

	<u>C.R.I.F.Z.</u>	<b>PLANO ESTRATÉGICO</b>	Código DOC06.PG01
			Revisão 01

# PLANO ESTRATÉGICO

## 2021-2023

Cópia não controlada quando impresso				
Elaborado 		Aprovado 		Página 1 de 22
Data: 08/10/2020		Data: 10/11/20		



## **SUMÁRIO EXECUTIVO**

A elaboração do Plano Estratégico para 2021-2023 decorre da necessidade de olhar, a médio prazo, para o Centro de Reabilitação e Integração de Ferreira do Zêzere (CRIFZ), adotando uma estratégia de gestão clara e compreensível para todos.

O presente Plano Estratégico assenta na necessidade de planear os próximos anos de atividade do CRIFZ, e na vontade de garantir que nos próximos 3 anos o seu desempenho esteja solidamente ancorado numa análise estratégica cuidada e no consequente planeamento das iniciativas a desenvolver e dos indicadores para a sua monitorização.

A aprovação deste Plano Estratégico, e sobretudo a sua assunção enquanto referencial de enquadramento para os futuros documentos - Plano Anual de Atividades e Orçamento, garantirá a existência das condições necessárias e adequadas à concretização de tomadas de decisão baseadas em finalidades, pressupostos e métodos de implementação institucionalmente consensualizados.

Pretende-se que este documento contribua para a consecução das metas definidas e seja um auxiliar de ação e não um documento redutor de outras iniciativas aqui não contempladas. A elaboração deste Plano Estratégico teve por base a metodologia Balanced Scorecard pelas seguintes razões: necessidade de utilizar uma ferramenta de avaliação do desempenho da organização, assegurar o desenvolvimento e a execução da estratégia definida, descrever um sistema de avaliação, controlar o feedback, definir objetivos, indicadores, metas e iniciativas e alinhar programas, investimentos e recursos, culminando na adoção de um verdadeiro plano de gestão estratégica.

A planificação estratégica, é um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que formem e guiem o que uma organização é, o que faz com os seus recursos, porque o faz, centrada em boas práticas. Assim, a planificação estratégica deve construir-se sob uma visão partilhada, sustentada em valores organizacionais e orientada para a ação. É um processo que se pretende inclusivo e participativo em que todas as partes interessadas devem assumir uma propriedade partilhada. Esta atividade capital requer habilidade de pensamento crítico que inclui pensar, nos procedimentos, na política de qualidade e sintetizar e produzir

Cópia não controlada quando impresso

Cópia não controlada quando impresso		
Elaborado	Aprovado	Página 2 de 22
Data: 08/10/2020	 Data: 10/11/2020	

	<u>C.R.I.F.Z.</u>	<b>PLANO ESTRATÉGICO</b>	Código DOC06.PG01
			Revisão 01

alinhamento. Deve resultar do alinhamento dos recursos da organização e dos resultados pessoais e organizacionais.

O plano estratégico, deve assim, estabelecer as bases para a melhoria continua da qualidade na prestação dos serviços e da transformação organizacional.

Cópia não controlada quando impresso		
Elaborado	Aprovado	Página 3 de 22
Data: 08/10/2020	 Data: 10/11/2020	



**C.R.I.F.Z.**

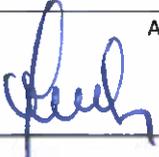
# PLANO ESTRATÉGICO

Código  
DOC06.PG01

Revisão  
01

Apresentação.....	5
1. Enquadramento Institucional.....	6
2. Caracterização dos RH's (c/ Organograma).....	7
3. Caracterização dos Recursos Materiais.....	8
4. Análise Estratégica – Análise SWOT.....	12
5. Missão, Visão e Valores.....	13
6. Políticas da Qualidade.....	14
7. Eixos Estratégicos/ Objetivos Estratégicos.....	17
8. Aplicação da Metodologia BSC.....	19
9. Implementação.....	21
10. Considerações finais.....	22

Cópia não controlada quando impresso

Cópia não controlada quando impresso		
Elaborado	Aprovado	Página 4 de 22
Data: 08/10/2020	 Data: 10/11/2020	

	<b>C.R.I.F.Z.</b>	<b>PLANO ESTRATÉGICO</b>	Código DOC06.PG01
			Revisão 01

## Apresentação

O presente Plano Estratégico surge com a necessidade de planejar o triénio 2021-2023 garantindo o desempenho nas nossas Respostas Sociais e serviços de suporte num patamar de excelência solidamente fundamentado numa análise estratégica e na conseqüente definição de eixos estratégicos considerados os pilares fundamentais da Atividade do CRIFZ.

Na elaboração do Plano Estratégico para o período de 2021 a 2023, é adotada a análise SWOT e a metodologia *Balanced ScoreCard (BSC)* pelas seguintes razões:

- Necessidade de utilizar uma ferramenta de avaliação do desempenho da organização; assegurar o desenvolvimento e a execução da estratégia definida;
- Descrever um sistema de avaliação; controlar o *feedback*; definir objetivos; indicadores; metas e iniciativas;
- Alinhar programas; investimentos e recursos, culminando na adoção de um verdadeiro plano de gestão estratégica.

Reforçando a ideia, é redutor gerir uma organização sem ter um planeamento estratégico, pois é neste documento que é definido o rumo e as linhas de orientação para a concretização dos objetivos estratégicos, no âmbito da nossa Missão.

Cópia não controlada quando impresso		
Elaborado	Aprovado	Página 5 de 22
Data: 08/10/2020	 Data: 10/11/2020	

	<b><u>C.R.I.F.Z.</u></b>	<b>PLANO ESTRATÉGICO</b>	Código DOC06.PG01
			Revisão 01

## 1. Enquadramento Institucional

O CRIFZ - Centro de Reabilitação e Integração de Ferreira do Zêzere é uma Instituição Particular de Solidariedade Social reconhecida como Instituição de Utilidade Pública. Tem a sua sede em Rua Eng. Adelino Amaro da Costa, nº 2 – Apartado 27; 2240-336 Ferreira do Zêzere, Concelho de Ferreira do Zêzere e tem como área de abrangência os concelhos de Ferreira do Zêzere e limítrofes.

A instituição desenvolve parcerias com entidades públicas e privadas, sejam elas a celebração de acordos de cooperação, protocolos e projetos ou mesmo parcerias informais, de forma a promover a inclusão e a melhoria da qualidade de vida de pessoas de todas as faixas etárias, assegurando assim um acompanhamento ao longo da vida. É entidade promotora e gestora de vários projetos, quer sejam locais, regionais, nacionais.

Nesta dinâmica está envolvido o funcionamento de todas as respostas sociais da nossa Instituição, bem como serviços de suporte - administrativos, financeiros e de logística, com o envolvimento e participação de um total de 55 colaboradores. Os referidos acordos e protocolos estão celebrados com várias entidades públicas e privadas; das entidades públicas destacam-se os Ministérios da Educação e Ciência, da Solidariedade e Segurança Social e da Economia e o Instituto de Emprego e Formação Profissional.

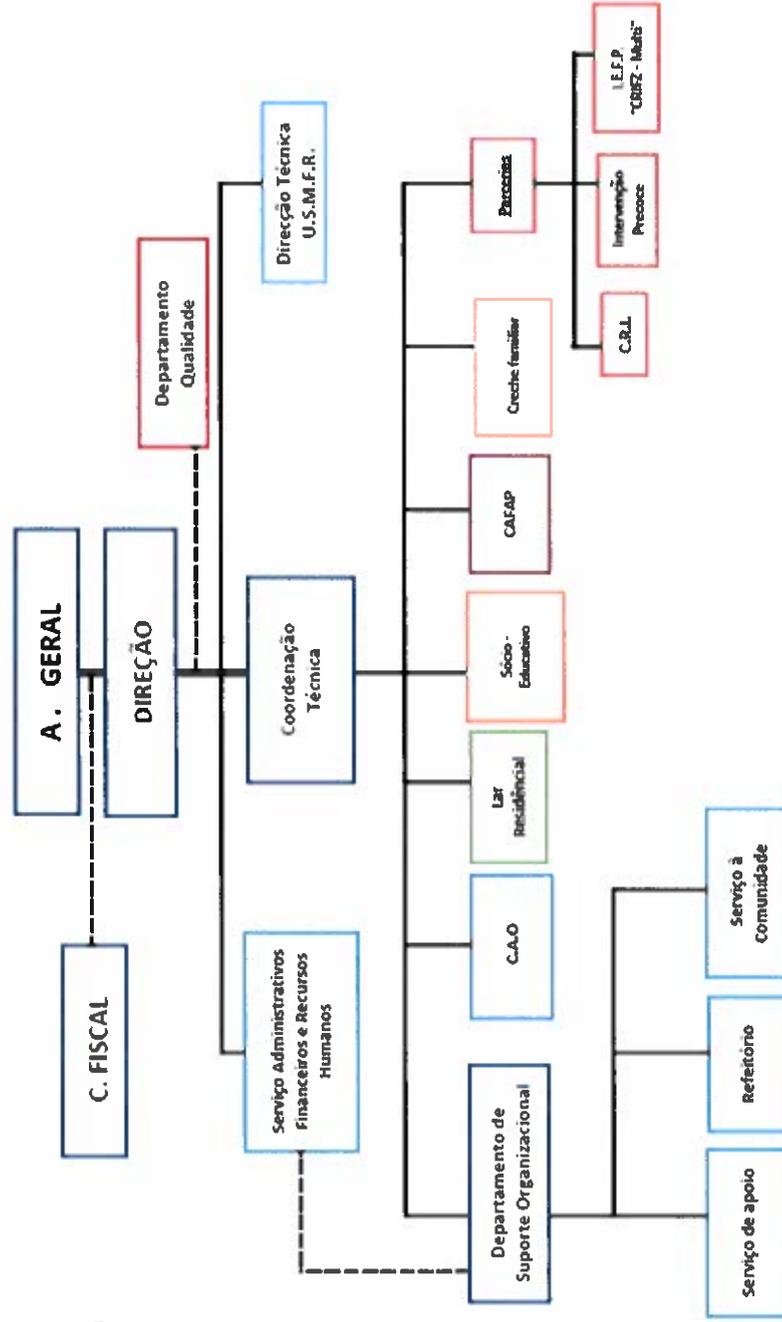
Desde a sua fundação que o CRIFZ tem procurado colmatar as necessidades sentidas pela população que serve, procurando assim crescer tanto ao nível da quantidade como ao nível da qualidade das respostas sociais (CAO, Lar Residencial, CAFAP, Creche Familiar, Intervenção Precoce, socioeducativo e USMFR).

Para tal, em 2012, deu-se o início ao processo de certificação *Assurance* de acordo com o referencial EQUASS - *European Quality in Social Services*, já que pela sua especificidade em serviços sociais, levantava o maior desafio na perspetiva da melhoria contínua.

Hoje, o CRIFZ é uma das instituições a nível nacional certificadas ao nível *Assurance* do referido referencial, sendo uma entidade de referência como modelo de boas práticas no nosso país.

Cópia não controlada quando impresso		
Elaborado	Aprovado	Página 6 de 22
Data: 08/10/2020	 Data: 10/11/2020	

## 2. Caracterização dos RH's (c/ Organograma)





**C.R.I.F.Z.**

## PLANO ESTRATÉGICO

Código  
DOC06.PG01

Revisão  
01

RESPOSTA SOCIAL	FUNÇÕES	N.º DE COLABORADORES
SÓCIO-EDUCATIVO	DIREÇÃO PEDAGÓGICA COLEGIAL	3
	REPRESENTANTE NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO	1
	PSICÓLOGA	1
	TERAPEUTA OCUPACIONAL	1
	TERAPEUTA DA FALA	1
	PROFESSOR DE 1º CICLO	1
	PROFESSOR DE EDUC. FISICA	1
	AJUDANTE DE AÇÃO EDUCATIVA	1

RESPOSTA SOCIAL	FUNÇÕES	N.º DE COLABORADORES
CENTRO DE ATIVIDADES OCUPACIONAIS	DIRETORA TÉCNICA/ASSISTENTE SOCIAL	1
	TERAPEUTA DA FALA	1
	FISIOTERAPEUTA	1
	PSICÓLOGA	1
	MONITORA DE C.A.O.	2
	AUXILIAR DE C.A.O.	1
	PROF. EDUC.FISICA	1
	PROF. TRABALHO MANUAIS	1
	AJ. ESTAB. APOIO A PESS.DEFICIENCIA	4

Cópia não controlada quando impresso

Elaborado			Aprovado			Página 8 de 22		
Data: 08/10/2020						Data: 10/11/20		



**C.R.I.F.Z.**

## PLANO ESTRATÉGICO

Código  
DOC06.PG01

Revisão  
01

RESPOSTA SOCIAL	FUNÇÕES	N.º DE COLABORADORES
CRECHE FAMILIAR	EDUCADORA INFANCIA/DIRETORA TÉCNICA/TÉCNICA DE ENQUADRAMENTO	1
	AMAS	6
	PROF. EDUC. FISICA	1
	FISIOTERAPEUTA	1
	TERAPEUTA OCUPACIONAL	1
RESPOSTA SOCIAL	FUNÇÕES	N.º DE COLABORADORES
CENTRO DE APOIO FAMILIAR E ACONSELHAMENTO PARENTAL	DIRETORA TÉCNICA/EDUCADORA SOCIAL	1
	ASSISTENTE SOCIAL	1
	PSICÓLOGA	1
RESPOSTA SOCIAL	FUNÇÕES	N.º DE COLABORADORES
LAR RESIDENCIAL	DIRETORA TÉCNICA/PSICÓLOGA	1
	ANIMADORA SOCIO-CULTURAL	1
	AJUDANTES DE AÇÃO DIRETA	8

RESPOSTA SOCIAL	FUNÇÕES	N.º DE COLABORADORES
INTERVENÇÃO PRECOCE	ASSISTENTE SOCIAL	1
	FISIOTERAPEUTA	1
	TERAPEUTA DA FALA	1
	PSICÓLOGA	1

Cópia não controlada quando impresso

Elaborado			Aprovado		Página 9 de 22	
Data: 08/10/2020			Data: 10/11/2020			



**C.R.I.F.Z.**

## PLANO ESTRATÉGICO

Código  
DOC06.PG01

Revisão  
01

ESTRUTURA	FUNÇÕES	N.º DE COLABORADORES
U.S.M.F.R.	DIRETOR CLÍNICO	1
	FISIOTERAPEUTA COORDENADOR	1
	FISIOTERAPEUTA	1
	TERAPEUTA DA FALA	1
	PSICÓLOGA	1
	TERAPEUTA OCUPACIONAL	1

DEPARTAMENTO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL		
DEPARTAMENTO	FUNÇÕES	N.º DE COLABORADORES
REFEITÓRIO	COZINHEIRA-CHEFE	1
	COZINHEIRAS	3
	AJUDANTE DE COZINHA	1
	EMPREGADO DE REFEITÓRIO	1
TRANSPORTES	MOTORISTA DE LIGEIOS	1
	MOTORISTA DE PESADOS	1
VIGILANTES	VIGILANTES	2
LIMPEZA	AUXILIAR DE LIMPEZA	4
SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS/ FINANCEIROS/REC.HUMANOS	RESP.REC.HUMANOS/ FINANCEIROS E ADMINISTRATIVOS	1
	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO	3

Cópia não controlada quando impresso

Elaborado	Aprovado	Página 10 de 22
Data: 08/10/2020	 Data: 10/11/2020	

	<b>C.R.I.F.Z.</b>	<b>PLANO ESTRATÉGICO</b>	Código DOC06.PG01
			Revisão 01

### **3. Caracterização dos Recursos Materiais**

As instalações ocupam cerca de 2374,500 metros quadrados de área coberta e são constituídas por um edifício central, instalações do Centro de Reabilitação e Integração de Ferreira do Zêzere. A área não edificada é destinada a jardins bem como a uma pequena área agrícola.

No edifício sede situam-se os serviços administrativos de gestão e as salas/gabinetes relativas às respostas sociais de CAO, sala da escola de ensino especial, salas de terapia (fisioterapia, terapia ocupacional e terapia da fala) e ainda gabinetes de psicologia, unidade de saúde, cozinha e refeitório. Neste edifício funcionam ainda, os serviços de atendimento de Intervenção Precoce, CAFAP e Creche Familiar.

A Instituição possui 6 viaturas.

O Lar Residencial tem edificado próprio construído de raiz, tendo uma lotação de 14 camas, incluídas em acordo com a Segurança Social, possuindo 7 quartos duplos e 1 individual, para internamentos temporários não superiores a 1 mês.

Está dotado de todas as infraestruturas e equipamentos necessários.

Quanto a recursos financeiros têm origem nos Acordos de Cooperação assinados com a Segurança Social, Ministério da Educação e outros protocolos assinados com os vários ministérios, nas quotas dos associados, nos serviços prestados e nos donativos de entidades públicas e privadas e de particulares.

Cópia não controlada quando impresso

Elaborado	Aprovado	Página 11 de 22
Data: 08/10/2020	 Data: 10/11/2020	



#### 4. Análise Estratégica – Análise SWOT

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 o CRIFZ, que se descrevem em seguida segundo a matriz SWOT.

ANÁLISE SWOT		
FORÇAS - STRENGTHS	FRAQUEZAS - WEAKNESSES	
ANÁLISE INTERNA	Instalações e equipamentos. Áreas, dimensões e espaços	Estado de conservação da frota dos transportes/carrinhas
	Complementaridade/diversidade/abrangência das respostas sociais disponíveis	Manutenção e conservação dos equipamentos e material
	Identificação, por parte dos colaboradores, com a Cultura e Missão da Instituição	Dificuldade no cumprimento legal de formação externa
	Quadro de pessoal qualificado	Recursos financeiros: incumprimento dos prazos de pagamento por parte de utentes (comparticipações familiares) e clientes particulares
	Excelente articulação e relacionamento com parcerias	Formação interna ainda não sistematizada
	Qualidade das parcerias	Número de associados
	Grau de satisfação dos clientes	
	Condições de acessibilidade interna	
	Trabalho em equipa	
	Condições de trabalho	
Qualidade de vida dos clientes		
Integração nas Redes Sociais Locais.		
Visão institucional da sustentabilidade e autofinanciamento		
OPORTUNIDADES - OPPORTUNITIES	AMEAÇAS - THREATS	
ANÁLISE EXTERNA	Parceiros estratégicos na comunidade	Localização e acessibilidades envolventes
	Única instituição na área de abrangência. Posição privilegiada de monopólio	Redução dos financiamentos e acordos
	Transferência de mais competências para as IPSS's por parte da tutela	Dependência financeira das entidades tuteladoras. Sustentabilidade.
	Projetos de financiamento comunitários	Poucas fontes de autofinanciamento.
	Listas de espera LAR e IP	Legislação penalizadora
	Prémios e projetos	Condicionantes ao alargamento das respostas sociais - PROCOOP
Visão política do setor social	Rede de transportes públicos deficitários	
Área geográfica de abrangência – Concelho e Concelhos Limitrofes		

Cópia não controlada quando impresso

Elaborado	Aprovado	Página 12 de 22
Data: 08/10/2020	 Data: 10/11/2020	

	<b><u>C.R.I.F.Z.</u></b>	<b>PLANO ESTRATÉGICO</b>	Código DOC06.PG01
			Revisão 01

## 5. Missão, Visão e Valores

### Missão

Promover de forma sustentada, a cidadania e a qualidade de vida, pela prevenção, educação, formação, reabilitação e integração de todo e qualquer indivíduo em situação de desfavorecimento ou não; mobilizando e coordenando um conjunto de serviços, intervenções, estruturas e respostas sociais de qualidade.

### Visão

Ser uma referência de excelência reconhecida socialmente pela promoção e inovação de serviços e intervenções integradas, posicionando-se como parceiro estratégico para famílias e outros serviços da comunidade, contribuindo para uma sociedade inclusiva.

### Valores

- ✓ Ética
- ✓ Solidariedade
- ✓ Excelência
- ✓ Inovação e Criatividade
- ✓ Cooperação
- ✓ Equidade e justiça social
- ✓ Pro-atividade
- ✓ Parcimónia
- ✓ Qualidade

Cópia não controlada quando impresso

Elaborado  Data: 08/10/2020		Aprovado  Data: 10/11/2020	Página 13 de 22
-----------------------------------	---	----------------------------------	-----------------



## 6. Política da Qualidade

### Liderança

Asseguramos a excelência dos procedimentos e a boa governação, recriando e atualizando continuamente os saberes e as práticas, assumindo um compromisso de liderança através da excelência na qualidade dos serviços prestados, assentando na inovação, na qual pretendemos ter um papel de destaque a nível nacional de promoção de soluções inovadoras.

Promovemos a dinamização de parcerias ativas, no sentido do exercício consciente da sua responsabilidade social e de uma maior eficiência no desenvolvimento da atividade, igualmente, desenvolvemos uma sinergia das potencialidades, através da perspetiva da Instituição como “um todo”, de modo a otimizar e rentabilizar os recursos existentes.

### Direitos

Subjacente à Carta dos Direitos do Homem, sempre foi para nós, condição “sine qua non”, o cumprimento e respeito pelos direitos fundamentais dos clientes, em termos de igualdade de tratamento, de oportunidades, de participação, de liberdade, de escolha e autodeterminação. Agindo num quadro de valores e princípios que nos comprometem com os seus direitos, desenvolvemos a Carta dos Direitos dos Clientes e Regulamentos Internos das várias respostas sociais, nas quais se encontram expressos o nosso compromisso com a sua efetivação.

Procuramos também aumentar a consciência da comunidade sobre os benefícios trazidos pela integração das pessoas com deficiência, nomeadamente a inclusão social, pilar fundamental da nossa missão.

### Colaboradores

Acreditamos nas competências, motivação e empenhamento dos nossos colaboradores, veículo de cumprimento de objetivos da instituição, investindo na sua realização pessoal e profissional contínua.

Preocupamo-nos em definir funções claras e objetivas, inseridas numa estrutura hierárquica funcional, traduzindo-se estes vetores na qualidade/produzibilidade dos serviços prestados diariamente.

Acolher, motivar, reconhecer, recompensar e Formar são a base do nosso comprometimento para com os colaboradores, para que seja assegurada continuamente uma melhoria dos nossos resultados e otimização dos recursos em benefício dos clientes.

### Ética

No respeito pela dignidade do cliente, desenvolvemos um quadro de valores e princípios que orientam o comportamento e a conduta dos colaboradores no âmbito do exercício das suas funções, com base em princípios deontológicos, elegemos a confidencialidade e definimos procedimentos adequados que asseguram os direitos fundamentais dos clientes.

Consideramos ÉTICA um conceito fundamental na política da nossa instituição, e a promoção de ações de formação contínuas como compromissos que nos propomos assegurar.

Cópia não controlada quando impresso

Elaborado			Aprovado		Página 14 de 22
	Data: 08/10/2020			Data: 10/11/2020	



### **Parcerias**

Face às múltiplas dimensões das necessidades dos clientes, atuamos mobilizando os nossos serviços e parcerias, de forma a alcançar os objetivos e as atividades definidas para os mesmos. Reconhecemos a importância dos parceiros no desenvolvimento e exercício da nossa missão, porque consideramos as parcerias uma condição essencial para a construção de uma sociedade mais aberta, inclusiva e vista como um fator de continuidade e enriquecimento dos serviços.

Acreditamos que um conjunto de parcerias ativas e disponíveis, inerentes à nossa área de intervenção, possibilitam o enriquecimento dos nossos serviços e a inexistência das mesmas poria em causa, a nossa continuidade enquanto instituição com responsabilidade social.

### **Participação**

Possibilitamos aos nossos clientes o exercício dos seus direitos como cidadãos, usufruindo de igualdade de oportunidades, de escolhas individuais, expresso na carta dos direitos do cliente, a qual contempla o direito inequívoco dos clientes à sua participação ativa, com base nas suas necessidades e expectativas.

A participação é vista como uma forma de incluir e valorizar os clientes enquanto indivíduos, garantindo a sua satisfação e pró-atividade em prol do cumprimento da nossa missão.

Promovemos o “empowerment” dos nossos clientes, fortalecendo a sua participação através de meios facilitadores, definindo áreas primordiais de desenvolvimento individual, com o objetivo de capacitar os clientes a poder exercer a sua individualidade e o seu poder de decisão, consoante as suas capacidades.

### **Orientação Clientes**

Consideramos o cliente como o centro da nossa ação, é política da nossa instituição definir e implementar planos individuais centrados nas necessidades e expectativas de cada um, definimos estratégias, objetivos e recursos em função de cada cliente.

Entendemos qualidade de vida como a perceção que cada indivíduo tem de si próprio nas suas várias dimensões, de acordo com o contexto cultural e os sistemas de valores nos quais se insere; tendo em conta os seus próprios objetivos, expectativas, padrões e preocupações. O desenvolvimento pessoal, inclusão social e bem-estar são as dimensões que orientam o nosso trabalho em busca da melhoria contínua pela satisfação dos clientes.

### **Abrangência**

As nossas respostas procuram oferecer serviços adequados e eficientes, definindo responsabilidades e compromissos que sejam abrangentes, inclusivos de acordo com o projeto de vida e as várias etapas do desenvolvimento do cliente.

Prestamos serviços multi-localizados realizados por equipas multidisciplinares, tomamos as iniciativas e mobilizamos os recursos necessários para uma intervenção nas várias dimensões do indivíduo, bem-estar, inclusão social e desenvolvimento pessoal. Proporcionamos aos nossos clientes qualidade de vida de acordo com uma avaliação holística, no contexto cultural onde vive e em relação aos valores que defende, tendo, no entanto em conta, os processos que são críticos para o sucesso da Instituição.

Cópia não controlada quando impresso

Cópia não controlada quando impresso		
Elaborado	Aprovado	Página 15 de 22
Data: 08/10/2020	 Data: 10/11/2020	

	<b><u>C.R.I.F.Z.</u></b>	<b>PLANO ESTRATÉGICO</b>	Código DOC06.PG01
			Revisão 01

### **Orientação para os Resultados**

Desenvolvemos o nosso trabalho, não só para obter elevados graus de desempenho ao nível da gestão, mas também procuramos resultados em termos de benefícios e ganhos para os nossos clientes e restantes “stakeholders”. Demonstramos as mais-valias dos nossos serviços através de uma linha orientadora para a ação prática do planeamento, monitorização e avaliação dos objetivos, partilhando os resultados e impulsionando a reflexão cíclica de gestão para a melhoria contínua.

### **Melhoria Contínua**

Assumimos um compromisso de excelência nos serviços prestados, acrescentando valor pela inovação e qualidade, comprometemo-nos ainda a melhorar continuamente a eficácia e eficiência do Sistema de Gestão da Qualidade criando patamares cada vez mais exigentes e ambiciosos. Contamos para isso, com o contributo de uma equipa de colaboradores experientes e pró-ativos na melhoria contínua dos serviços prestados.

Cópia não controlada quando impresso		
Elaborado	Aprovado	Página 16 de 22
Data: 08/10/2020	 Data: 10/11/2020	



## **7. Eixos Estratégicos**

A conjuntura atual da nossa sociedade requer de todos os agentes uma reflexão ponderada sobre o que devem ser as prioridades da sua ação de acordo com a sua missão e valores. Desta forma, o CRIFZ definiu 4 eixos estratégicos, orientadores da sua ação e com vista ao aprofundamento do seu comprometimento com a sociedade. Estes eixos, interligados e indissociáveis, resultam da análise feita da situação atual da instituição e do conjunto de desafios e potencialidades passíveis de incorporar no nosso percurso futuro.

### **Clientes**

O CRIFZ compromete-se a garantir o acompanhamento dos seus clientes de forma integrada mobilizando e coordenando as diversas estruturas e respostas sociais com vista à promoção do seu bem-estar e qualidade de vida.

A Instituição define, implementa e controla o seu compromisso relativo a valores éticos fundamentais, orientados para a prevenção de riscos e organização das práticas que respeitem a privacidade, a cooperação, equidade, justiça social e solidariedade.

Somos uma instituição que é uma referência de excelência reconhecida socialmente pela promoção e inovação de serviços e intervenções integradas, posicionando-se como parceiro estratégico para famílias e outros serviços da comunidade, contribuindo para uma sociedade inclusiva, promovendo de forma sustentada, a cidadania e a qualidade de vida, pela prevenção, educação, formação, reabilitação e integração de todo e qualquer indivíduo em situação de desfavorecimento ou não; mobilizando e coordenando um conjunto de serviços, intervenções, estruturas e respostas sociais de qualidade.

### **Reconhecimento**

Pretendemos que o CRIFZ demonstre e divulgue de forma continuada o valor socioeconómico gerado, no âmbito das suas respostas sociais, bem como as vantagens competitivas que oferecem face a entidades similares, públicas e privadas.

Em concreto, assumimos o compromisso de demonstrar o valor social e económico criado de forma qualitativa, mas também quantitativa e qual o impacto da nossa atividade na Sociedade. Temos a ambição de fazer do CRIFZ uma Instituição de referência a nível nacional, no sector social.

Atuamos e procuramos constantemente realizar parcerias para responder aos problemas face a recursos escassos ou inexistentes aumentando, assim, a capacidade de resposta da Instituição. Acreditamos que as parcerias são fulcrais para a promoção da inclusão social através da participação dos clientes em diferentes contextos. O trabalho em parceria contribui para uma gestão mais aberta, participativa e transparente.

Ousar concretizar projetos inovadores em parceria e de forma sustentada, elaborados a partir de estímulos resultantes das necessidades da sociedade, no âmbito da nossa Missão.

Criar novas formas de participação e envolvimento dos clientes e restantes stakeholders é um caminho que o CRIFZ aposta para a satisfação das necessidades sinalizadas. Para tal, é imprescindível fomentar uma cultura de criatividade na "vivência" da nossa Instituição.

Cópia não controlada quando impresso

Elaborado			Aprovado		Página 17 de 22
	Data: 08/10/2020			Data: 10/11/2020	

	<b><u>C.R.I.F.Z.</u></b>	<b>PLANO ESTRATÉGICO</b>	Código DOC06.PG01
			Revisão 01

O marketing social e a promoção da “marca CRIFZ” são duas formas de darmos a conhecer a nossa missão e potenciarmos a captação de apoios, sejam eles monetários ou não, junto de empresas, de organizações e da sociedade em geral.

### **Recursos Humanos**

Consideramos imprescindível a criação de um clima organizacional que exercite o espírito crítico/ reflexivo para o desenvolvimento de competências pessoais, profissionais e organizacionais uma vez que o CRIFZ considera os seus colaboradores como um vetor decisivo no âmbito da sua Missão e nos seus objetivos.

Assegura a participação e o envolvimento valorizando o seu contributo individual e o seu desempenho de forma a gerar o maior valor acrescentado para a satisfação e motivação dos clientes e dos colaboradores.

### **Sustentabilidade**

A sustentabilidade é uma palavra-chave para o desenvolvimento das instituições sendo considerada no triplo sentido de viabilidade, subsistência e complementaridade. Viabilidade da Instituição em si. Subsistência na solução de problemas sociais e complementaridade entre as Instituições e os grupos de ação social, sem prejuízo da cooperação com outras entidades da sociedade civil e com o Estado.

Pretende-se promover a sustentabilidade da Instituição, quer pela via da diversificação das fontes de financiamento quer através da otimização dos recursos disponíveis.

O grande desafio é continuar a responder às necessidades sociais mas a partir de uma base de apoios financeiros mais diversificada, onde os apoios públicos continuarão a ter necessariamente um papel importante na estrutura de financiamento da Instituição, mas estes não podem ser considerados a fonte quase exclusiva de recursos financeiros.

Cópia não controlada quando impresso		
Elaborado	Aprovado	Página 18 de 22
Data: 08/10/2020	 Data: 10/11/2020	



## 8. Aplicação da Metodologia BSC

O *Balanced Scorecard* é um modelo de gestão estratégico que traduz a visão e estratégia da organização num conjunto de objetivos interligados, medidos através de indicadores associados aos fatores críticos. A filosofia do BSC assenta na abordagem global da estratégia das organizações, apoiada em quatro perspetivas (clientes, processos, aprendizagem e crescimento e perspetiva financeira), para as quais são fixados objetivos que têm que funcionar de uma forma integrada (balanceada) estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspetivas.

Apresentamos de seguida as principais fases que constituem o BSC:

### Objetivos Estratégicos

<b>EIXO I</b>	<b>CLIENTES</b>
<b>OE I.1</b>	<b>Promover a qualidade de vida dos Clientes</b>
<b>OE I.2</b>	<b>Criação de projetos inovadores na prestação de serviços aos Clientes</b>
<b>OE I.3</b>	<b>Potenciar o <i>Empowerment</i> e a autodeterminação dos seus clientes</b>
<b>EIXO II</b>	<b>RECONHECIMENTO</b>
<b>OE II.1</b>	<b>PROMOVER A VISIBILIDADE DO CRIFZ JUNTO DA COMUNIDADE</b>
<b>OE II.2</b>	<b>INCREMENTAR AS PARCERIAS ESTRATÉGICAS</b>
<b>OE II.3</b>	<b>Reforçar a responsabilidade Social da Instituição</b>
<b>OE II.4</b>	<b>GARANTIR A AUTOAVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>
<b>EIXO III</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
<b>OE III.1</b>	<b>Aumentar o Envolvimento e Sentido de Pertença</b>
<b>OE III.2</b>	<b>Manter e Desenvolver um clima organizacional, crítico e reflexivo que exercite o desenvolvimento de competências (Saber-ser, Saber-Fazer, Saber-estar, Saber-evoluir)</b>

Cópia não controlada quando impresso

Elaborado	Aprovado	Página 19 de 22
Data: 08/10/2020	 Data: 10/11/2020	



**C.R.I.F.Z.**

# PLANO ESTRATÉGICO

Código  
DOC06.PG01

Revisão  
01

<b>OE III.3</b>	<b>Promover a formação contínua de todos os seus colaboradores</b>
<b>EIXO IV</b>	<b>SUSTENTABILIDADE</b>
<b>OE IV.1</b>	<b>PROMOVER A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA</b>
<b>OE IV.2</b>	<b>DIVERSIFICAÇÃO DAS FONTES DE RECEITA</b>
<b>OE IV.3</b>	<b>DESENVOLVER POLÍTICAS DE INVESTIMENTO/FINANCIAMENTO SELETIVAS</b>

Cópia não controlada quando impresso

Elaborado	Aprovado	Página 20 de 22
Data: 08/10/2020	 Data: 10/11/2020	

	<b>C.R.I.F.Z.</b>	<b>PLANO ESTRATÉGICO</b>	Código DOC06.PG01
			Revisão 01

## 9. Implementação

O processo de implementação terá em conta a definição de prioridades e seguirá um calendário detalhado, inscrito nos respetivos planos setoriais, com vista à consecução da estratégia.

Este processo vai refletir-se anualmente no Plano de Anual de Atividades e Orçamento do CRIFZ e será monitorizado semestralmente e avaliado anualmente ao nível da Direção Técnica e da Direção da Instituição com base nas prioridades e recursos alocados, de forma a medir o grau de implementação, possibilitando, inclusivamente, a criação de novas ações ou eliminação das que deixem de ser adequadas ou não façam sentido no horizonte temporal definido.

A evolução e execução dos vários Planos Sectoriais das Respostas Sociais serão divulgadas de forma consistente através da nossa rede informática e demais plataformas disponíveis (e-mail, site, Facebook, etc) permitindo um acompanhamento adequado.

A elaboração e execução dos Planos Setoriais das Respostas Sociais, que abrangem a totalidade das linhas de ação estratégicas serão atribuídas aos responsáveis pelas respetivas respostas. O Plano de Atividades Anual, refletirá o planeamento para cada ano. O Relatório de Anual de Atividades e Contas refletirá a execução das atividades e ações e os resultados alcançados. A elaboração, destes documentos, é coordenada pela Diretora Técnica de cada resposta social ou serviço.

O alinhamento dos planos referidos é espelhado através da figura seguinte:



Fig. 1 - Alinhamento dos Planos Sectoriais (Planos Anuais de Atividades das Respostas Sociais) do CRIFZ

Cópia não controlada quando impresso			
Elaborado	Aprovado	Página 21 de 22	
Data: 08/10/2020		Data: 10/11/2020	

	<b><u>C.R.I.F.Z.</u></b>	<b>PLANO ESTRATÉGICO</b>	Código DOC06.PG01
			Revisão 01

## 10. Considerações finais

É essencial uma eficiente gestão de recursos e canalização de esforços, sendo importante que o CRIFZ tenha plena consciência de como poderá alcançar os objetivos definidos e de que forma se deverá estruturar para não se desviar da sua missão social.

A gestão estratégica do CRIFZ apoia-se num conjunto de ferramentas de gestão, incluindo o Plano Estratégico, Plano de Atividades e Orçamento, Desenvolvimento de Projetos de Inovação, e Sistema de Melhoria Contínua, que permitem avaliar o desempenho da organização e implementar as ações necessárias que possibilitem o bom funcionamento dos serviços. No âmbito desta melhoria contínua e em conformidade com a certificação do nosso Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), de acordo com o Referencial Europeu - EQUASS, o CRIFZ pretende implementar uma nova metodologia designada "Benchmarking". A definição de benchmarking da Comissão Europeia diz-nos que este é um "processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respetivas funções ou processos face ao que é considerado o melhor nível, visando não apenas a equiparação dos níveis de performance, mas também a sua superação". Este é um instrumento de melhoria de eficiência, onde o CRIFZ tem uma outra organização (ou organizações) como ponto de referência, a qual analisa e compara consigo própria para descobrir onde pode melhorar os seus serviços ou práticas. No âmbito da certificação EQUASS este é um processo que foi desenvolvido tendo como primeira etapa reuniões presenciais entre equipas da qualidade de várias organizações.

O benchmarking como ferramenta fundamental na procura da melhoria contínua não poderia deixar de ser referido como uma das estratégias de gestão do CRIFZ. No entanto, considerando a realidade de pandemia que vivemos e como é expectável viver durante o ano de 2021, não definimos no plano de atividades para o próximo ano objetivos inerentes a este processo.

Cópia não controlada quando impresso		
Elaborado	Aprovado	Página 22 de 22
Data: 08/10/2020	 Data: 10/11/2020	