



Casa Pia  
Lisboa

# *Plano Estratégico*

## *2019\_2023*

Casa Pia de Lisboa, I.P.

06 de novembro de 2018



**Título:** Plano Estratégico da Casa Pia de Lisboa, I.P. 2019\_2023

**Equipa Responsável**

Departamento de Apoio à Coordenação  
Sandra Veiga

Alexandra Dias

Ana Longle

Ana Marques

Catarina Sousa

Marília Marques

Sílvia Peres

Susana Abreu

Unidade de Ação Social e Acolhimento

Cláudia Martins

Unidade de Educação e Formação

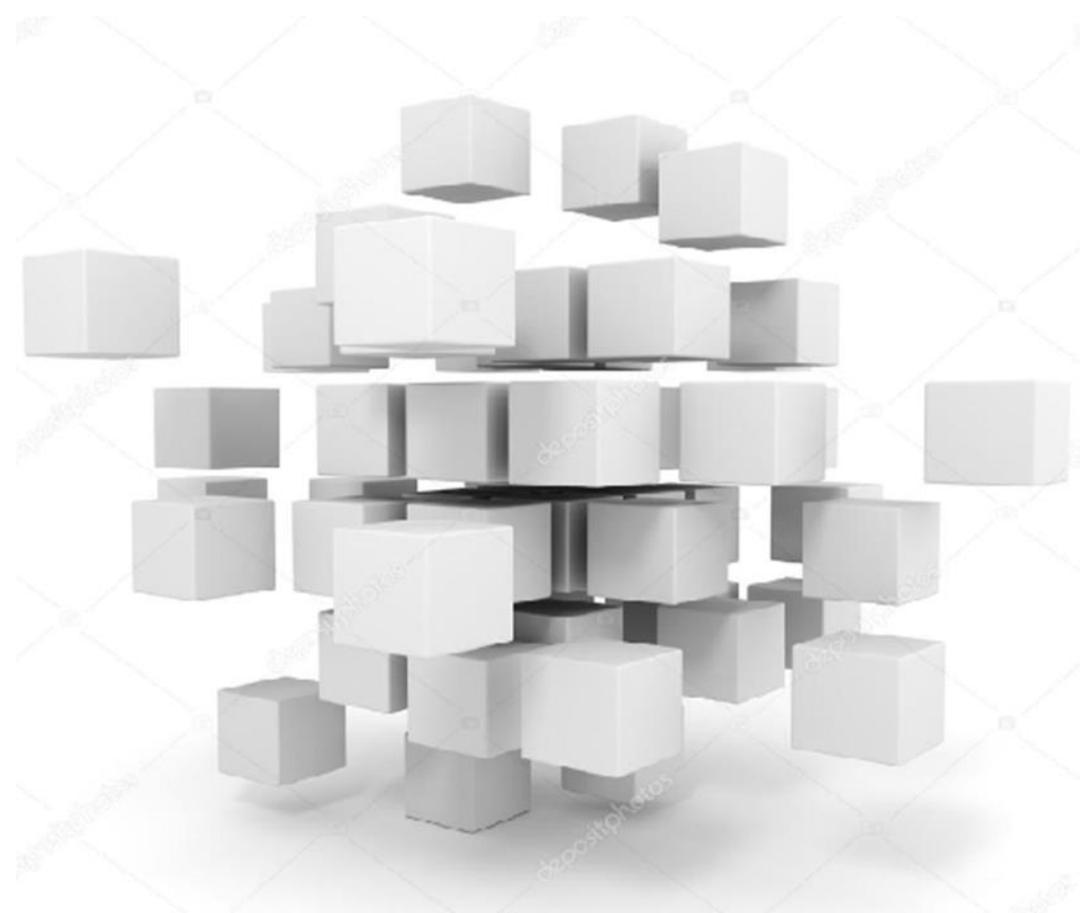
Teresa Coelho

Departamento de Serviços Partilhados

Álvaro Amaral

Unidade de Recursos Humanos

Carla Peixe





## Mensagem do Conselho Diretivo



O Plano Estratégico (PE) 2019-2023 define a estratégia para o novo ciclo de gestão, as orientações e os objetivos estratégicos para um período alargado de 5 anos. Com efeito, completou-se um ciclo que se encontrava plasmado no PE para o quadriénio 2015-2018.

Optou-se, agora, por uma nova abordagem tendo o PE 2019-2023 sido elaborado de acordo com a metodologia *Balanced Scorecard*, sendo certo que a visão institucional, a missão, os valores corporativos e os compromissos assumidos no âmbito da Política da Qualidade se mantêm inalterados.

Este PE constitui a base dos Planos de Atividades, Orçamento e Recursos Humanos (PAORH), bem como dos vários Quadros de Avaliação e Responsabilização (QUAR) a apresentar no período abrangido. Deste modo, é garantida a tradução da orientação organizacional, consubstanciada nos objetivos estratégicos e nos objetivos operacionais de curto prazo.

O ponto de partida para a definição desta estratégia é bastante diferente do existente em 2015. Atualmente, a organização dispõe de instrumentos de gestão sólidos, consolidou a cultura de monitorização e procura sistematicamente a melhoria dos seus procedimentos.

A Casa Pia de Lisboa, I.P. (CPL, I.P.) desenvolveu uma gestão orientada por processos, tendo as crianças e os jovens no centro de toda a atividade. Por outro lado, assenta numa estrutura e funcionamento dos serviços em rede, que visa promover a coesão institucional.

Assim, atenta a missão e as especificidades da CPL, I.P., foram definidas três dimensões, a saber: 1) Crianças e Jovens, 2) Potencial Humano e 3) Recursos.

No que respeita às Crianças e Jovens, os objetivos estratégicos para o quinquénio são ambiciosos e refletem a grande aspiração da CPL, I.P. de se afirmar como marca de referência no acolhimento, na educação e formação, garantindo projetos de vida sustentáveis.



Relativamente ao Potencial Humano, tendo presente que as pessoas são um fator fundamental das organizações, apostamos no desenvolvimento do capital humano, na gestão por competências e na conciliação da vida profissional, pessoal e bem-estar dos trabalhadores. Também queremos contribuir para um ambiente sustentável e, nesse âmbito, adotámos medidas de proteção do ambiente.

No que concerne aos Recursos que estão afetos à CPL, I.P., há uma clara opção pela sua otimização e o compromisso da progressiva afetação da dotação orçamental a projetos de investimento.

É de realçar o envolvimento e a participação dos trabalhadores na definição da estratégia, o que em muito contribui para o desenvolvimento de uma cultura de excelência e garante do alinhamento de todos os intervenientes na execução da mesma.

Como sempre a CPL, I.P. continua a apostar no futuro. Para a implementação da estratégia definida contamos com a participação ativa de todos.

O compromisso de todos e de cada um é a chave para o sucesso do cumprimento da nossa missão.

Contamos convosco, juntos vamos conseguir!



<b>Introdução</b> .....	7
<b>Parte 1</b> .....	8
1. Apresentação da Casa Pia de Lisboa, I.P.....	9
1.1. Enquadramento e caracterização.....	9
1.1.1. Atribuições.....	10
1.1.2. Estrutura organizativa.....	11
<b>Parte 2</b> .....	12
2. Metodologia na elaboração do Plano Estratégico.....	13
<b>Parte 3</b> .....	15
3. Análise estratégica.....	16
3.1. Quantos somos e principais resultados.....	16
3.2. Análise <i>Stakeholders</i> .....	18
3.3. Análise <i>Pest(a)</i> .....	19
<b>Parte 4</b> .....	21
4. Linhas de Orientação para o futuro.....	22
4.1. Crianças e Jovens.....	23
4.1.1. Acolhimento de crianças e jovens.....	23
4.1.2. Educação.....	24
4.1.3. Formação.....	25
4.2. Potencial Humano.....	26
4.3. Recursos.....	27
<b>Parte 5</b> .....	29
5. Planeamento estratégico.....	30
5.1. Formulação da estratégia.....	30



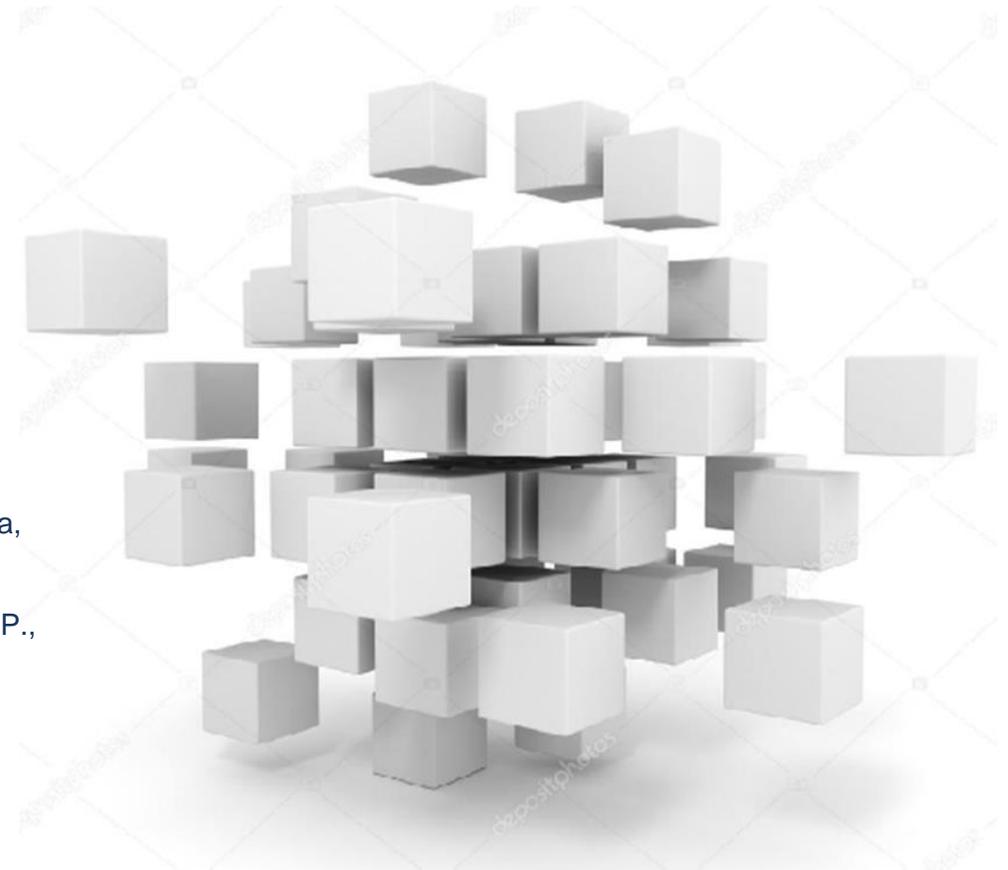
5.1.1.	Missão .....	30
5.1.2.	Visão.....	30
5.1.3.	Valores .....	31
5.1.4.	Tema e dimensões.....	31
5.1.5.	Análise swot .....	32
5.1.6.	Objetivos estratégicos .....	33
5.1.7.	Mapa Estratégico.....	34
5.1.8.	Indicadores de Desempenho.....	35
5.1.9.	Objetivos Operacionais .....	40
5.1.10.	Mapa Estratégico Consolidado .....	44
5.2.	Execução da Estratégia.....	45
5.3.	Monitorização e avaliação.....	48



## *Introdução*

O quinquénio 2019-2023 irá abranger um novo PE que contempla objetivos estratégicos e operacionais. Considera as necessidades da Instituição e os contextos nacional e internacional, e procura tornar a CPL, I.P. mais eficaz, eficiente e preparada para cumprir criteriosamente a sua missão.

A análise estratégica efetuada e o trabalho complementar de análise interna, serviram de referência para a definição de novas linhas orientadoras e soluções mais sólidas para enfrentar os desafios que se colocam à CPL, I.P., tendo presente o tema a *Qualidade, a Inovação, a Mudança e o Desafio*.





Cerimónia de Abertura do Ano Letivo 2017/2018 – Museu da Marinha



## 1. Apresentação da Casa Pia de Lisboa, I.P.

### 1.1. Enquadramento e caracterização

A CPL, I.P. é um Instituto Público que tem por missão integrar crianças e jovens, designadamente as desprovidas de meio familiar adequado, garantindo-lhes percursos educativos inclusivos, assentes, nomeadamente, numa escolaridade prolongada, num ensino profissional de qualidade e numa aposta na integração profissional e, sempre que necessário, acolhendo-os.

Com 238 anos de História, a CPL, I.P. é uma das principais instituições portuguesas ao serviço da educação, da pedagogia e da intervenção social. Desenvolve uma intervenção integrada com crianças e jovens em situação de vulnerabilidade social, promovendo a promoção e proteção dos seus direitos e assegurando a igualdade de oportunidades com vista a um futuro sustentável e de sucesso.

Desde a sua fundação até à atualidade, a CPL, I.P. tem sofrido variadas transformações e reformas, decorrentes dos sucessivos contextos socioeconómicos, políticos e culturais que se verificaram ao longo da História de Portugal.

Atualmente, enquanto Instituto Público, a CPL, I.P. está integrada na administração indireta do Estado, sob a tutela do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, dotada de autonomia administrativa e financeira, com património próprio. É ainda dotada de autonomia técnica e pedagógica, que compreende a capacidade de intervenção nas áreas sociais, educativas e formativas, com observância das orientações definidas pelo Ministério da Tutela e das que sejam seguidas no Ministério da Educação, com garantia do reconhecimento oficial para todos os ciclos, níveis e formas de ensino ministrados, nos termos da lei em vigor.

A sua atuação é assim especialmente dirigida à prevenção do risco, através da atividade de cinco equipamentos escolares situados na área metropolitana de Lisboa, que respondem a cerca de três mil crianças e jovens. Na área da reparação emocional e intervenção em matéria de promoção e proteção de crianças e jovens, dispõe de equipamentos que desenvolvem respostas de acolhimento residencial, com capacidade para duzentas e quinze crianças e jovens. Na área das pessoas com deficiência, desenvolve respostas para surdos e surdocegos, através da ação de dois equipamentos que incluem lar de apoio, lar residencial, centro de atividades ocupacionais e desenvolvimento de atividades, projetos ou programas que se julguem oportunos ou indicados ao desenvolvimento e integração social desta população. Destaque ainda para as intervenções transversais proporcionadas por dois equipamentos, responsáveis pela gestão do património documental, cultural e artístico da CPL, I.P., bem como de programas de educação e animação agroambiental.



### 1.1.1. Atribuições

A CPL, I.P., enquanto Instituição bicentenária ao serviço da educação e da solidariedade social em Portugal, tem funcionado segundo vários modelos, todos eles geradores de importantes e conclusivas experiências no campo social e pedagógico.

Possui, no entanto, elementos distintivos das organizações afins. O modelo de gestão adotado visa introduzir uma flexibilidade adequada à resposta célere e eficaz às múltiplas solicitações colocadas à Instituição, que reclamam uma intervenção especializada e um cuidado técnico com vista à ressocialização e desenvolvimento pessoal das crianças e jovens. Aposta-se, por isso, numa gestão orientada por processos, tendo as crianças e os jovens no centro de toda a atividade da CPL, I.P., e numa estrutura e funcionamento dos serviços em rede, promotora da coesão institucional e garante da qualidade técnica das suas respostas.

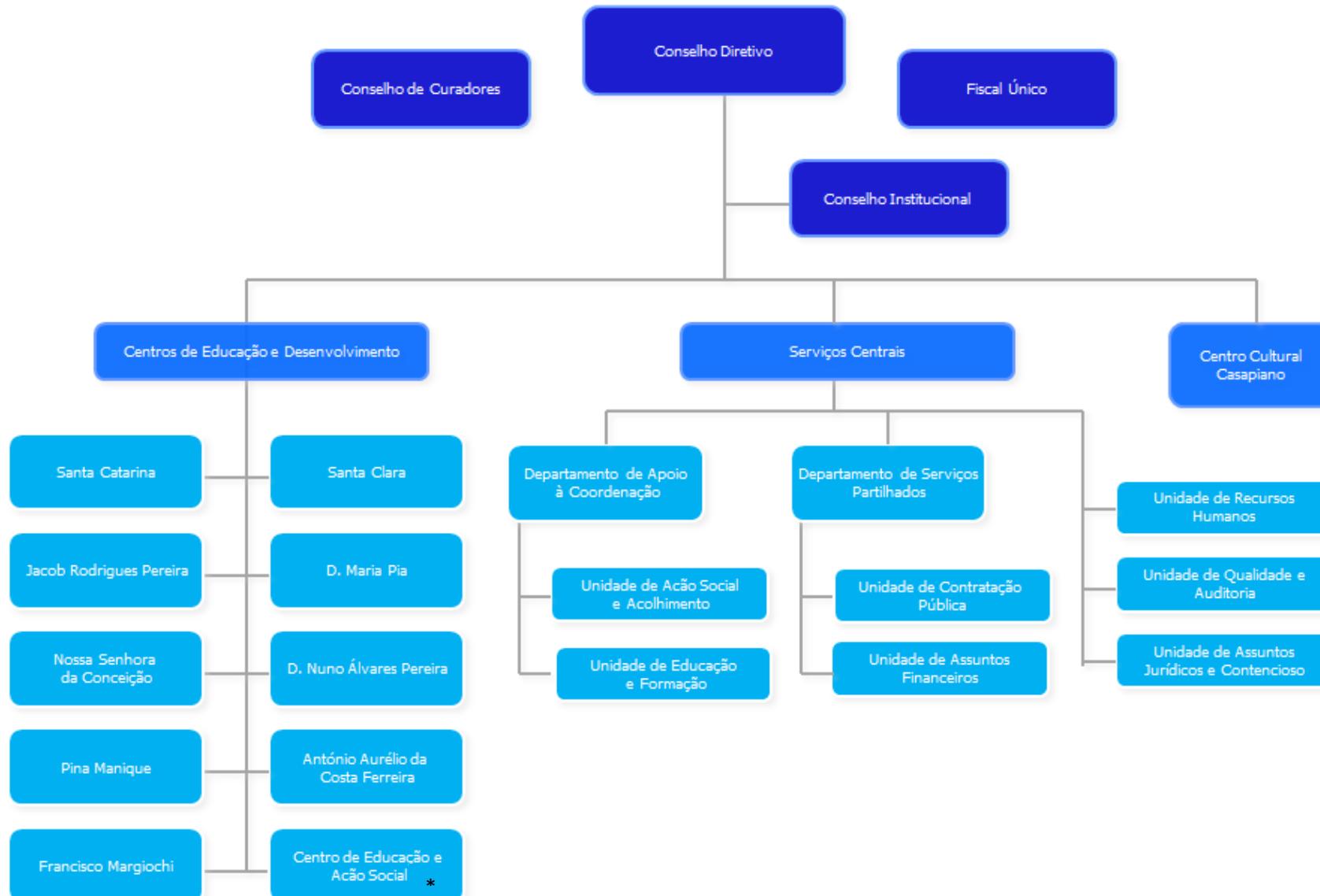
São atribuições da CPL, I.P.:

- a) Integrar crianças e jovens sem meio familiar adequado, em perigo ou em risco de exclusão, considerando o acolhimento como uma resposta transitória e colocando o retorno ao ambiente familiar no centro da atividade institucional;
- b) Desenvolver projetos de vida para as crianças e jovens que acolhe, mediante a promoção de estratégias diversificadas, de carácter preventivo, em articulação com as respetivas famílias e outros parceiros;
- c) Garantir às crianças e jovens percursos educativos inclusivos, através de uma escolaridade prolongada e de um ensino profissional de qualidade;
- d) Desenvolver um modelo do ensino profissional que aposte, designadamente, no reforço da formação em alternância e na integração profissional;
- e) Desenvolver programas de reabilitação, formação e integração de crianças e jovens com deficiência, designadamente as crianças e jovens surdos e surdocegos, com vista à sua inclusão educativa, profissional e social.



### 1.1.2. Estrutura organizativa

A estrutura da CPL, I.P. é representada no seguinte organograma:



\* Em processo de extinção: Despacho 17D/2015/SESS, de 18/02/2015



Concerto Primavera 2018 – Teatro Tivoli



## 2. Metodologia na elaboração do Plano Estratégico

O processo de planeamento estratégico programa e estabelece as principais linhas de orientação em que assentará a estratégia, bem como as ações e critérios de avaliação que facilitam o alinhamento dos recursos, de modo a satisfazer as necessidades e corresponder às expectativas de todos aqueles a quem se pretende servir e que serão afetados pelas decisões estratégicas.

Trata-se de um processo que se pretende inclusivo e participativo, em que todas as partes interessadas devem assumir uma propriedade partilhada.

Sendo a atividade da CPL, I.P. orientada pela política do Sistema de Gestão Integrada da Qualidade e do Ambiente (SGIQA), contemplando a gestão por processos, a elaboração do Plano Estratégico implica o desenvolvimento das atividades previstas no processo SGI\_G01 Planeamento e Controlo, e que incluem, num primeiro momento, a Formulação e Programação da Estratégia, a sua operacionalização (traduzida em ciclos de gestão anual, concretizadas nos Planos de Atividades, Orçamento e Recursos Humanos) e num segundo momento, a respetiva monitorização.

A elaboração do Plano Estratégico 2019-2023 considerou as duas primeiras atividades que, de seguida, se discriminam:

### **Análise, Revisão da Visão e Formulação Estratégica:**

Nesta primeira etapa considerou-se a interpretação da Missão, dos Valores e a definição de uma Visão, e de um Tema para o ciclo de gestão 2019-2023.

Incluiu, ainda, o diagnóstico da situação atual e a identificação de oportunidades de melhoria. Em particular, analisou-se o contexto externo e interno, assim como a relação com os *stakeholders*. A envolvente externa foi caracterizada com base no modelo de diagnóstico macro-ambiental, designado no documento por análise PEST(A), identificando fatores Político-legislativos, Económicos, Sociais, Tecnológicos e Ambientais. A envolvente interna caracterizou-se através da identificação de pontos fortes e fracos, a diversos níveis, tais como a capacidade de disponibilização de serviços, os processos internos, as competências, o conhecimento e motivação dos recursos humanos, e os recursos financeiros (incluindo tecnologia, equipamentos e infraestruturas). A caracterização das envolventes externas e internas foram, posteriormente, consolidadas numa análise *SWOT*, em que se cruzaram as dimensões Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Esta metodologia permitiu à CPL, I.P. definir as grandes linhas de ação (*guidelines*), prioridades e projetos estruturantes que deverão orientar a sua atuação a médio/longo prazo, através da programação dos seus recursos, no intuito de atingir os objetivos definidos.



### Programação estratégica:

A segunda etapa inclui o planeamento e operacionalização do curso de ação que suporta a estratégia, com base na articulação entre os resultados das análises supra mencionadas.

Assim, após recolha de informação transversal à organização, tendo em vista a materialização de *guidelines* e o (re) posicionamento da CPL, I.P. relativamente às suas respostas socioeducativas, considerando as três dimensões (crianças e jovens, potencial humano e recursos), definiram-se os objetivos estratégicos, respetivos indicadores de desempenho (e o seu peso), bem como as metas correspondentes.

Para a definição dos objetivos e metas estratégicos, foram dinamizados *workshops de planeamento estratégico*, com a participação dos Dirigentes da Instituição.



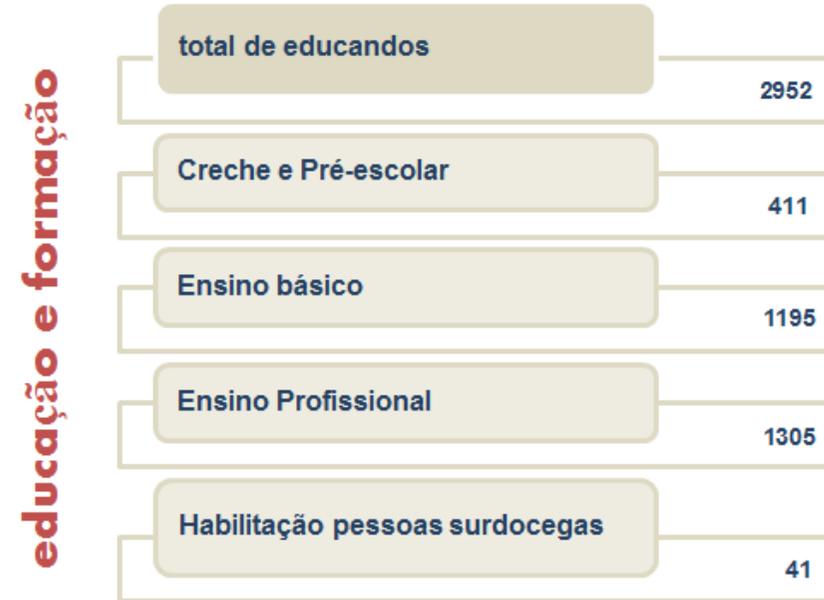
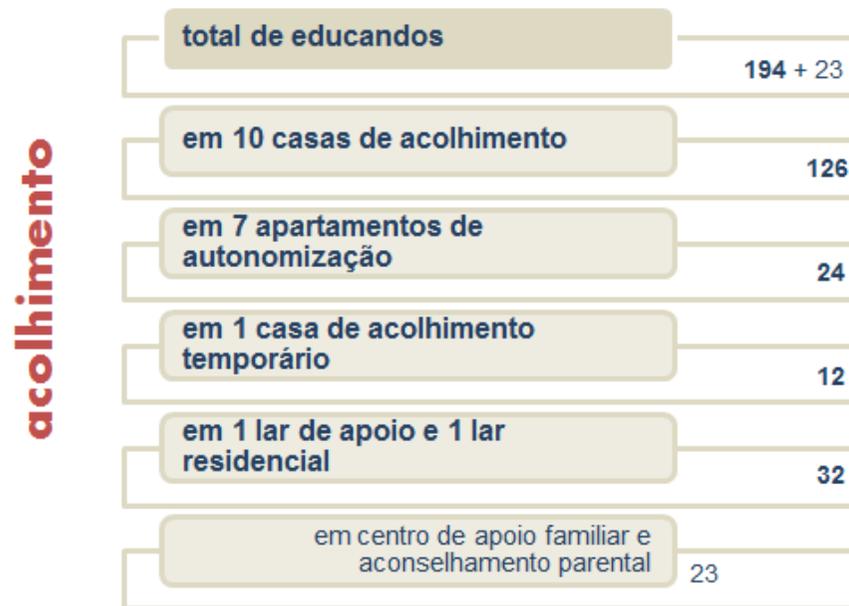


Futurália 2018 – Registo realizado pelos Alunos do Curso de Imagem Interativa – Centro Educação e Desenvolvimento Jacob Rodrigues Pereira



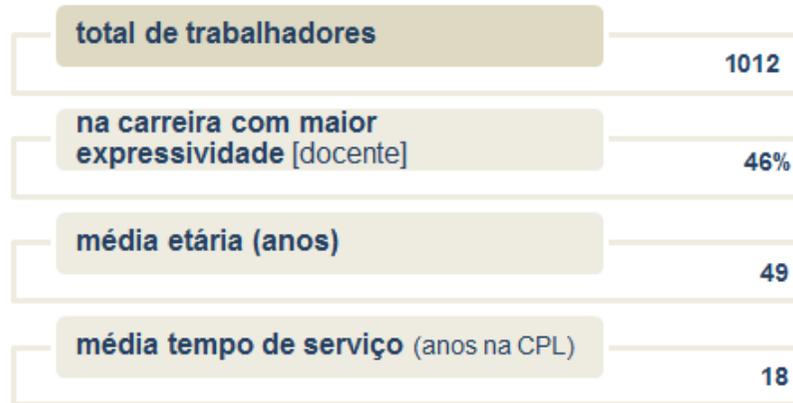
### 3. Análise estratégica

#### 3.1. Quantos somos e principais resultados

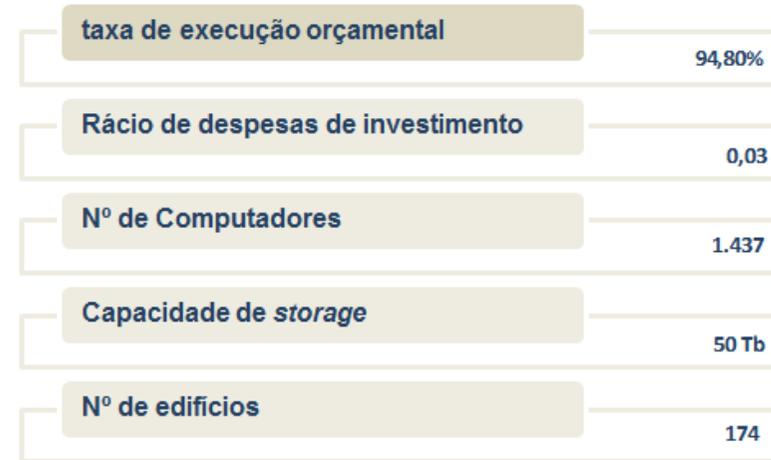




## potencial humano



## recursos



0,26\_rácio efetivos/educandos educ e formação

0,71\_rácio efetivos/educandos acolhimento

3,65\_índice satisfação trabalhadores

73%\_taxa tecnicidade

10,8%\_taxa absentismo

4,4%\_taxa acidentes serviço

59,9%\_taxa execução plano formação

34,3 M€\_Dotação orçamental executada

4,38 dias\_tempo médio resolução pedidos SIC

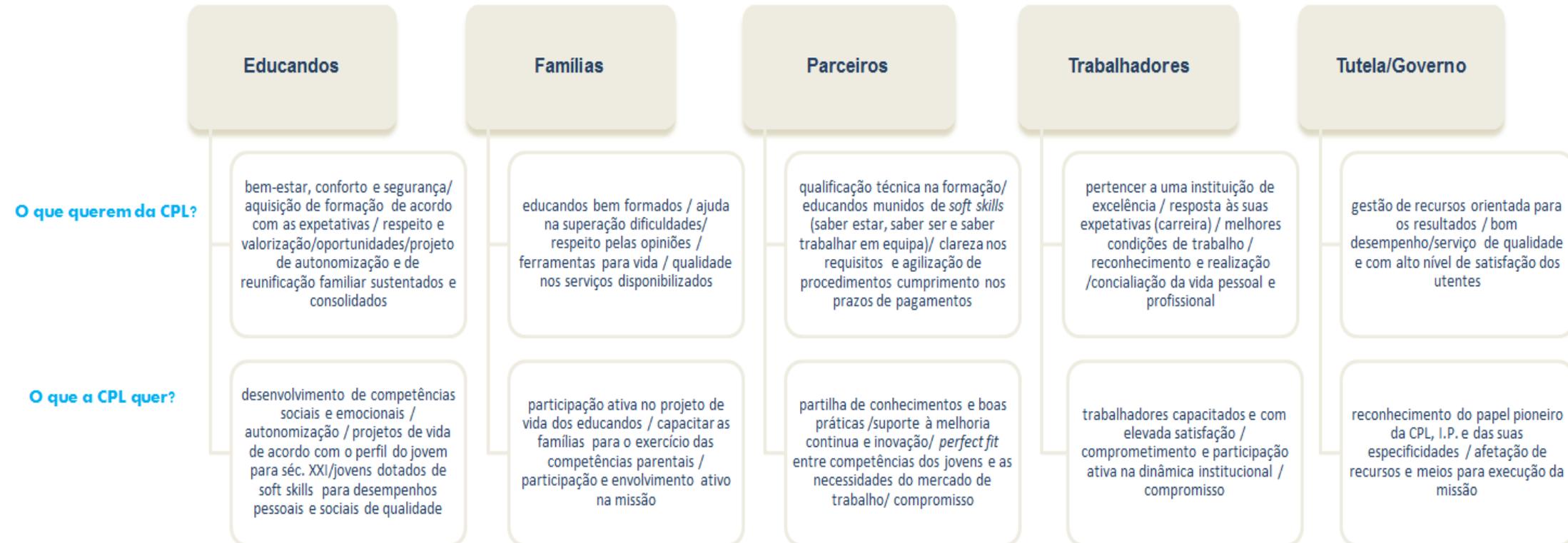
16,11 dias\_tempo médio instrução proc.aquis. bens

10,22 dias\_pagamento médio a fornecedores

90,9%\_taxa cobertura wireless



### 3.2. Análise Stakeholders





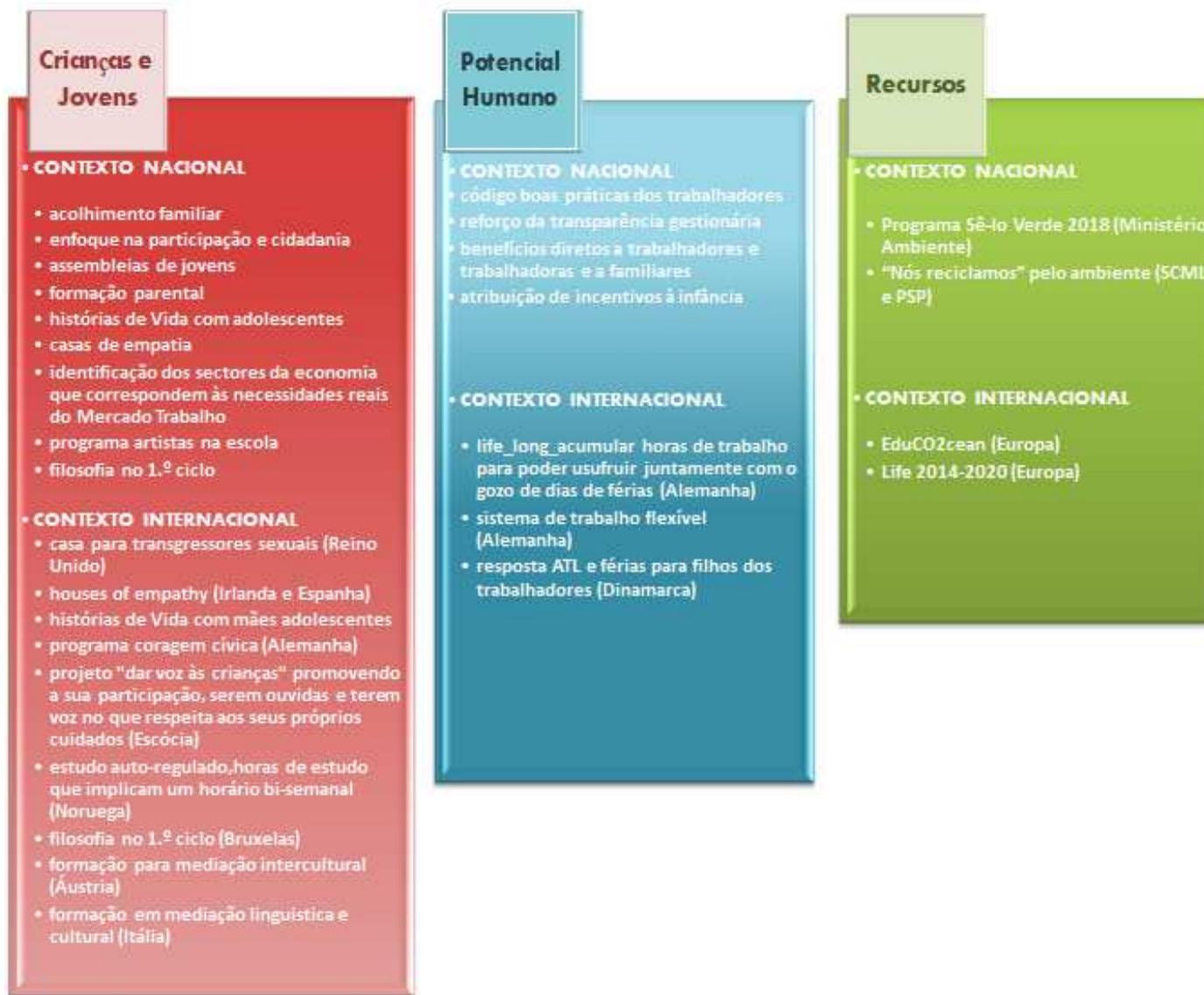
### 3.3. Análise Pest(a)

No intuito de conhecer e refletir sobre as tendências e fatores externos que podem influenciar a ação da CPL, I.P., na concretização da sua missão, procedemos à realização da análise PEST(A), consoante evidencia a figura abaixo consignada:





Decorrente destas conjunturas, e após uma análise ao exterior, contexto nacional e internacional, foi possível recolher pistas e temas que poderão estimular as linhas de atuação para a CPL, I.P.



No âmbito internacional foram analisadas práticas de países como Espanha, França, Alemanha, Bélgica, Itália, Irlanda, Escócia, Dinamarca e Noruega. Foram ainda consultados documentos como a *Estratégia do Conselho da Europa sobre os Direitos da Criança*, a *Estratégia Europeia de Emprego*, a *Resolução do Parlamento Europeu sobre a conciliação entre vida profissional, familiar e privada* e a *Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo\_Europa 2020*.

No contexto nacional, a análise recaiu nos documentos: *Plano Nacional de Juventude*, *Estratégia de Lisboa*, *Estratégia Nacional para a Educação e Cidadania*, *Estratégia Nacional para os Direitos da Criança*, *Guia de Boas-Práticas da Segurança Social para o Acolhimento*, *Relatório CASA 2017 Estudo A Qualidade do acolhimento residencial em Portugal*.



# *Parte 4*



#### 4. Linhas de Orientação para o futuro

Sempre por referência à qualidade, inovação, a mudança e o desafio, identificam-se referências/*guidelines* que servirão de ponto de partida para o futuro da CPL, I.P., orientando-a para o aumento da sua eficácia e eficiência, tendo em vista um desempenho de excelência na sua área de missão.



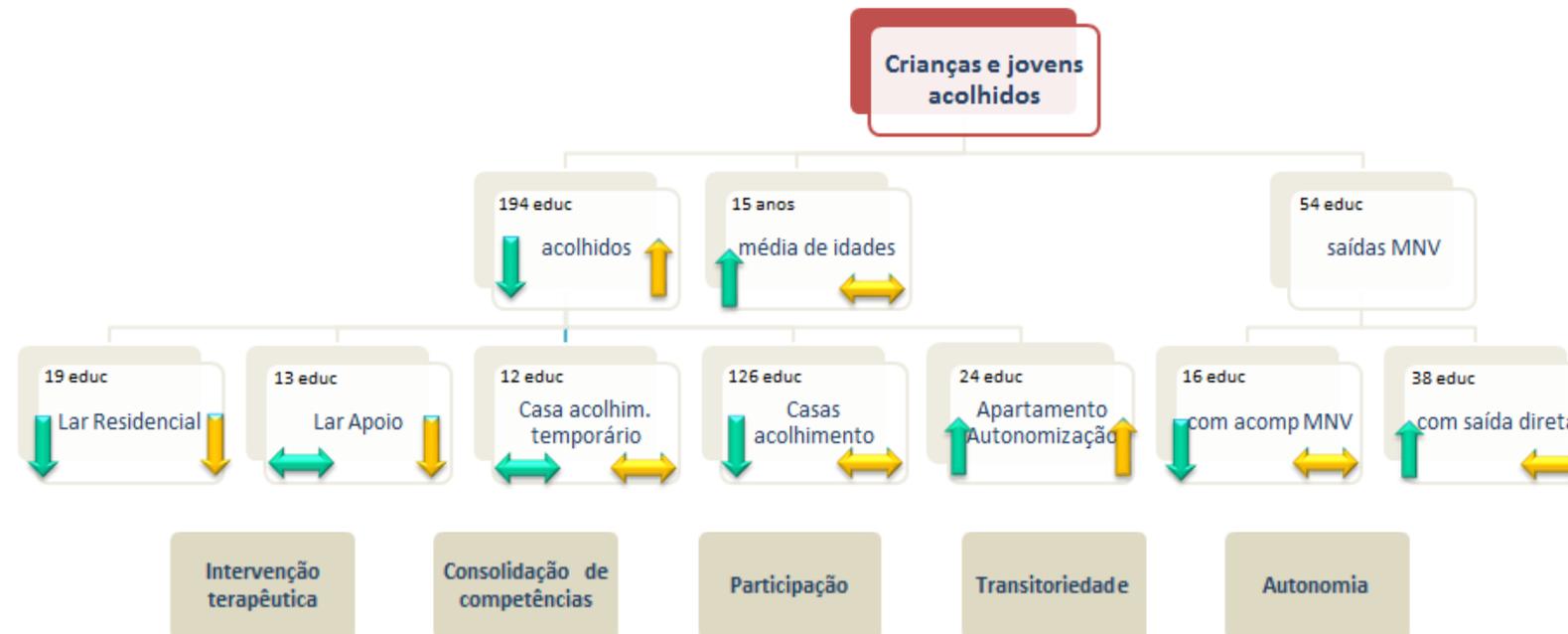


## 4.1. Crianças e Jovens

### 4.1.1. Acolhimento de crianças e jovens

diagnóstico

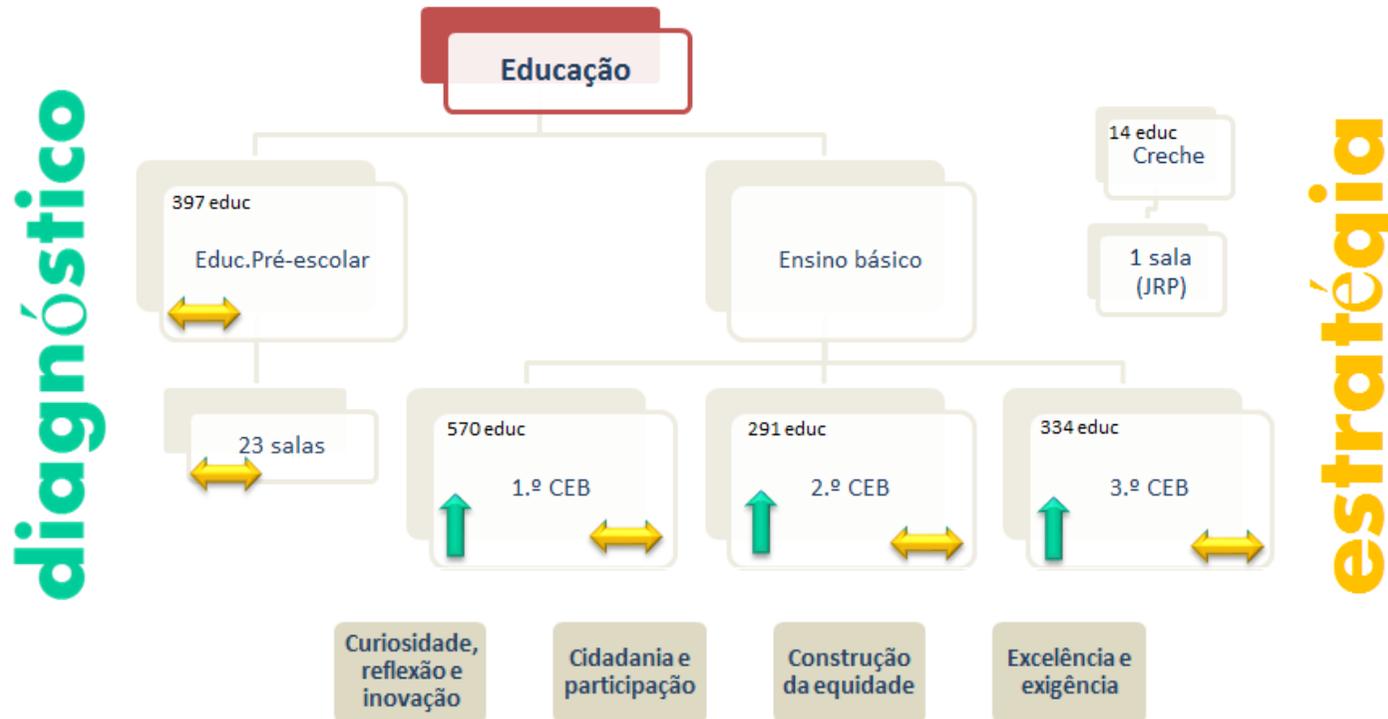
estratégia



As crianças e jovens acolhidas na CPL, I.P. apresentam uma média de idades situada nos 15 anos, são maioritariamente do sexo masculino, com percursos marcados por acentuado absentismo ou abandono escolar, necessitando ainda de apoios diversos na área da saúde mental, tendo estado sujeitas a situações de grave negligência ou maus tratos. A intervenção técnica dos últimos anos intencionalizou-se no domínio da resposta a adolescentes, através do acolhimento terapêutico, na implementação dos Programas de Pré-Autonomia, assim como o alargamento da resposta Apartamentos de Autonomização. Considerando as necessidades do sistema de proteção, bem como as potencialidades e experiência da CPL, I.P. nesta área, importa que o investimento nos próximos anos seja no aumento das respostas de autonomização, na consolidação da intervenção terapêutica, na capacitação dos cuidadores diretos e investimento no treino de competências pessoais, sociais, académicas e formativas das crianças e jovens, promovendo a sua cidadania ativa e concretização dos seus projetos de vida.



#### 4.1.2. Educação



As respostas educativas da Instituição são, maioritariamente, dirigidas a crianças e jovens cujo *set skills* e *background* sociofamiliar e cultural se constituem um desafio. A exigência desse cenário, o de garantir e oferecer um percurso educativo de qualidade, assenta na caracterização dos educandos e nos dados longitudinais recolhidos nos anos de conclusão de ciclos de ensino básico (diminuição das taxas de retenção de aproveitamento e diminuição da taxa de retenção por assiduidade). Deste modo, a partir do ano letivo 2016/17, a gestão e ação pedagógica foi reestruturada, dando progressivamente lugar a metodologias de trabalho de projeto, a momentos de domínio de autonomia curricular (DAC), ao uso de ferramentas digitais de apoio pedagógico em sala de aula e ao recurso a espaços de experimentação e treino (Studios), que convergem para um processo de aprendizagem participado e co-construído entre educandos e docentes/técnicos.

Esta é a aposta, na qual os vários agentes da comunidade educativa são orientadores e o educando é autor/ator do seu próprio processo de desenvolvimento, enquanto cidadão e aluno.



### 4.1.3. Formação

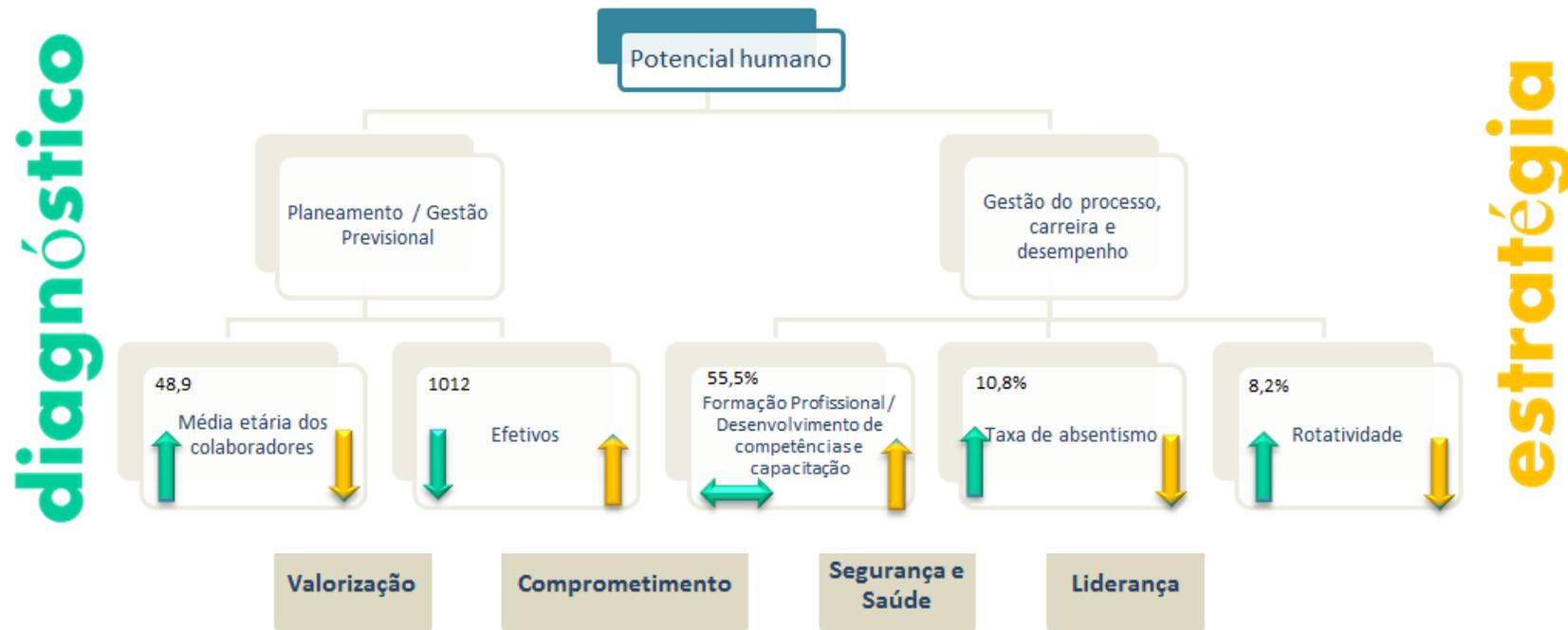


Nas respostas formativas, os dados indicam um aumento da taxa de conclusão dos percursos formativos (Cursos de Educação e Formação - CEF, Cursos Profissionais – CP) e um ligeiro decréscimo nos Cursos de Aprendizagem e Ensino Secundário Artístico Especializado. No que respeita às taxas de abandono verifica-se um decréscimo progressivo em todas as modalidades de formação.

A gestão e ação pedagógica, referida no ponto 4.1.2 Educação, também levada a cabo, a partir do ano letivo 2016/17, nas respostas formativas é tanto mais atual, na medida em que os jovens são convidados, pelos contextos (inter)nacional, a exercer uma cidadania plena e a demonstrar domínio de competências, que transpõe o tecnicismo e incide numa atitude crítica, consciente e participada nas diferentes áreas da vida destes. Esta perspetiva exige às respostas de formação, a inovação e diferenciação pedagógica como base da ação junto dos educandos. O desafio consiste em alinhar os propósitos definidos para o perfil formativo e/ou profissional dos educandos e o perfil do aluno do século XXI.



## 4.2. Potencial Humano



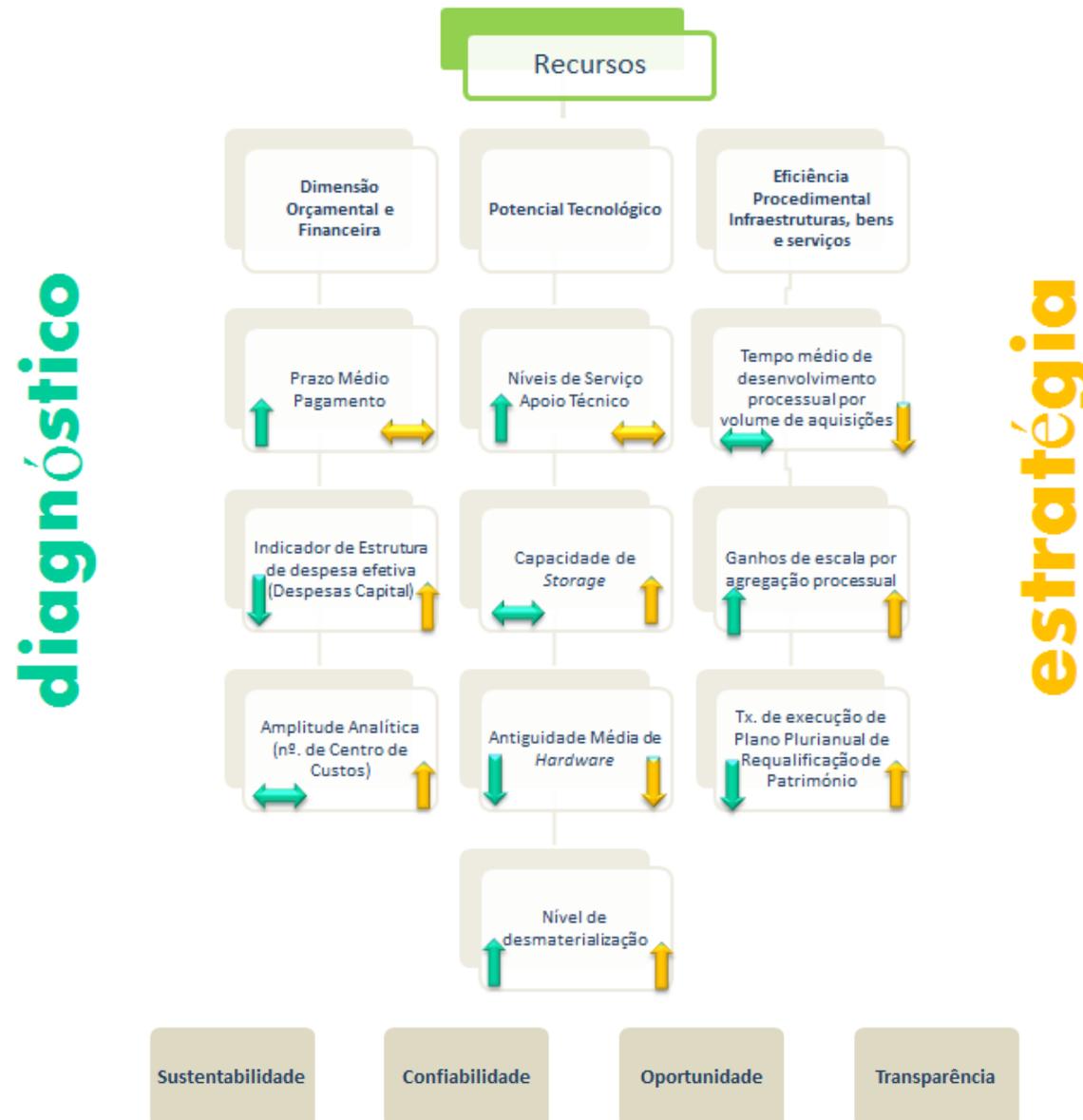
A valorização do potencial humano constitui-se como uma prioridade estratégica da CPL,I.P. enquanto mais-valia para a inovação e aumento da qualidade das suas respostas sociais.

Estudos recentes da OCDE indicam, que no futuro próximo, o elevado desempenho do serviço público depende do investimento na capacitação das pessoas para o posto de trabalho. A criação de oportunidades para o desenvolvimento do potencial humano, a liderança, e a criação duma cultura de aprendizagem contínua é considerada crítica para a melhoria do serviço público.

Neste enquadramento, a CPL, I.P., confrontada com uma média etária elevada dos seus trabalhadores, com a diminuição acentuada do efetivo ao longo dos últimos 8 anos e com uma taxa de absentismo superior à da Administração Central, considera que os desafios para os próximos anos se devem focalizar na valorização dos trabalhadores, no desenvolvimento de ambientes de trabalho positivos e nas lideranças para a melhoria da gestão pública.



### 4.3. Recursos





O espectro dos recursos de suporte ao desenvolvimento da missão da CPL, I.P. no percurso trilhado no último quadriénio, emoldurado por um PE 2015-2018, incorporou a marca indelevelmente deixada pelo fim de um penoso período de assistência económico-financeira a que Portugal se encontrou sujeito.

Esta etapa (2015-2018) destacou-se pela deliberada refundação e intensificação das estratégias de contenção de despesa pública, diretamente refletidas em todo o perímetro organizacional do Estado no qual a CPL, I.P. se inclui face à sua natureza de Instituto Público, bem como pelo relançamento gradual de recuperação de salários, traduzindo-se no encarecimento deste fator.

Tal estratégia foi fielmente espelhada na dimensão e distribuição dos recursos orçamentais da CPL, I.P., em que, face ao volume global de 36,2 M€ executados em 2015, 73,5 % corresponderam a despesas com Pessoal, dimensão que ascendeu a 76,9 % dos 34,3 M€ executados em 2017, demonstrando uma elucidativa correlação inversa.

A evolução destas duas dimensões determinou desde logo, enquanto efeito colateral, a limitação do potencial de investimento, o qual passou de 2,7 M€ em 2015 para 0,9 M€ em 2017.

Contudo, este contexto configurou acima de tudo uma flagrante oportunidade de desenvolvimento organizacional que a CPL, I.P. não desperdiçou, almejando alcançar resultados que se constituem como relevantes catalisadores e ascensores do patamar de responsabilidade na abordagem aos desafios que se projetam para o próximo quinquénio.

Tais desafios, na dimensão da sua previsibilidade, projetam-nos desde logo para o cariz absolutamente central que as tecnologias de informação e comunicação continuarão a desempenhar nas performances da organização, as quais, galgando o estatuto de recurso instrumental que aparentemente lhes estaria confiado, se assumirão como um verdadeiro propulsor de expectativas em toda a amplitude dos seus clientes, exigindo, neste âmbito, um cabal posicionamento de constante atualização das estratégias e meios.



Comemorações do 238º Aniversário da Casa Pia de Lisboa – Jardim de Belém



## 5. Planeamento estratégico

### 5.1. Formulação da estratégia

O PE define as grandes linhas de atuação da CPL, I.P., constituindo uma oportunidade para a (re)organização, de uma forma participada e refletida sobre o ciclo de planeamento anterior, para além de permitir repensar o seu posicionamento perante as tendências futuras e os seus *stakeholders* nos sistemas de proteção, percursos educativos e formativos.

#### 5.1.1. Missão

A CPL, I.P. tem como missão integrar crianças e jovens, designadamente as desprovidas de meio familiar adequado, garantindo-lhes percursos educativos inclusivos, assentes, nomeadamente, numa escolaridade prolongada, num ensino profissional de qualidade e numa aposta na integração profissional e, sempre que necessário, acolhendo-os.

#### 5.1.2. Visão

Ser uma referência nacional no Acolhimento, Educação, Formação e Inclusão de Crianças e Jovens.



### 5.1.3. Valores

A CPL, I.P. estabeleceu princípios orientadores pelos quais ambiciona ser reconhecida pelos seus *stakeholders*, designadamente:

### 5.1.4. Tema e dimensões



A CPL, I.P. procura desenvolver um trabalho de excelência nas suas áreas de missão, e numa perspetiva de continuidade pretende certificar valências ao nível da qualidade e do ambiente, consolidando a sua intervenção e caminhando sempre para a melhoria contínua. Este PE assume a **Qualidade**, a **Inovação**, a **Mudança** e o **Desafio** enquanto marcos distintivos da sua atuação, visíveis nos procedimentos, métodos e condições de trabalho, atendimento dos diferentes clientes, adaptação de práticas pedagógicas e modelos de desenvolvimento para as crianças e jovens, valorizando o potencial humano da organização e otimizando os recursos afetos.



### 5.1.5. Análise swot

A análise SWOT baseou-se a dois níveis: interno e externo. Internamente, diagnosticaram-se as forças e as fraquezas. Já as oportunidades e as ameaças resultaram de uma análise à envolvente externa à CPL, I.P., elencadas na figura.

Este diagnóstico permitiu a definição dos marcos distintivos da atuação da CPL, I.P., Qualidade, Inovação, Mudança e Desafio.

Ambiente Interno

#### Forças

- Identidade e marca da CPL, I.P.;
- Compromisso com o serviço e missão;
- Ambição pela excelência das Respostas prestadas;
- Escolaridade prolongada e oferta formativa diversificada;
- Gestão por processos;
- Sistemas de informação e comunicação;
- Programas de competências pessoais, sociais e educativos específicos;
- Modelo de aprendizagem inovador;
- Modelo de acolhimento terapêutico;
- RH qualificados e interação multidisciplinar;
- Ambiente de trabalho favorável/ RH motivados;
- Dimensão e diversificação do património próprio;
- Capacidade para conceber recursos didáticos na área das deficiências sensoriais;
- Espaço e Programa próprio para a execução de *teambuilding*;
- Educação não formal.

#### Fraquezas

- Ausência de enquadramento alternativo para gestão de crises agudas no âmbito da saúde mental dos educandos;
- Elevada taxa de absentismo de RH e envelhecimento;
- Índice de envelhecimento de RH, diminuição do efetivo e carência de RH em algumas carreiras;
- Insuficiente integração dos sistemas de informação internos;
- Inadequação de parte do edificado a algumas das respostas socioeducativas;
- Défice de competências específicas para a implementação de Modelos de intervenção inovadores junto das crianças e jovens;
- Elevada taxa de desistência (de educandos) da Oferta Formativa.

#### Ambiente Externo

#### Oportunidades

- Adequação da oferta formativa às necessidades de Mercado;
- Geração X e Z;
- Evolução científica na prevenção e intervenção nas deficiências sensoriais;
- Perfil e idade das crianças e jovens no momento do acolhimento;
- Parcerias;
- Diversificação das Fontes de financiamento;
- Sistema Integrado de Gestão da Qualidade;
- Avaliação e Supervisão externa;
- Recetividade para investigação/estudos;
- Comunicação interna e externa e divulgação da marca CPL;
- Políticas governamentais favoráveis para reforço/requalificação RH;
- Consolidação da Política Saúde, Segurança e Higiene no Trabalho;
- Simplex+;
- Regulamento Geral de Proteção de Dados.

#### QUALIDADE

**Assegurar** que a CPL seja reconhecida como referência nacional no Acolhimento de crianças e jovens em perigo.

**Promover** o reconhecimento da CPL como uma marca de excelência na educação e formação de crianças e jovens.

**Assegurar** que a CPL está na vanguarda das tendências nacionais e internacionais em matéria educativa e formativa.

#### INOVAÇÃO

**Desenvolver** o capital humano adequando as competências às necessidades organizacionais.

**Promover** uma política estruturada de ambiente, segurança, saúde no trabalho e responsabilidade social.

#### Ameaças

- Condicionantes orçamentais;
- Contextos legal e macroeconómico voláteis;
- Inexistência de alternativas de alojamento no mercado imobiliário para autonomização dos jovens;
- Saída de RH em posto de trabalho crítico;
- Interesses vocacionais dos jovens divergentes das necessidades de Mercado;
- Envelhecimento dos educandos surdocegos e carência de respostas na Rede;
- Carência de respostas para acolhimento residencial permanente;
- Grau de participação dos Encarregados de Educação nos Processos educativos.

#### MUDANÇA

**Recentrar** a intervenção da CPL na reabilitação e inclusão de crianças e jovens com deficiência e/ou incapacidade.

**Redefinir** prioridades na afetação de recursos orçamentais e sua articulação com as grandes opções estratégicas.

**Adequar** a capacidade tecnológica, as infraestruturas e os equipamentos aos desafios estratégicos.

**Incrementar** uma cultura organizacional para a motivação e captação de trabalhadores.

#### DESAFIO

**Potenciar** a marca/imagem da CPL.

**Contribuir** para a rutura com o ciclo de exclusão social, promovendo processos de autonomização e integração sustentável.

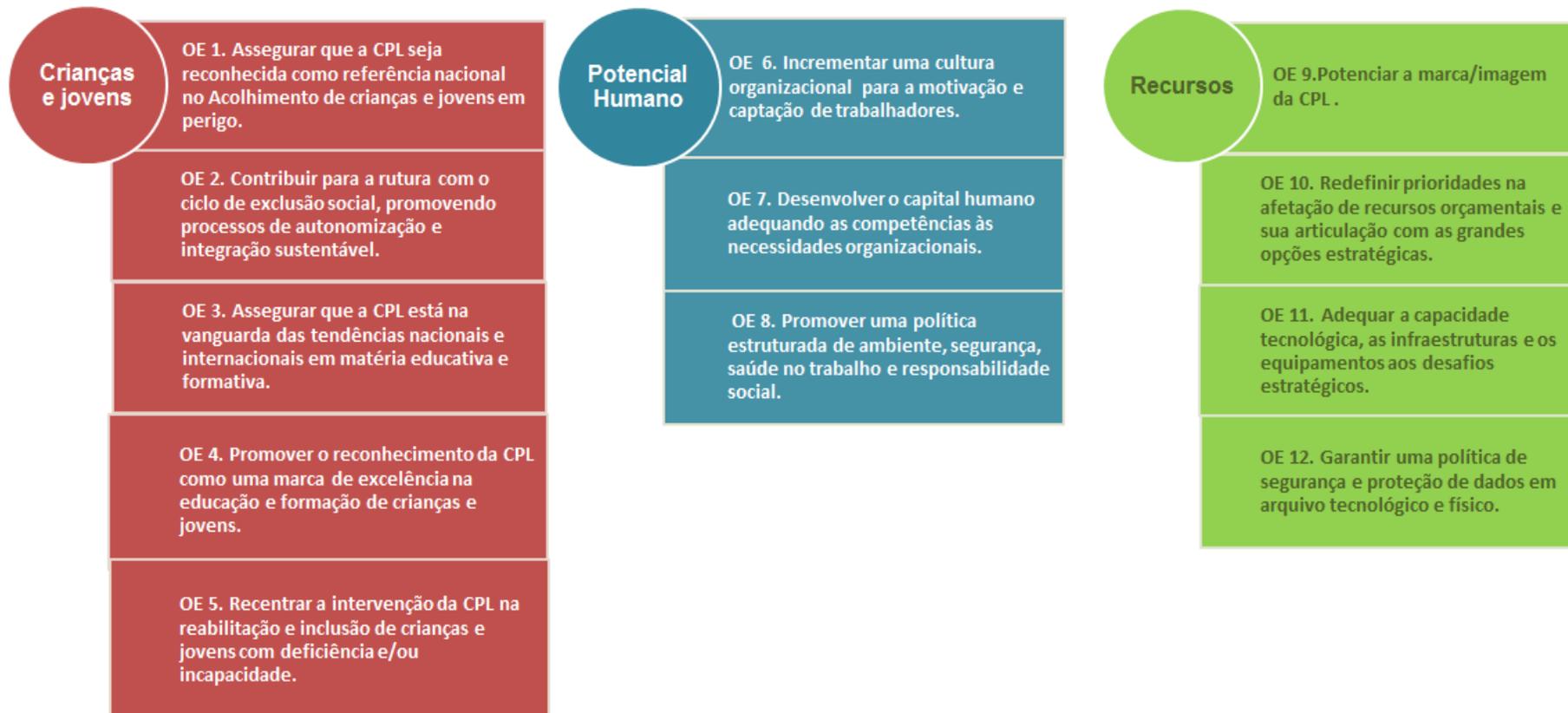
**Garantir** uma política de segurança e proteção de dados em arquivo tecnológico e físico.



### 5.1.6. Objetivos estratégicos

Os Objetivos Estratégicos definidos no presente plano partiram do diagnóstico obtido com análise swot, e visam determinar as linhas de orientação da visão futura da CPL, I.P.

Através da identificação das dimensões, os objetivos estratégicos são definidos numa perspetiva de longo prazo, de acordo com a Missão e atribuições da CPL, I.P., e contribuem para concretizar a Visão idealizada.

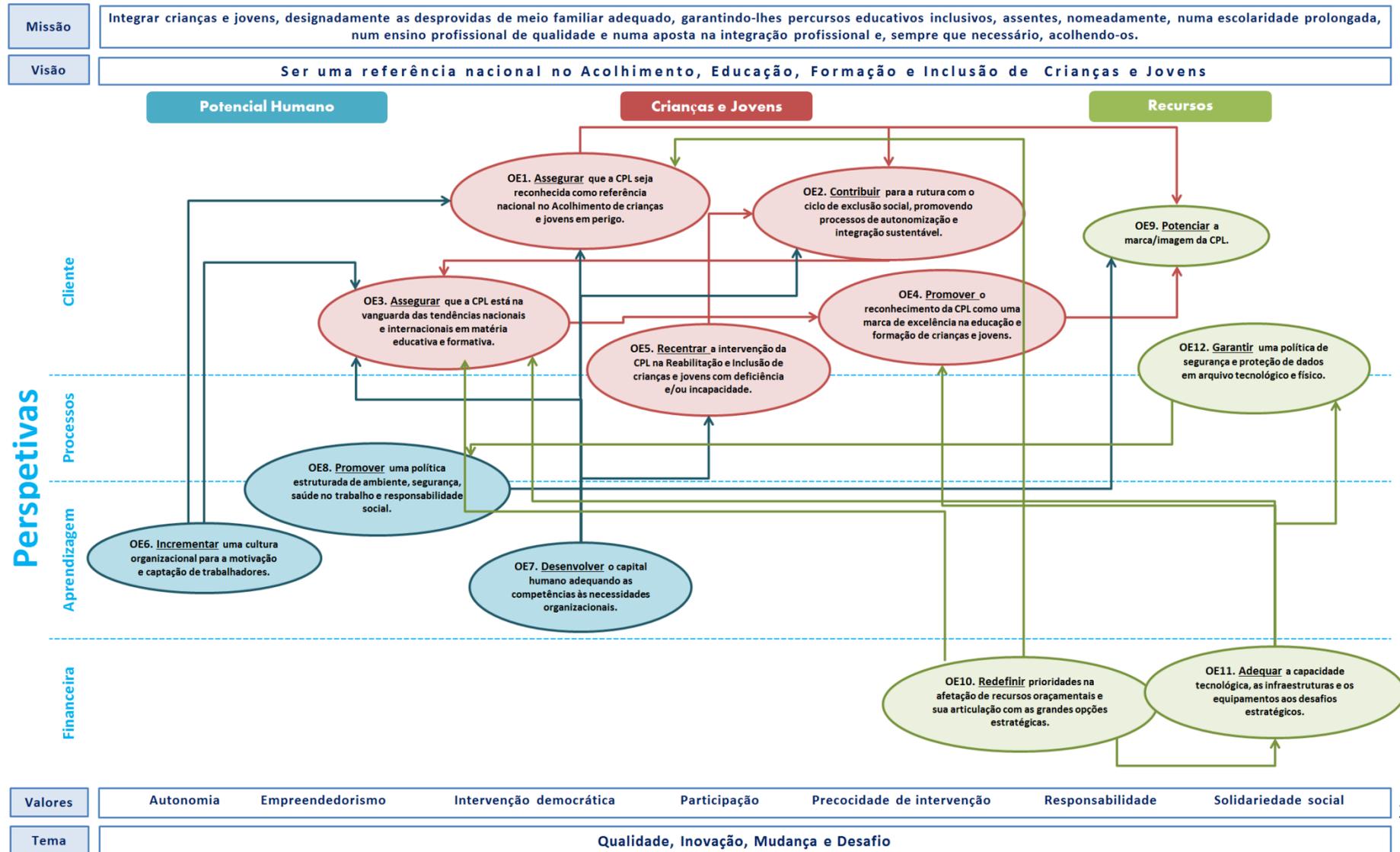




### 5.1.7. Mapa Estratégico

O mapa estratégico representa, tendo presente a Missão, Visão e Valores, as orientações estratégicas da CPL, I.P., distribuindo os objetivos estratégicos pelas perspetivas da abordagem *Balanced Scorecard* (Financeira, Clientes, Processos e Aprendizagem) e dimensões estratégicas (Crianças e jovens, Potencial Humano e Recursos), relacionando-os entre si, demonstrado graficamente pelas setas direcionais.

As relações de causa e efeito são muito importantes no desenvolvimento do *BSC*, uma vez que são elas que fazem a ligação entre as várias perspetivas e que permitem visualizar como os objetivos se relacionam entre si para o cumprimento da estratégia.





### 5.1.8. Indicadores de Desempenho

Para a prossecução da estratégia e para os objetivos estratégicos, foram definidos indicadores, metas e respetivas tolerâncias, bem como o peso de cada indicador, que permitirão monitorizar o nível de cumprimento dos objetivos.

#### Objetivos Estratégicos/Indicadores

<b>OE1 - Assegurar que a CPL seja reconhecida como referência nacional no Acolhimento de crianças e jovens em perigo.</b>	<b>Tipo Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Peso no Objetivo</b>
1.1 N.º de novas unidades residenciais.	R	3	1	7%
1.2 Taxa de cuidadores diretos e demais profissionais abrangidos por ações de formação orientadas para a intervenção terapêutica.	R	75%	5%	7%
1.3 Taxa de crianças e jovens em Acolhimento Residencial com Livro de Vida.	R	85%	5%	15%
1.4 Taxa de implementação das recomendações do estudo/ medidas de avaliação de qualidade do Acolhimento Residencial.	R	90%	10%	7%
1.5 Taxa de satisfação global das crianças e jovens no Acolhimento Residencial.	R	70%	5%	15%
1.6 Nível médio de avaliação externa da qualidade do Acolhimento Residencial.	R	4,2	0,42	15%
1.7 Data de apresentação de um referencial de Boas Práticas no Acolhimento Residencial.	A	30-11-2023	1 mês	5%
1.8 Data da apresentação da proposta de reestruturação da intervenção.	A	30-11-2019	1 mês	5%
1.9 Taxa de famílias elegíveis abrangidas por intervenções no âmbito das competências parentais.	R	70%	5%	7%
1.10 Taxa de crianças e jovens elegíveis abrangidos por intervenções no âmbito da autonomia.	R	70%	5%	7%
1.11 N.º crianças e jovens em Acolhimento Residencial envolvidos em ações de Animação Agroambiental.	R	750	75	5%
1.12 N.º de crianças e jovens em Acolhimento Residencial envolvidos em ações de voluntariado.	R	275	25	5%
<b>OE2 - Contribuir para a rutura com o ciclo de exclusão social, promovendo processos de autonomização e integração sustentável.</b>	<b>Tipo Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Peso no Objetivo</b>
2.1 Taxa de abrangência de EE, de educandos até aos 16 anos (completos até 31 de dez), em projetos de reforço de competências parentais implementados nos CED tipo2, por equipas multidisciplinares.	R	40%	5%	15%
2.2 Taxa de abrangência de crianças e jovens a partir do 1ºCEB em projetos de reforço de competências sociais e de autonomia implementados nos CED Tipo 2, por equipas multidisciplinares.	R	50%	5%	15%
2.3 Taxa de crianças e jovens em Acolhimento Residencial inseridos em contexto escolar/profissional aquando da integração em MNV.	R	90%	10%	20%
2.4 Taxa de jovens em respostas formativas (CEF,CA,CP,ESAE e CET), que saem da CPL, inseridos em contexto escolar/profissional.	R	75%	5%	20%
2.5 Data de publicação do estudo relativo à 2.ª edição do MP3.	A	30-11-2023	1 mês	10%
2.6 Data de apresentação do documento técnico relativo à redefinição da intervenção psicossocial dos CED Tipo 2.	A	30-11-2019	1 mês	10%
2.7 Taxa de implementação das atividades previstas e redesenhadas no documento técnico.	R	95%	5%	10%



<b>OE3 - Assegurar que a CPL está na vanguarda das tendências nacionais e internacionais em matéria educativa e formativa.</b>	<b>Tipo Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Peso no Objetivo</b>
3.1 Taxa de salas/turmas abrangidas pelo modelo de aprendizagem.	R	95%	5%	20%
3.2 Data de apresentação do relatório de avaliação externa ao modelo de aprendizagem.	A	30-11-2022	1 mês	10%
3.3 Taxa de crianças e jovens com competências sociais e pessoais adquiridas no final de cada ciclo/nível.	R	50%	5%	15%
3.4 Taxa de crianças e jovens em REF com registos de certificados relativos a participações cívicas e/ou de voluntariado.	R	35%	5%	15%
3.5 Data de apresentação do estudo de prospetiva da oferta formativa.	A	30-11-2020	1 mês	10%
3.6 Taxa de execução da oferta formativa por cursos, turmas e n.º de alunos (1º ano).	R	85%	5%	10%
3.7 Nº de novos protocolos estabelecidos com entidades estratégicas.	R	5	1	10%
3.8 Taxa de áreas de formação abrangidas por planos de <i>mentoring</i> .	R	60%	5%	10%
<b>OE4 - Promover o reconhecimento da CPL como uma marca de excelência na educação e formação de crianças e jovens.</b>	<b>Tipo Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Peso no Objetivo</b>
4.1 Taxa de sucesso escolar no final dos ciclos do ensino básico.	R	85%	5%	20%
4.2 Nº crianças e jovens em REF envolvidos em ações de Educação e Animação agroambiental.	R	7500	750	5%
4.3 Taxa de sucesso formativo no final de cada curso/nível (CEF, CA, CP, ESAE, CET).	R	75%	5%	20%
4.4 Taxa de satisfação global das crianças e jovens em REF.	R	75%	5%	20%
4.5 Taxa de redução do insucesso formativo até aos 18 anos (completos até 31 de dezembro), por absentismo.	R	10%	2%	20%
4.6 Nº de UFCD adaptadas às necessidades do mercado de trabalho por área de formação	R	40	4	5%
4.7 Taxa de redução do abandono escolar dos jovens com idades entre 18 e 24 anos (completos até 31 de dez).	R	3%	1%	10%



<b>OE5 - Recentrar a intervenção da CPL na reabilitação e inclusão de crianças e jovens com deficiência e/ou incapacidade.</b>		<b>Tipo Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Peso no Objetivo</b>
<b>5.1</b>	Data de apresentação do programa de integração de crianças e jovens com outras deficiências e/ou incapacidades, para além das sensoriais	A	30-11-2020	1 mês	10%
<b>5.2</b>	Taxa de inclusão de crianças e jovens com outras deficiências e/ou incapacidades.	R	30%	5%	20%
<b>5.3</b>	Data de apresentação do plano de transição sustentável de pessoas adultas com deficiências sensoriais para as entidades públicas e/ou privadas competentes.	A	30-06-2020	1 mês	10%
<b>5.4</b>	Taxa de execução do plano de transição sustentável de pessoas adultas com deficiências sensoriais.	R	80%	5%	20%
<b>5.5</b>	Taxa de crianças e jovens abrangidos pelo CRI.	R	90%	10%	20%
<b>5.6</b>	N.º de utentes do Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social das pessoas com Deficiência (CAARPD).	R	30	3	10%
<b>5.7</b>	Nº de materiais bilingues elaborados (relativos a conteúdos das disciplinas)	R	10	2	10%
<b>OE 6 - Incrementar uma cultura organizacional para a motivação e captação de trabalhadores.</b>		<b>Tipo Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Peso no Objetivo</b>
<b>6.1</b>	Nº de medidas de conciliação da vida profissional, pessoal e bem-estar implementadas.	R	10	2	20%
<b>6.2</b>	Índice anual de satisfação dos trabalhadores na dimensão "condições de trabalho".	R	3,78	0,76	20%
<b>6.3</b>	Taxa de execução do plano de melhoria.	R	90%	10%	20%
<b>6.4</b>	Taxa de redução de absentismo dos trabalhadores.	R	10%	5%	10%
<b>6.5</b>	Nº de candidaturas apresentadas para obtenção de prémios de reconhecimento de excelência/ boas práticas.	R	2	1	5%
<b>6.6</b>	Nº de projetos e atividades inovadoras aprovados e executados, enquadrados no OBP.	R	10	2	5%
<b>6.7</b>	Nº de perfis de competências definidos.	R	20	2	10%
<b>6.8</b>	Taxa de ocupação dos posto de trabalho orçamentados do mapa de pessoal	R	95%	3%	10%
<b>OE 7 - Desenvolver o capital humano adequando as competências às necessidades organizacionais.</b>		<b>Tipo Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Peso no Objetivo</b>
<b>7.1</b>	Taxa de disponibilização de conteúdos de formação.	R	90%	10%	10%
<b>7.2</b>	Nº de encontros temáticos internos realizados.	R	10	2	10%
<b>7.3</b>	Taxa de mentorias implementadas em situação de mobilidade intercarreiras e /ou interserviços.	R	90%	10%	15%
<b>7.4</b>	Taxa de execução das ações de formação profissional estratégicas identificadas nos PAORH	R	95%	5%	20%
<b>7.5</b>	Nº de medidas de incentivo ao autodesenvolvimento dos trabalhadores implementadas.	A	5	1	5%
<b>7.6</b>	Taxa de ações em regime de autoformação	R	10%	2%	10%
<b>7.7</b>	Nº de trabalhadores envolvidos em team building internos.	R	1000	100	10%
<b>7.8</b>	Data de apresentação do mapeamento dos postos de trabalho criticos	A	30-11-2019	1 mês	5%
<b>7.9</b>	Taxa de planos de sucessão implementados.	R	50%	5%	15%



<b>OE 8 - Promover uma política estruturada de ambiente, segurança, saúde no trabalho e responsabilidade social.</b>	<b>Tipo Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Peso no Objetivo</b>
8.1 Taxa de redução de aquisição de papel (material de escritório)	R	20%	5%	5%
8.2 Nº de iniciativas de desmaterialização implementadas	R	10	2	15%
8.3 Taxa de execução de consultas no âmbito da medicina do trabalho.	R	90%	10%	10%
8.4 Taxa de implementação de medidas preventivas e/ou corretivas no âmbito da segurança no trabalho.	R	75%	5%	15%
8.5 Nº de iniciativas de promoção da saúde no trabalho realizadas.	R	10	2	15%
8.6 Taxa de redução de aquisição de água engarrafada	R	50%	5%	5%
8.7 Nº de ações de responsabilidade social realizadas	R	15	3	10%
8.8 Nº de iniciativas realizadas para tornar o edificado mais eficiente	R	10	2	15%
8.9 Taxa de redução do consumo energético	R	5%	1%	10%
<b>OE 9 - Potenciar a marca/imagem da CPL.</b>	<b>Tipo Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Peso no Objetivo</b>
9.1 Data de apresentação do plano de <i>marketing</i> institucional.	A	30-11-2019	1 mês	5%
9.2 Taxa de execução do plano de <i>marketing</i> institucional.	R	90%	10%	15%
9.3 Nº de estudos de opinião realizados.	A	2	1	5%
9.4 Taxa de melhoria sobre a perceção da CPL	R	10%	2%	15%
9.5 Nº de notícias divulgadas nos órgãos de comunicação.	R	250	25	15%
9.6 Nº de iniciativas divulgadas em suportes internos (Intranet, facebook e Website).	R	750	75	15%
9.7 Nº de encontros técnico-científicos realizados na área da missão.	R	5	1	10%
9.8 Nº de certificações renovadas.	R	2	1	10%
9.9 Nº de novas certificações.	R	2	1	10%



<b>OE 10 - Redefinir prioridades na afetação de recursos orçamentais e sua articulação com as grandes opções estratégicas.</b>	<b>Tipo Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Peso no Objetivo</b>
<b>10.1</b> Taxa da dotação do agrupamento de despesas de capital.	R	5%	1%	20%
<b>10.2</b> Data de apresentação do Plano Anual de Aquisições (PAA)	A	Até novembro do ano n-1	1 mês	5%
<b>10.3</b> Desvio médio de tempo de desenvolvimento processual face ao Planeado Anual de Aquisições (PAA)	R	10 dias	3 dias	10%
<b>10.4</b> Data de implementação global do sistema Recursos Humanos	A	30-11-2021	1 mês	5%
<b>10.5</b> Data de apresentação do plano plurianual de investimento.	A	1º trimestre de 2019	1/3 T	5%
<b>10.6</b> Taxa de projetos de investimento concretizados (em volume orçamental).	R	90%	10%	15%
<b>10.7</b> Nº de espaços de aprendizagem renovados.	R	100	10	20%
<b>10.8</b> Nº de instalações afetas ao acolhimento renovadas.	R	20	4	20%
<b>OE 11 - Adequar a capacidade tecnológica, as infraestruturas e os equipamentos aos desafios estratégicos.</b>	<b>Tipo Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Peso no Objetivo</b>
<b>11.1</b> Antiguidade média dos computadores.	R	5 anos	1 ano	20%
<b>11.2</b> Antiguidade média dos equipamentos tecnológicos afetos às REF.	R	4 anos	1 ano	20%
<b>11.3</b> Antiguidade média dos equipamentos alocados ao "Espaço de Convergência Tecnológica" das unidades de acolhimento.	R	3 anos	1 ano	20%
<b>11.4</b> Nº de salas Hi-tech implementadas	R	5	1	40%
<b>OE 12- Garantir uma política de segurança e proteção de dados em arquivo tecnológico e físico.</b>	<b>Tipo Indicador</b>	<b>Metas</b>	<b>Tolerância</b>	<b>Peso no Objetivo</b>
<b>12.1</b> Taxa de execução do Plano de arquitetura de segurança aplicada a dados pessoais	R	90%	10%	30%
<b>12.2</b> Quantidade de documentação, em arquivo de preservação não obrigatória, eliminada.	R	1 tonelada	100 Kg	10%
<b>12.3</b> Taxa de processos críticos com continuidade de negócio assegurada.	R	50%	5%	30%
<b>12.4</b> Taxa de dados replicados em localização secundária.	R	60%	5%	30%



### 5.1.9. Objetivos Operacionais

A concretização da estratégia é suportada pela execução de um conjunto de objetivos operacionais, incluindo projetos de melhoria e ações transformadoras. A relação entre os objetivos estratégicos e os operacionais, encontra-se registada no mapa seguinte. Os objetivos operacionais mapeados deverão ser relevantes para cada Unidade Orgânica e para a Instituição como um todo, tendo em vista um impacto positivo no percurso futuro da CPL, I.P.

Objetivos Operacionais		Crianças e Jovens					Potencial Humano			Recursos			
		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE 6	OE 7	OE 8	OE 9	OE 10	OE 11	OE 12
001	Aumentar as respostas de Acolhimento em função do perfil e necessidades emergentes das crianças e jovens.	●	○										
002	Consolidar a Intervenção Terapêutica no Acolhimento Residencial.	●											
003	Melhorar a qualidade do Acolhimento Residencial na CPL.	●							○				
004	Conceber um referencial transnacional de boas práticas para o Acolhimento Residencial da CPL.	●											
005	Promover competências parentais e/ou de autonomia em Acolhimento Residencial.	●	○										
006	Potenciar a educação ambiental e cívica das crianças e jovens.	●											
007	Implementar projetos holísticos de forma sistemática que promovam ambientes favoráveis às aprendizagens.		●	○									
008	Assegurar a inserção escolar/profissional dos jovens que saem da CPL.		●	○									
009	Realizar a 2.ª edição do MP3.		●										
0010	Redefinir a intervenção psicossocial dos CED Tipo 2.		●										
0011	Alargar o modelo de aprendizagem reforçando as práticas pedagógicas ativas na construção de percursos educativos inclusivos e de inovação.			●									
0012	Identificar e avaliar as competências sociais e pessoais das crianças e jovens no final de cada ciclo do ensino e nível formativo.			●	○								

● Relação direta entre OE e OO

○ Relação indireta entre OE e OO



Objetivos Operacionais	Crianças e Jovens					Potencial Humano			Recursos			
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	OE9	OE10	OE11	OE12
0013 Redefinir a oferta formativa, por referência à diversidade e especificidade do público-alvo e às necessidades do mercado de trabalho.			●	○								
0014 Promover a cooperação e reforçar as relações com outras entidades, valorizando o mentoring empresarial.			●	○								
0015 Garantir a qualidade das aprendizagens e o sucesso educativo e formativo das crianças e jovens que frequentam a CPL.				●					○			
0016 Promover a assiduidade das crianças e jovens que frequentam a CPL.				●								
0017 Garantir a atualização dos planos curriculares para melhor responder às necessidades do mercado de trabalho.				●								
0018 Combater o abandono escolar dos jovens sem certificação escolar e/ou profissional.				●								
0019 Abranger outras deficiências e/ou incapacidades, para além das sensoriais, nas respostas para as crianças e jovens desenvolvidas pelos CED AACF e JRP.		○			●							
0020 Consolidar o Centro de Recursos para a Inclusão.					●							
0021 Consolidar o Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social das Pessoas com Deficiência (CAARPD).					●							
0022 Consolidar a Academia de Língua Gestual Portuguesa.					●							

- Relação direta entre OE e OO
- Relação indireta entre OE e OO



Objetivos Operacionais	Crianças e Jovens					Potencial Humano			Recursos			
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE 6	OE 7	OE 8	OE 9	OE 10	OE 11	OE 12
0023 Reforçar a implementação de medidas de conciliação da vida profissional, pessoal e bem-estar dos trabalhadores.	○		○			●						
0024 Diminuir o absentismo dos trabalhadores.						●						
0025 Apresentar candidaturas para obtenção de prémios de reconhecimento de excelência/boas práticas no âmbito dos Recursos Humanos.						●						
0026 Promover projetos e atividades inovadoras apresentadas pelos trabalhadores.						●						
0027 Recrutar e selecionar trabalhadores com perfil de competências adequadas aos novos desafios.	○					●						
0028 Fomentar a partilha de conhecimentos entre os profissionais.	○	○	○				●					
0029 Assegurar o desenvolvimento de competências dos trabalhadores através de formação de carácter estratégico					○		●					
0030 Promover e incentivar medidas para a autoformação/desenvolvimento dos trabalhadores e das equipas.			○				●					
0031 Implementar planos de sucessão para os postos de trabalho críticos.							●					
0032 Promover a progressiva desmaterialização com vista ao “Papel zero”.								●				
0033 Reforçar as medidas no âmbito do ambiente, segurança e saúde no trabalho.								●	○			
0034 Desenvolver medidas no âmbito da responsabilidade social.								●	○			
0035 Promover a eficiência energética de edifícios.								●				

● Relação direta entre OE e OO

○ Relação indireta entre OE e OO



Objetivos Operacionais	Crianças e Jovens					Potencial Humano			Recursos			
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE 6	OE 7	OE 8	OE 9	OE 10	OE 11	OE 12
0036 Definir e executar um plano de <i>marketing</i> institucional.									●			
0037 Melhorar a imagem da CPL junto da opinião pública.									●			
0038 Promover a divulgação externa de atividades, projetos realizados e prémios obtidos ao longo do ano.									●			
0039 Realizar encontros técnico-científicos na área da missão.									●			
0040 Desenvolver o Sistema de Gestão Integrada da Qualidade e do Ambiente.									●			
0041 Assegurar a afetação mínima de 5 % da dotação orçamental de receitas próprias, incluindo a dotação do OSS, a projetos de investimento.										●		
0042 Definir um plano anual de aquisição de bens e serviços.										●		
0043 Implementar um novo sistema tecnológico de gestão de Recursos Humanos.										●		
0044 Definir um plano plurianual de investimento.										●	○	
0045 Renovar progressivamente os espaços de aprendizagem das respostas educativas e formativas.			○							●	○	
0046 Renovar progressivamente as condições de bem-estar e segurança das instalações afetas ao acolhimento.	○									●	○	
0047 Garantir a atualização do parque tecnológico.											●	○
0048 Implementar salas de elevada tecnologia ( <i>Hi-tech</i> ) para as respostas educativas e formativas.			○	○							●	
0049 Adaptar ao RGPD a arquitetura de segurança das redes e sistemas de informação.								○				●
0050 Promover a racionalização dos arquivos da CPL.								○				●
0051 Garantir a continuidade de negócio através da implementação de soluções de <i>disaster recovery</i> .												●

● Relação direta entre OE e OO

○ Relação indireta entre OE e OO





## 5.2. Execução da Estratégia

Neste mapa distribuem-se os objetivos operacionais ao longo dos 5 anos, repartidos por período temporal.

<b>Objetivos Operacionais</b>		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
001	Aumentar as respostas de Acolhimento em função do perfil e necessidades emergentes das crianças e jovens.		X		X	X
002	Consolidar a Intervenção Terapêutica no Acolhimento Residencial.	X	X	X	X	X
003	Melhorar a qualidade do Acolhimento Residencial na CPL.	X	X	X	X	
004	Conceber um referencial transnacional de boas práticas para o Acolhimento Residencial da CPL.					X
005	Promover competências parentais e/ou de autonomia em Acolhimento Residencial.	X	X	X	X	X
006	Potenciar a educação ambiental e cívica das crianças e jovens.	X	X	X	X	X
007	Implementar projetos holísticos de forma sistemática que promovam ambientes favoráveis às aprendizagens.	X	X	X	X	X
008	Assegurar a inserção escolar/profissional dos jovens que saem da CPL.	X	X	X	X	X
009	Realizar a 2.ª edição do MP3.					X
0010	Redefinir a intervenção psicossocial dos CED Tipo 2.	X	X			
0011	Alargar o modelo de aprendizagem reforçando as práticas pedagógicas ativas na construção de percursos educativos inclusivos e de inovação.	X	X	X	X	
0012	Identificar e avaliar as competências sociais e pessoais das crianças e jovens no final de cada ciclo do ensino e nível formativo.	X	X	X	X	X
0013	Redefinir a oferta formativa, por referência à diversidade e especificidade do público-alvo e às necessidades do mercado de trabalho.		X	X	X	X
0014	Promover a cooperação e reforçar as relações com outras entidades, valorizando o mentoring empresarial.	X	X	X	X	X
0015	Garantir a qualidade das aprendizagens e o sucesso educativo e formativo das crianças e jovens que frequentam a CPL.	X	X	X	X	X
0016	Promover a assiduidade das crianças e jovens que frequentam a CPL.		X	X	X	X
0017	Garantir a atualização dos planos curriculares para melhor responder às necessidades do mercado de trabalho.	X	X	X	X	X
0018	Combater o abandono escolar dos jovens sem certificação escolar e/ou profissional.	X	X	X	X	X
0019	Abranger outras deficiências e/ou incapacidades, para além das sensoriais, nas respostas para as crianças e jovens desenvolvidas pelos CED AACF e JRP.		X	X	X	X
0020	Consolidar o Centro de Recursos para a Inclusão.			X	X	X
0021	Consolidar o Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social da Pessoas com Deficiência (CAARPD).	X	X	X	X	X
0022	Consolidar a Academia de Língua Gestual Portuguesa.	X	X	X	X	X



<b>Objetivos Operacionais</b>		2019	2020	2021	2022	2023
0023	Reforçar a implementação de medidas de conciliação da vida profissional, pessoal e bem-estar dos trabalhadores.	X	X	X	X	X
0024	Diminuir o absentismo dos trabalhadores.	X	X	X	X	X
0025	Apresentar candidaturas para obtenção de prémios de reconhecimento de excelência/boas práticas no âmbito dos Recursos Humanos.			X	X	
0026	Promover projetos e atividades inovadoras apresentadas pelos trabalhadores.	X	X	X	X	X
0027	Recrutar e selecionar trabalhadores com perfil de competências adequadas aos novos desafios.	X	X	X	X	X
0028	Fomentar a partilha de conhecimentos entre os profissionais.	X	X	X	X	X
0029	Assegurar o desenvolvimento de competências dos trabalhadores através de formação de carácter estratégico	X	X	X	X	X
0030	Promover e incentivar medidas para a autoformação/desenvolvimento dos trabalhadores e das equipas.	X	X	X	X	X
0031	Implementar planos de sucessão para os postos de trabalho críticos.	X	X	X	X	X
0032	Promover a progressiva desmaterialização com vista ao “Papel zero”.	X	X	X	X	X
0033	Reforçar as medidas no âmbito do ambiente, segurança e saúde no trabalho.	X	X	X	X	X
0034	Desenvolver medidas no âmbito da responsabilidade social.	X	X	X	X	X
0035	Promover a eficiência energética de edifícios.	X	X	X	X	X



## Objetivos Operacionais

	2019	2020	2021	2022	2023
0036 Definir e executar um plano de <i>marketing</i> institucional.	X	X	X	X	X
0037 Melhorar a imagem da CPL junto da opinião pública.	X			X	
0038 Promover a divulgação externa de atividades, projetos realizados e prémios obtidos ao longo do ano.	X	X	X	X	X
0039 Realizar encontros técnico-científicos na área da missão.	X	X	X	X	X
0040 Desenvolver o Sistema de Gestão Integrada da Qualidade e do Ambiente.			X	X	
0041 Assegurar a afetação mínima de 5 % da dotação orçamental de receitas próprias, incluindo a dotação do OSS, a projetos de investimento.	X	X	X	X	X
0042 Definir um plano anual de aquisição de bens e serviços.	X	X	X	X	X
0043 Implementar um novo sistema tecnológico de gestão de Recursos Humanos.			X		
0044 Definir um plano plurianual de investimento.	X	X	X	X	X
0045 Renovar progressivamente os espaços de aprendizagem das respostas educativas e formativas.	X	X	X	X	X
0046 Renovar progressivamente as condições de bem-estar e segurança das instalações afetas ao acolhimento.	X	X	X	X	X
0047 Garantir a atualização do parque tecnológico.	X	X	X	X	X
0048 Implementar salas de elevada tecnologia ( <i>Hi-tech</i> ) para as respostas educativas e formativas.	X	X	X	X	X
0049 Adaptar ao RGPD a arquitetura de segurança das redes e sistemas de informação.		X	X	X	X
0050 Promover a racionalização dos arquivos da CPL.	X	X	X	X	X
0051 Garantir a continuidade de negócio através da implementação de soluções de <i>disaster recovery</i> .			X	X	X



### 5.3. Monitorização e avaliação

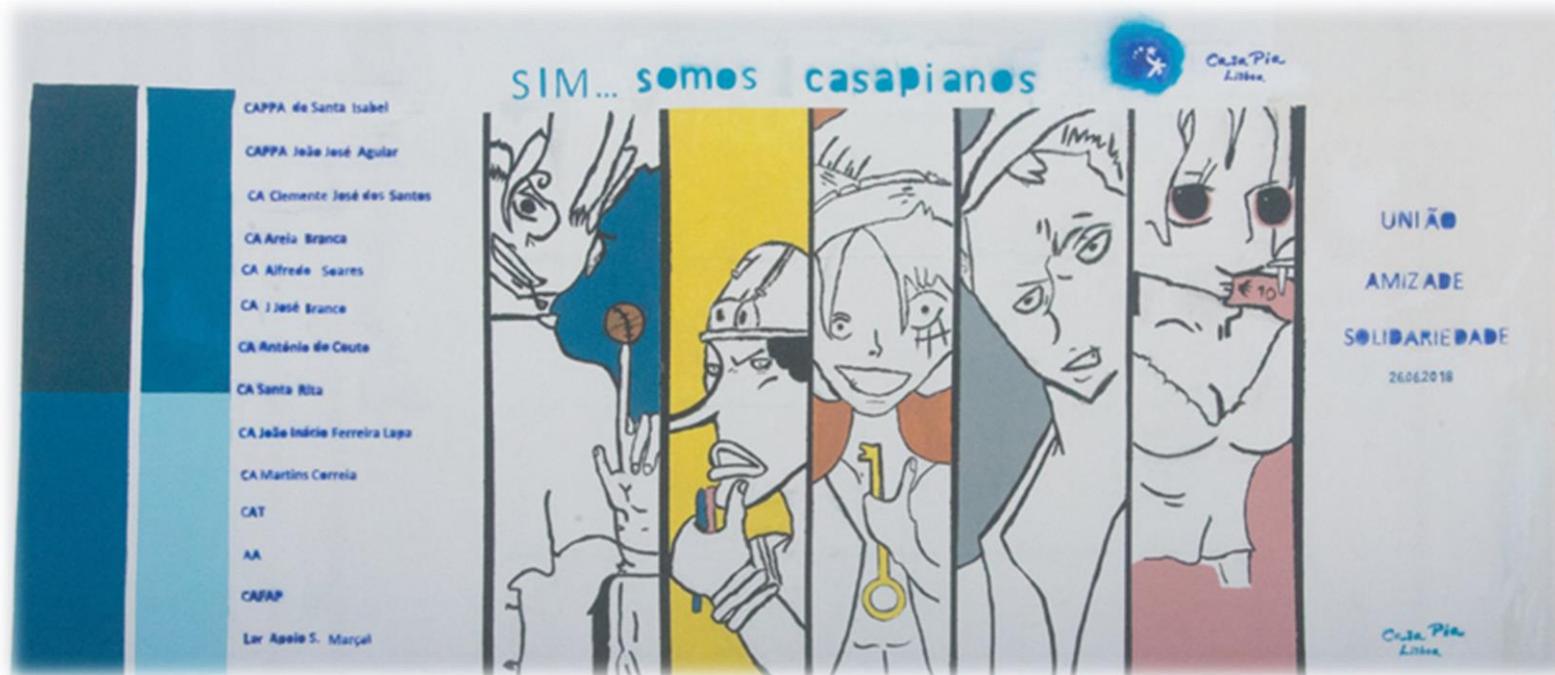


A monitorização e avaliação traduz-se no acompanhamento do desempenho de todas as Unidades Orgânicas da CPL, I.P., com o intuito de assegurar o cumprimento dos objetivos fixados em PE e em Planos de Atividades, Orçamento e Recursos Humanos (PAORH), através da recolha de indicadores de desempenho e da produção mensal do Índice Evolutivo do PAORH no sentido de identificar tendências e desvios, e adotar medidas corretivas adequadas atempadamente.

Num primeiro momento o *DAC\_Planeamento* verifica a coerência do sistema de indicadores provenientes do PE, do PAORH e do QUAR, articulando prazos e responsabilidades assumidas para os projetos e atividades definidos para cada ano.

Num segundo momento, procede à parametrização do Sistema de Planeamento e Controlo (*SPC*), e cumprindo as etapas do Processo G01, elabora os painéis de comando *standard* de execução periódica dos indicadores específicos, por destinatário que integram o Mapa do Índice Evolutivo do PAORH.

Assim é garantido o acompanhamento regular da estratégia, assegurando a sua execução no quinquénio 2019-2023.



Mural realizado no CED Pina Manique no âmbito do 1.º Encontro promovido por jovens em acolhimento “Sim...somos Casapianos”, Junho 2018