
- Nova legislação.

Oportunidades

- Falta de ações de formação adequadas às diferentes especificidades das RS/Serviços;
- Alteração à legislação;
- Verbas insuficientes por parte das entidades financiadoras;
- Transferência de competências para as Autarquias;
- Incerteza da continuidade dos centros de reabilitação profissional;
- Obrigatoriedade em utilizar plataformas digitais institucionais pouco *user friendly*;
- Conjuntura pandémica.

Ameaças

Após realizar a análise SWOT, o passo seguinte foi estabelecer os objetivos a curto, médio e longo prazo para minimizar ou eliminar as fraquezas, aumentar os pontos fortes, aproveitar as oportunidades e fazer os planos para atacar as ameaças. Tudo isto traduziu-se na elaboração do maior número possível de estratégias que serão avaliadas, aceites ou descartadas e depois postas em prática.

Tudo isto foi feito através de 4 abordagens diferentes:

1. Abordagem de sucesso: Como podemos usar os nossos pontos fortes para aproveitar as nossas oportunidades.
2. Abordagem de reação: Como podemos usar os nossos pontos fortes para diminuir as ameaças.
3. Abordagem de adaptação: Como podemos utilizar as oportunidades para corrigir as fraquezas.
4. Abordagem de sobrevivência: Como enfrentamos as ameaças em paralelo com as fraquezas.

Para efetivar os resultados das diferentes análises, foi delineado um conjunto de Orientações Estratégicas (OE) e objetivos estratégicos (Oe) inscritos no presente PE com definição de metas a 4 anos. Com o objetivo de operacionalizar as OE e subsequentes Oe, é elaborado anualmente o Plano de Atividades.

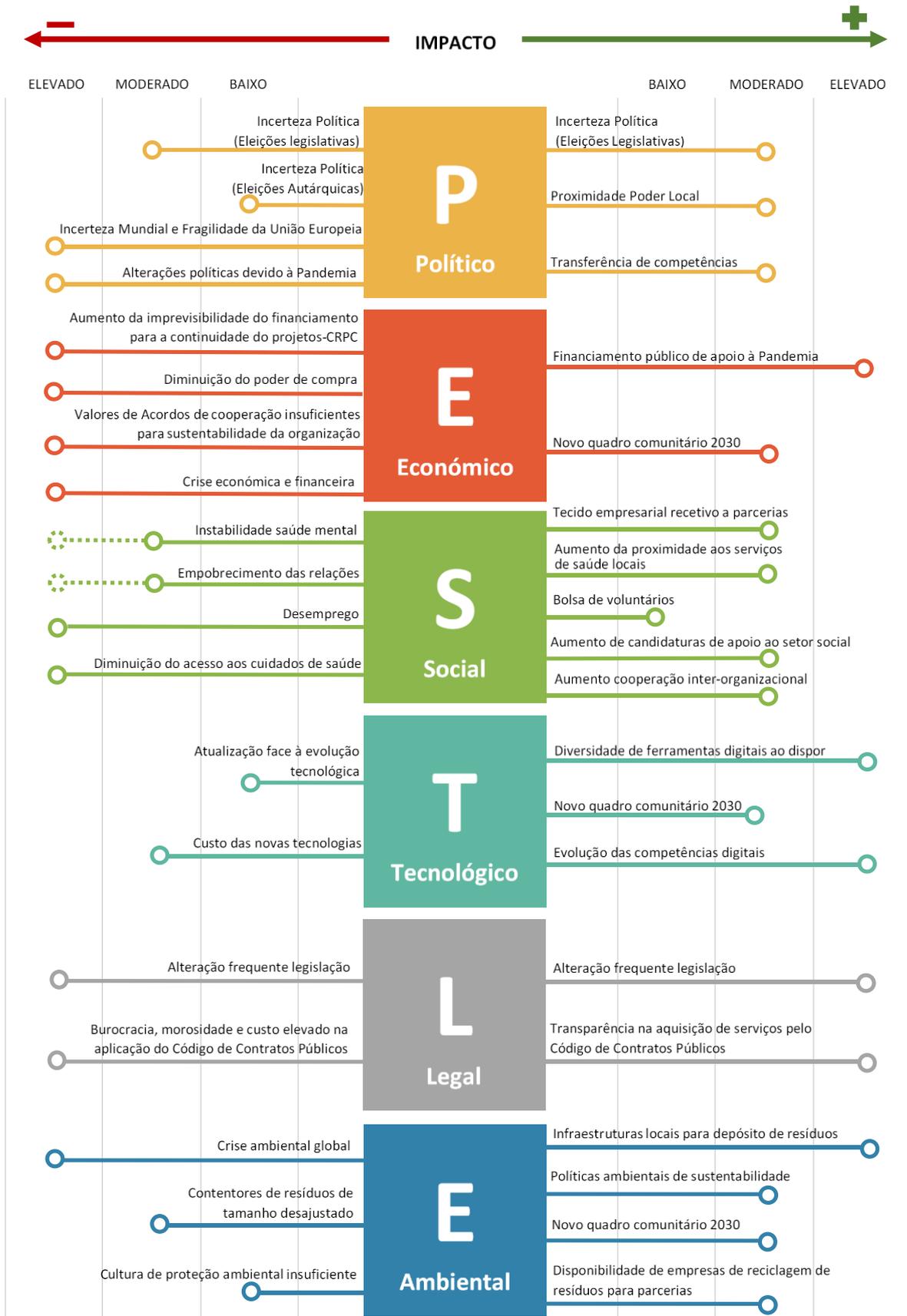
3.3 Contexto Externo

O gráfico infra espelha uma análise de fatores macroambientais externos que influenciam a organização e que devem ser tidos em consideração para o posicionamento estratégico face ao meio. Foi utilizada a metodologia da PESTLE, onde estão elencados os desafios que a Cercizimbra enfrenta em diversos domínios, como: Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal e Ambiental.

Para cada um destes fatores foi feita uma análise de impacto na organização, a fim de trabalhar com o binómio ameaça Vs oportunidade, ou seja impacto negativo/nível de ameaça, impacto positivo/nível de oportunidade.

A grande vantagem de implementar esta análise é a amplitude e profundidade que este método apresenta, uma vez que nos dá informações de extrema relevância para direcionar a nossa tomada de decisão e estruturar o nosso planeamento a curto, médio ou longo prazo, de acordo com o contexto analisado. Assim podemos dizer que a PESTLE apresenta extrema importância nos seguintes aspetos:

- **Identificação de oportunidades** de crescimento e expansão;
- **Antecipação de possíveis ameaças** que podem vir a afetar a Organização;
- **Estudo de mercado** no qual se pretende implementar um projeto em determinado período.



4. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Através das análises anteriormente apresentadas, é possível identificar as problemáticas e assim posicionar a organização visando o seu crescimento.

Dar corpo a uma visão estratégica implica concretizar uma política institucional, que seja promotora de soluções para as problemáticas identificadas e garanta um caminho sustentado a médio e longo prazo, coerente com a nossa missão e visão.

O capital humano da Cercizimbra é o seu recurso mais valioso e importa por isso potenciar uma cultura de envolvimento e bem-estar criando estratégias minimizadoras do impacto do envelhecimento, desgaste emocional e físico dos nossos colaboradores, bem como consolidar o plano de formação individual.

Pretendemos dar continuidade à renovação das infraestruturas e adquirir e/ou construir novos equipamentos, vistos como fundamentais ao nosso desenvolvimento e das Partes Interessadas.

A introdução de novos métodos de trabalho e a diversificação das atividades são uma combinação desejável com vista a dar a melhor solução às necessidades presentes e futuras de forma a progredir nos índices de competitividade e de qualidade do serviço prestado pelas Respostas Sociais.

Continuaremos a inovar os sistemas de informação e comunicação que promovam a Cercizimbra junto dos stakeholders e a consolidar a identidade institucional com o propósito de aumentar a notoriedade através da divulgação do nosso desempenho.

Evolutivamente, iremos incorporar políticas internas de proteção ambiental no funcionamento da organização de modo a reduzir o impacto no ecossistema, minorando a nossa pegada carbónica.

Manteremos a cooperação na construção de uma sociedade mais inclusiva que promova a autodeterminação, a igualdade de oportunidades e participação e a liberdade de escolha.

É através do controlo de processos e avaliação das ações tomadas que garantimos a qualidade dos serviços que prestamos.

4.1. Orientações Estratégicas

O cumprimento da missão definida para o plano estratégico requereu o estabelecimento de um conjunto de linhas de orientação estratégica, distribuídas por âmbito que, no fundo, marcam a nossa posição face ao presente, mas também com vista ao desenvolvimento futuro, materializando os princípios e formas de atuação que se pretendem ter em conta na gestão da organização.

A definição das orientações estratégicas para o período 2021-2024 impôs um conhecimento aprofundado dos aspetos em que a organização é mais forte e das condicionantes da sua ação que deverão ser ultrapassadas (SWOT), bem como da envolvente externa (PESTLE).

Sendo nossa pretensão continuar a criar condições para agir, reagir e interagir com a comunidade contribuindo para o desenvolvimento sustentável foram criadas novas linhas orientadoras relacionadas com a reorganização dos serviços, inovação e com a sustentabilidade ambiental, em linha com o preconizado na agenda 2030.

Os próximos desafios exigem respostas consistentes, que apenas uma abordagem assente na capacidade instalada e na inovação permitirão à Cercizimbra continuar a apresentar uma oferta forte e diferenciadora, relativamente a outras instituições congéneres, com elevado impacto para comunidade.

A Cercizimbra delineou 6 linhas orientadoras que perfilam o próximo quadriênio:

1. Valorização dos recursos humanos;
2. Adequação dos equipamentos e infraestruturas às necessidades das PI;
3. Inovação e reorganização de serviços;
4. Marketing: da afirmação à inovação;
5. Implementar e Maximizar as práticas e medidas estruturais de proteção e sustentabilidade ambiental;
6. Eficiência e qualidade no desempenho da organização.

Devido à incerteza relativamente ao futuro, as Orientações Estratégicas são apenas linhas mestras para definir o nosso rumo. Estamos conscientes que as vicissitudes do caminho poderão obrigar a ajustes ou alterações.

4.2. Planeamento Estratégico

O PE é uma importante ferramenta de apoio á gestão técnica e tática para o funcionamento da organização. Seguindo os princípios da promoção da qualidade, eficiência, eficácia e coerência contribui para esclarecer as Entidades Financiadoras, colaboradores e PI dos critérios técnicos e operacionais que a Cercizimbra propõem e deve cumprir.

O seu objetivo final é o de configurar um Plano que permita medir resultados e acompanhar as ações propostas.

Tendo como ponto de partida a identidade da Cercizimbra, a análise e sistematização da informação (diagnóstico da PI, análise SWOT e PESTLE) permitiu estabelecer linhas orientadoras do Plano Estratégico delineando objetivos estratégicos bem como as metas atingir. Cada objetivo estratégico é executado através de objetivos operacionais e ações, definidos por cada RS/Serviço anualmente e que contribuem para os resultados organizacionais. São igualmente identificados os indicadores de medição do cumprimento dos objetivos.

Existe uma certa hierarquia que vai desde uma visão alargada do que a organização ambiciona – visão virada para o futuro, passando por um conjunto de objetivos mais detalhados que apresentam metas graduais ao longo dos quatro anos, que poderão ser alteradas e/ou ajustadas face a eventuais mudanças que se venham a verificar nos contexto interno/externo da organização.

A postura estratégica da Cercizimbra busca a sua afirmação em patamares de excelência que prossupõem a inovação, a adoção de uma perspetiva sustentável das suas atividades e recursos e de responsabilidade social na sua atuação, plasmados de forma transversal nos diferentes elementos que compõem este documento, permitindo-lhe perspetivar a continuidade de resposta às necessidades do presente, sem comprometer o futuro.

4.2.1. Mapa Estratégico

Orientação Estratégica 1 – Valorização dos Recursos Humanos				
Objetivo Estratégico	METAS			
	2021	2022	2023	2024
1.1. Aumentar o Capital Humano de acordo com as necessidades das RS/Serviços	100%	100%	100%	100%
1.2. Reforçar o compromisso e a comunicação intra-organizacional	≥55%	≥60%	≥65%	≥70%
1.3. Valorizar potencialidades e desenvolver competências dos RH	≥84%	≥84%	≥87%	≥90%

Orientação Estratégica 2 – Adequação dos Equipamentos e Infraestruturas às Necessidades das PI				
Objetivo Estratégico	METAS			
	2021	2022	2023	2024
2.1. Adequar as condições de infraestruturas e equipamentos	≥73%	≥73%	≥77%	≥80%
2.2. Investir em equipamentos para responder às necessidades das PI	≥50%	≥65%	≥70%	≥75%
2.3. Investir em infraestruturas para responder às necessidades das PI	≥10%	≥45%	≥80%	100%

Orientação Estratégica 3 – Inovação e Reorganização de Serviços				
Objetivo Estratégico	METAS			
	2021	2022	2023	2024
3.1. Implementar Projetos de Inovação Social	≥87%	≥87%	≥88%	≥90%
3.2. Requalificar serviços para responder às necessidades das PI	-	≥70%	≥85%	100%

Orientação Estratégica 4 – Marketing: da Afirmação à Inovação				
Objetivo Estratégico	METAS			
	2021	2022	2023	2024
4.1. Aumentar a visibilidade promovendo a imagem Organizacional	≥83%	≥90%	≥92%	≥95%

Orientação Estratégica 5 – Implementar e Maximizar as Práticas e Medidas estruturais de Proteção e Sustentabilidade Ambiental				
Objetivo Estratégico	METAS			
	2021	2022	2023	2024
5.1. Investir em políticas ambientais que valorizem a dimensão ecológica e a ecoeficiência	≥80%	≥85%	≥90%	≥95%

Orientação Estratégica 6 – Eficiência e Qualidade no Desempenho da Organização				
Objetivo Estratégico	METAS			
	2021	2022	2023	2024
6.1. Promover a qualidade crescente dos serviços prestados ao cliente na construção e desenvolvimento do seu projeto de vida.	≥80%	≥82%	≥84%	≥86%
6.2. Controlar o desempenho da organização privilegiando a eficácia do SGQ.	≥90%	≥90%	≥90%	≥90%

5. OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O grande desafio para um bom planeamento é pensar na melhoria do serviço que prestamos como a nossa meta, assim como a monitorização e acompanhamento que efetuamos ao longo do processo.

A grande dúvida é qual a metodologia mais eficaz/eficiente que devemos utilizar para medir as nossas métricas e agir sobre os resultados. A Cercizimbra propõe utilizar o método PDCA (ciclo de Deming), por forma a tornar os resultados eficientemente permanentes.

O ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo promover a melhoria contínua dos processos por meio de um circuito sequencial de quatro ações: planear (plan), fazer (do), verificar (check) e agir (act). Poder-se-ão repetir caso não se atinjam os resultados/metasp esperados, submetendo-se a ajustes.

Para ter sucesso na implementação do ciclo PDCA, devemos ter em linha de conta que o processo antecipatório de planeamento está realizado, com metas estabilizadas e colocadas de forma cronológica e que, no futuro próximo, devemos dar importância aos erros e aos desvios encontrados no decorrer do percurso, para depois agir sobre os mesmos tentando debelá-los e finalmente encerrar o ciclo aproveitando os benefícios da melhoria contínua.

O intuito deste ciclo é ajudar a entender não só como um problema surge, mas também como deve ser solucionado, focando na causa e não nas consequências. Uma vez identificada a oportunidade de melhoria, deve-se elaborar ações para promover a mudança necessária e, então, atingir os resultados desejados com mais qualidade e eficiência.

Esse método de análise e mudança de processos parte do pressuposto de que o planeamento não é uma fase estanque — ou seja, não acontece uma única vez. Por isso, no decorrer do processo pode e deve ser preciso alterar o planeamento. O Ciclo PDCA vem ajudar no controle, que é contínuo.

Na fase de **Planeamento** (plan) foi delineado a metodologia de trabalho, realizada a análise antecipatória e estabelecidos objetivos, metas, indicadores para medir o desempenho do ciclo.

Após identificar todos os problemas e traçar as metas que devem ser alcançadas, devemos **fazer** (do) acontecer. Nesta fase, o plano é colocado em prática. Se não for possível executar o planeado, está previsto poder voltar à fase anterior e verificar os motivos do desvio. Se a iniciativa for executada conforme o previsto, surge a próxima fase, a análise dos resultados.

A fase de **análise de resultados** (check) inicia juntamente com a fase implementação, afinal, quanto mais cedo os resultados forem acompanhados, mais rapidamente se saberá se resultados serão atingidos. Esta fase é complexa dado que a monitorização dos diversos indicadores nem sempre é fácil e contudo está previsto ser realizada de forma sistemática, identificando gaps que podem ser debelados no próximo ciclo, assim como oportunidades de melhoria que podem ser adotadas futuramente.

A fase de **agir** (act) vai reportar às ações que irão ser delineadas caso algo tenha ocorrido fora do planeado, por forma a ser efetuadas correções implementando melhorias imediatas e fazendo com que o Ciclo PDCA seja reiniciado, visando aprimorar ainda mais o trabalho da equipa.

