



Casa Pia
Lisboa

Plano Estratégico

2019_2023

Casa Pia de Lisboa, I.P.

Versão Revista_abril de 2022



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

Equipa Responsável

Departamento de Apoio à Coordenação
Sandra Veiga

Alexandra Dias

Inês Monteiro

Maria Falcão

Marília Marques

Susana Abreu

Unidade de Ação Social e Acolhimento

Raquel Afonso

Unidade de Educação e Formação

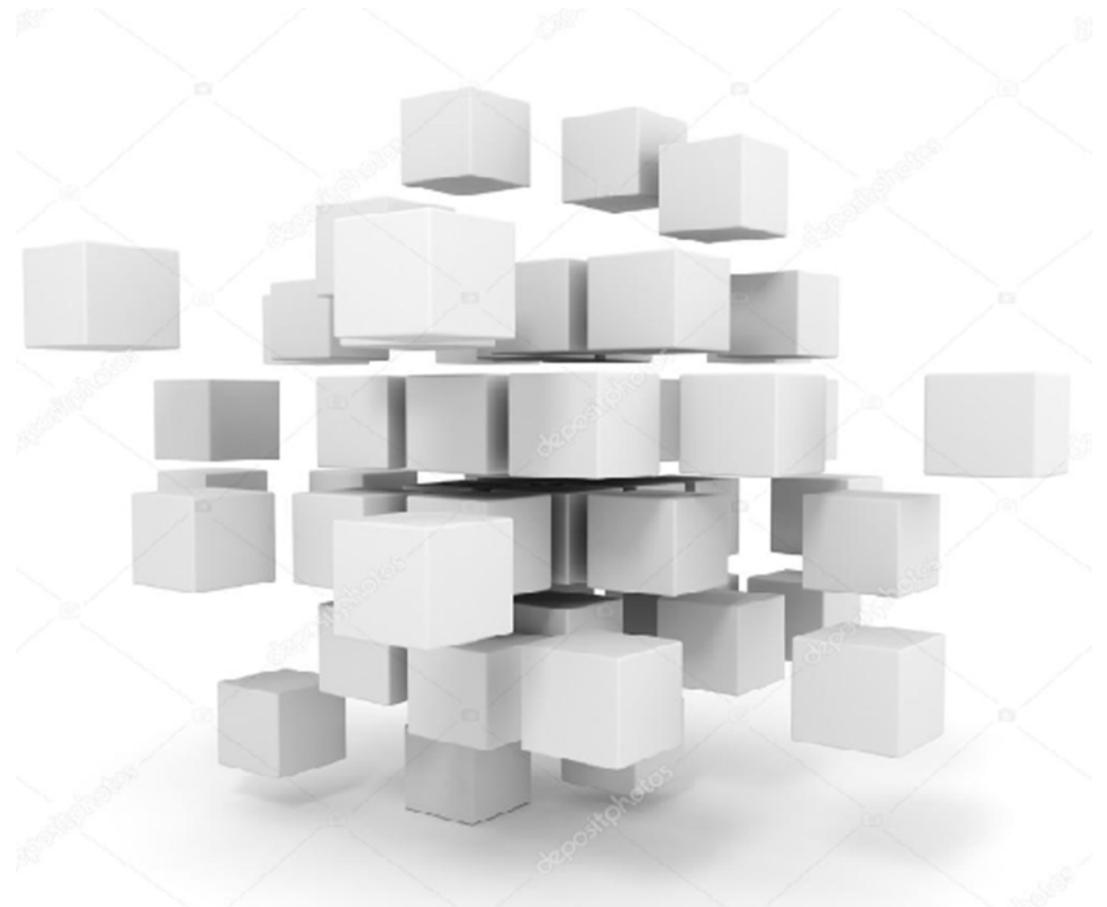
Carla Gil

Departamento de Serviços Partilhados

Álvaro Amaral

Unidade de Recursos Humanos

Cláudia Silva





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!



Introdução	7
Parte 1	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
Parte 2	12
2. Metodologia na elaboração do Plano Estratégico.....	13
Parte 3	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
Parte 4	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
Parte 5	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	41
5.1.10.	Mapa Estratégico Consolidado	45
5.2.	Execução da Estratégia.....	46
5.3.	Monitorização e avaliação.....	49

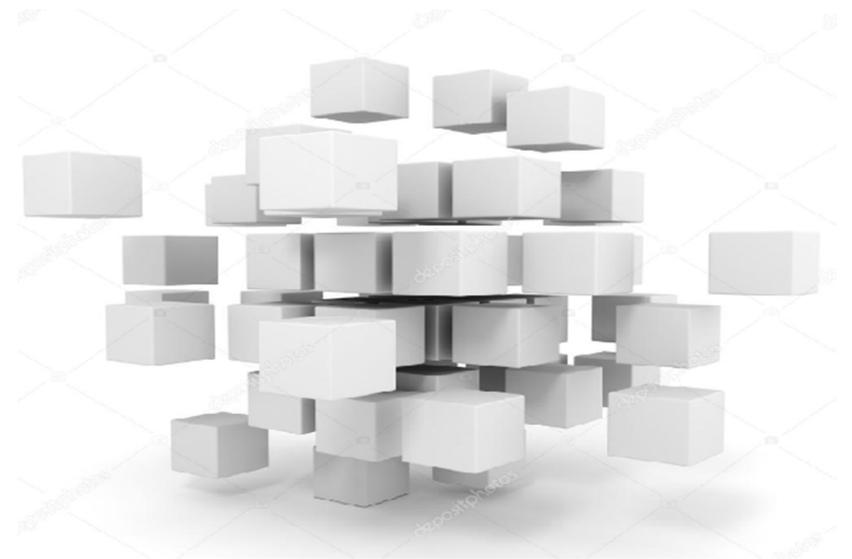


Introdução

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 efectuada à data 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*.

Oficialmente a covid-19 surge em Portugal a 2 de março de 2020 e poucos dias depois, mais especificamente a 11 de março de 2020 a Organização Mundial de Saúde declara a doença como pandemia, data em que a mesma já se encontrava presente em 114 países. A pandemia produziu grandes impactos na organização do trabalho, no funcionamento das organizações, dos sistemas escolares e familiares, bem como nas medidas governativas e legais, que requereram à Administração Pública uma rápida e ágil adaptação para manter os níveis de qualidade de resposta ao cidadão. Esta realidade, foi também vivida pela CPL, I.P, entidade reconhecida como serviço essencial, a qual condicionou parte da execução da sua estratégia, suspendendo ou adiando a operacionalização de alguns objetivos, respetivos indicadores de desempenho, relevância e contribuição que possuem (peso) bem como as metas correspondentes. Após dois anos civis marcados por acentuadas contingências provocadas pela Pandemia e com impactos severos a nível nacional e mundial, nas áreas económicas-financeiras, sociais, ambientais e culturais, o ano de 2022 é projetado com elevada expectativa e vontade de recuperação, potenciando as oportunidades que o novo contexto trouxe, mas também encetando iniciativas que mitiguem os efeitos nefastos provocados pela contração económica, o afastamento presencial das pessoas do trabalho, do ambiente escolar, do convívio e das atividades recreativas.





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.

* Encerrado por deliberação do CD, datada de 07/07/2020

**Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão: Portaria N.º 70/2021 de 26 de março



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.

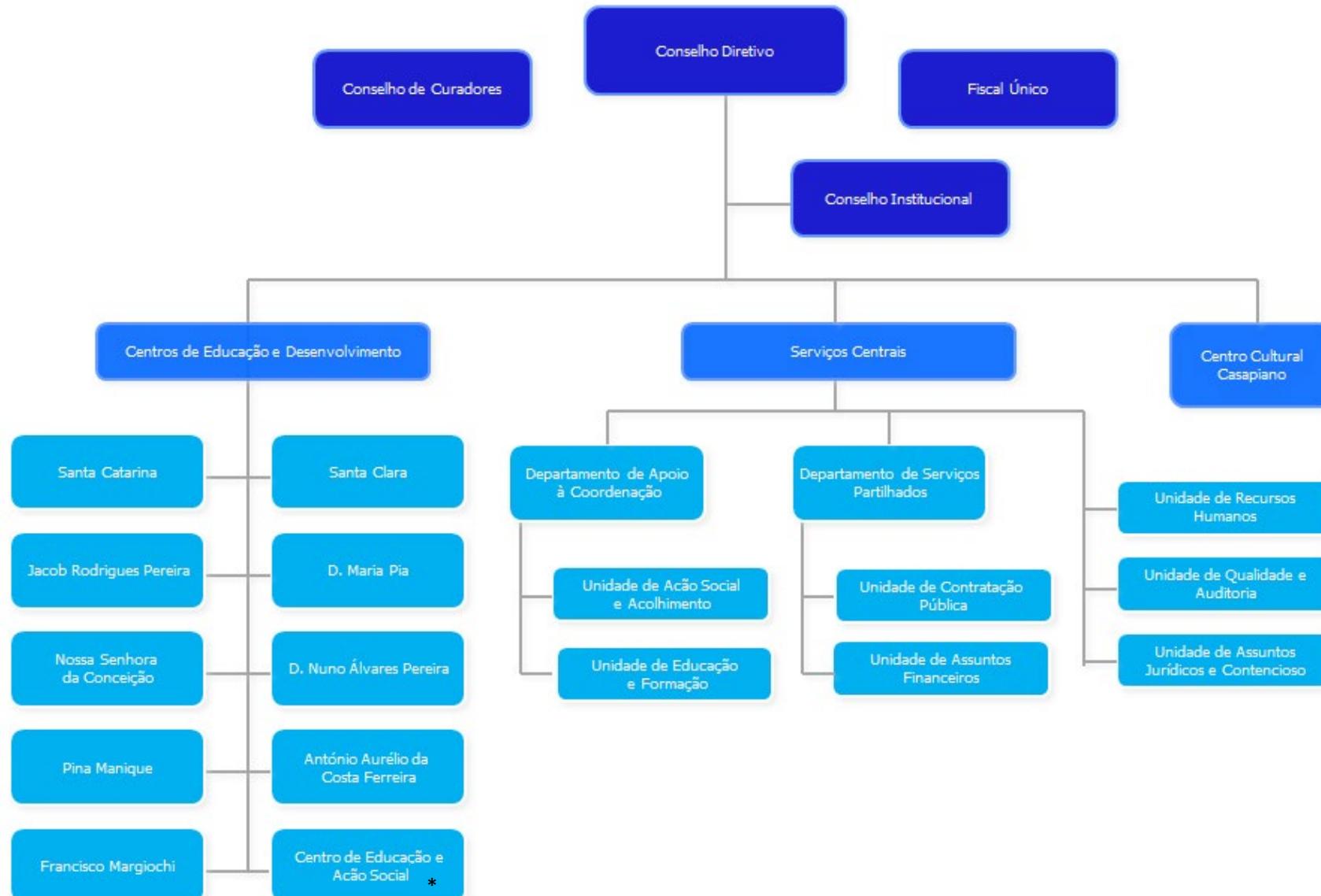
São atribuições da CPL, I.P.:

- 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. Em sede de revisão do referido plano procedeu-se à reapreciação da análise, revisão da visão e formulação estratégica, bem como da programação estratégica, cujas alterações se encontram vertidas no documento.

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, reanalisou-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)*, a qual foi objeto de reapreciação, identificando fatores Político-legislativos, Económicos, Sociais, Tecnológicos e Ambientais. A envolvente interna caracterizou-se através da identificação, em sede de revisão, 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* revista, em que se cruzaram as dimensões Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.



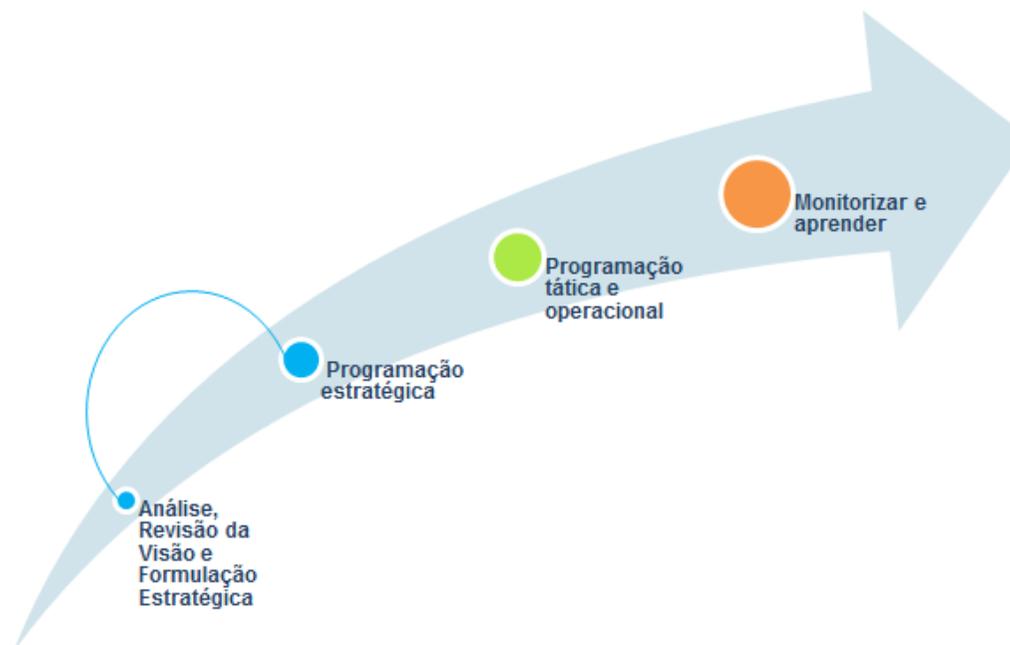
Esta metodologia permitiu à CPL, I.P. redefinir as grandes linhas de ação (*guidelines*), prioridades e projetos estruturantes que deverão orientar a sua atuação a médio/longo prazo, através da reprogramação dos seus recursos, no intuito de atingir os objetivos definidos.

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 e o levantamento dos objetivos, indicadores e metas que requeriam especial atenção, face aos resultados obtidos no decurso da operacionalização vs metas estabelecidas.

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), mantiveram-se os objetivos estratégicos, anteriormente definidos. Contudo, devido aos constrangimentos provocados pela Pandemia, alguns indicadores de desempenho (e o seu peso), bem como as metas correspondentes foram objeto de revisão.

Para a redefinição dos objetivos e metas estratégicos, foram realizadas sessões de trabalho, com a participação dos Dirigentes da Instituição.

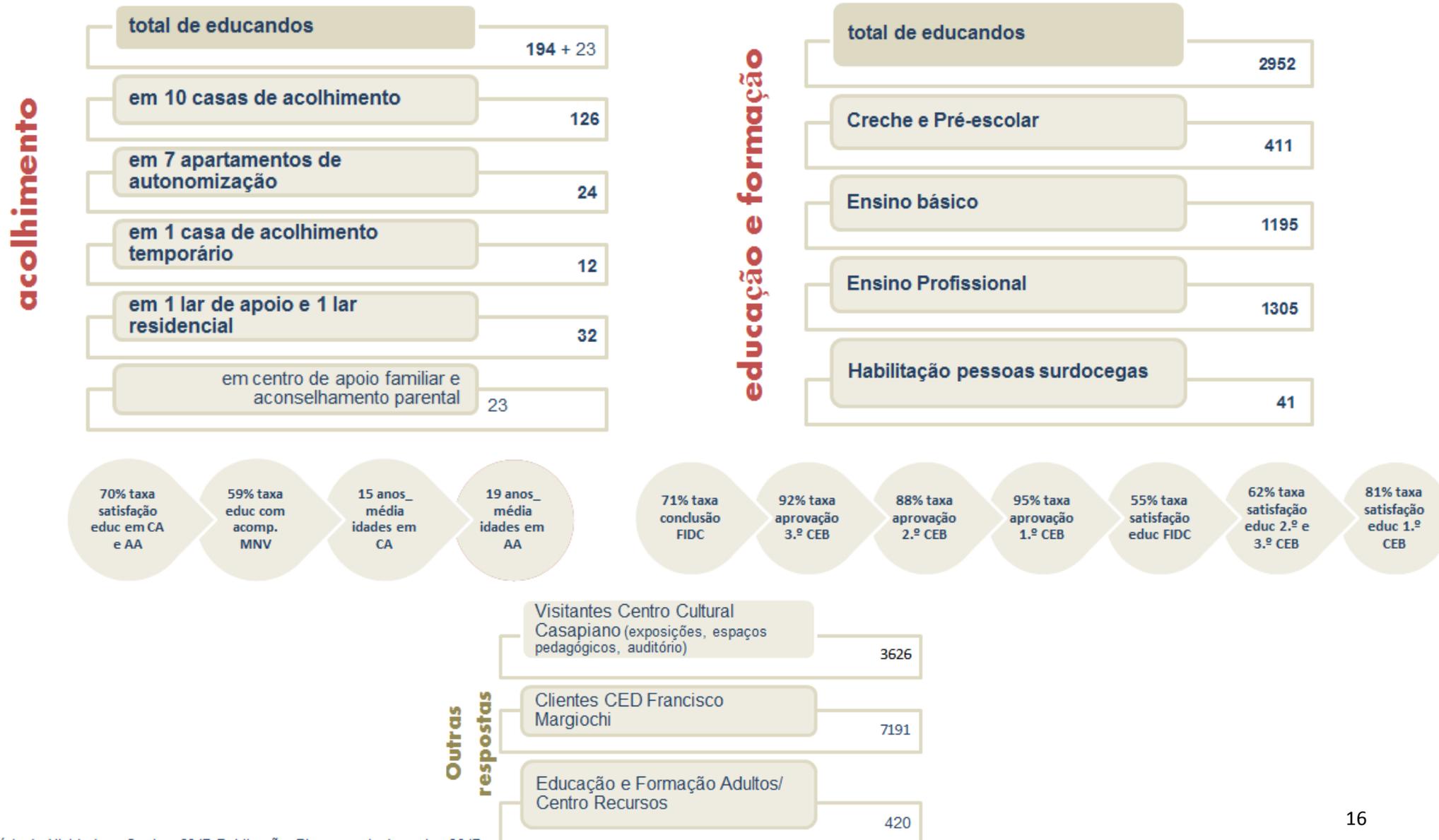






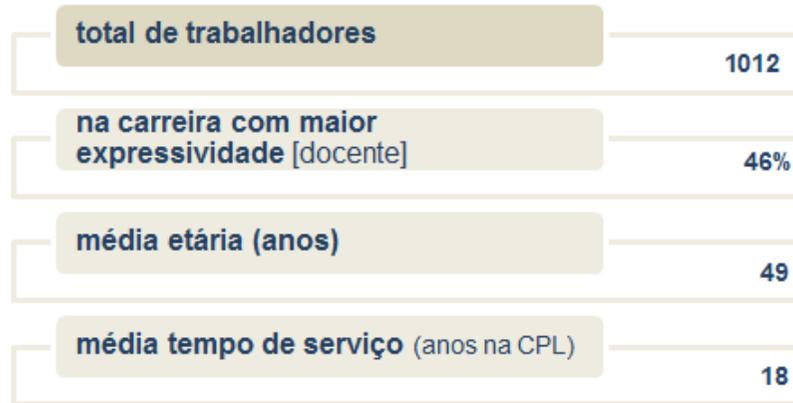
3. Análise estratégica

3.1. Quantos somos e principais resultados

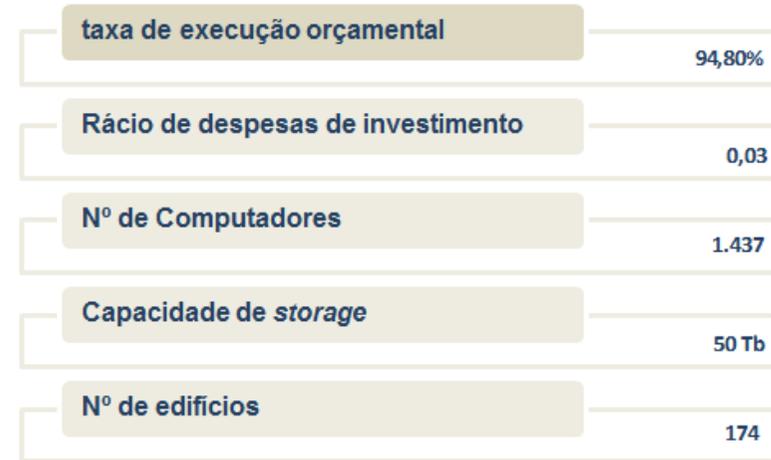




potencial humano



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

Fontes: Relatório de Atividades e Contas_2017; Publicações Planeamento dezembro 2017



3.2. Análise Stakeholders

A análise de *Stakeholders* que se segue foi atualizada ao contexto atual, destacando-se a introdução dos Fornecedores.





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, revisitamos a análise PEST(A). Na figura infra apresentamos a informação resultante da análise efetuada.





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

Crianças e Jovens

• CONTEXTO NACIONAL

- Regulamentação do Acolhimento Familiar
- Enfoque na participação e cidadania
- Regulamentação do Acolhimento Residencial
- Estratégia Nacional para os Direitos da Criança 2021-2024
- Acolhimento Terapêutico
- Trabalho com Histórias de Vida
- Intervenção na Crise
- Promoção de Autonomia
- Intervenção com a Família
- Intervenção no Bem-Estar dos cuidadores
- Estratégia do Plano Nacional das Artes 2019-2024
- Integração de crianças e jovens refugiados no sistema educativo
- Medidas de Promoção do Sucesso Educativo
- Filosofia no 1.º Ciclo
- Pensamento computacional a partir do 1.º CEB

• CONTEXTO INTERNACIONAL

- Estratégia do Conselho da Europa para os Direitos da Criança 2022-2027
- EQUAR - Standards de Qualidade do Acolhimento Residencial
- Trauma Informed Model
- Sistema de Acolhimento de Refugiados
- Educação Digital UE - Plano de Ação de Educação Digital (2021-2027)
- Educação Verde UE - Aprendizagem para a sustentabilidade ambiental
- Melhoria da qualidade e da equidade na educação e na formação UE - Espaço Europeu da Educação até 2025
- Desenvolvimento de competências para a vida
- Promoção da aprendizagem para o trabalho

Potencial Humano

• CONTEXTO NACIONAL

- DigCompEdu – Quadro Europeu de Competência Digital para Educadores - Documento destinado docentes, da Educação Pré-Escolar ao Ensino Secundário, Ensino Superior e Educação de Adultos, incluindo formação geral e profissional, educação especial e contextos de aprendizagem não formal;
- Programa Qualifica AP - Qualificação dos Recursos Humanos – visa reduzir a percentagem de adultos, incluindo jovens, em idade ativa sem o nível de ensino secundário;
- Programa de estágios profissionais na Administração Pública (EstágiAP XXI) que visa; valorizar as qualificações e competências dos jovens licenciados; possibilitar um primeiro contacto com o mundo do trabalho, numa lógica de transmissão e renovação de conhecimento institucional e intergeracional; favorecer o rejuvenescimento da força de trabalho na Administração Pública.
- Programa de formação em competências digitais para trabalhadores e dirigentes públicos (INA) – são metas deste investimento ter mais de 100 mil trabalhadores formados no âmbito dos vários programas, promover a participação de 1.500 trabalhadores e dirigentes em cursos de formação superior e avançada.

• CONTEXTO INTERNACIONAL

- DigComp da Comissão Europeia - Quadro Europeu de Referência para a Competência Digital- Referencial que pretende ajudar os estados membros na promoção das competências digitais dos seus cidadãos e impulsionar inovação na educação.

Recursos

• CONTEXTO NACIONAL

- ECO.AP 2030 Eficiência de recursos na administração pública (ADENE – Agência para Energia)
- Escola desperdício Zero (Maria Granel)
- Eco-Escolas (ABAE – Educação Ambiental para a Sustentabilidade)

• CONTEXTO INTERNACIONAL

- Agenda 2030 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ONU)
- Programa LIFE 2021-2027 (União Europeia)



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.



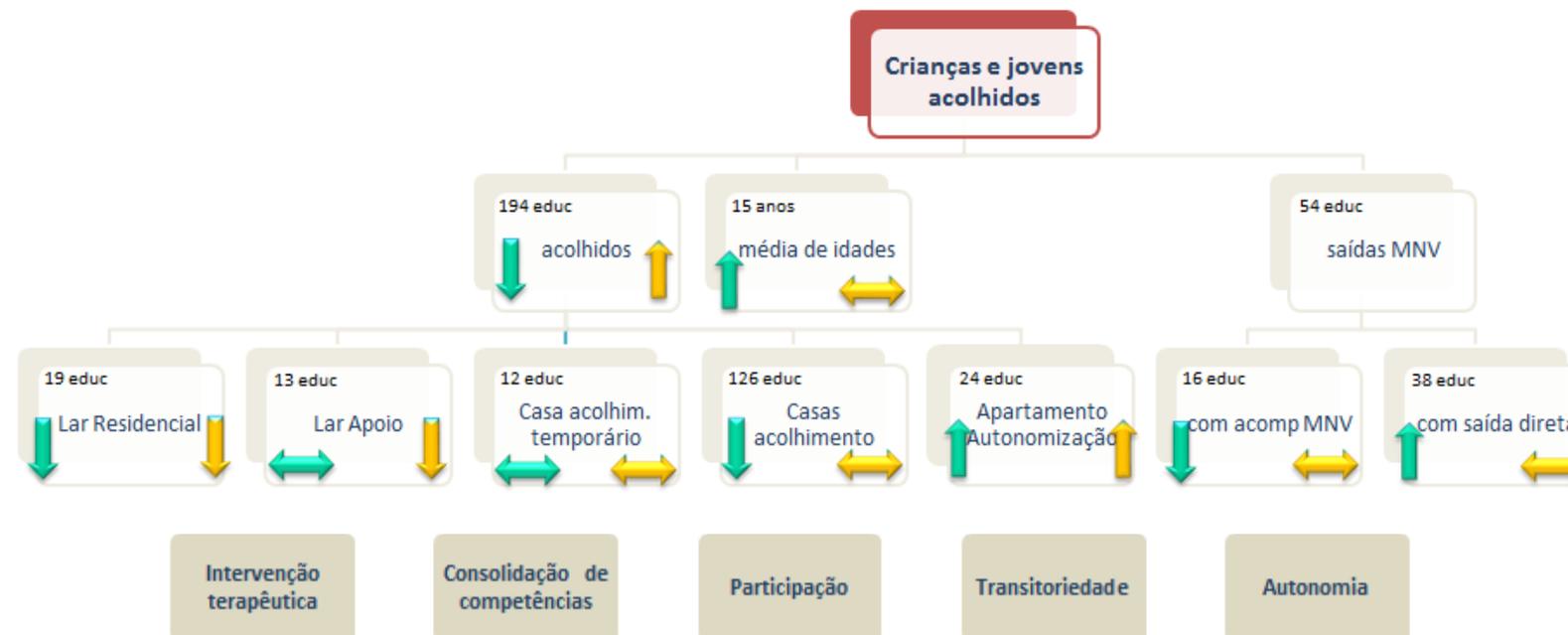


4.1. Crianças e Jovens

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 *skill sets* 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

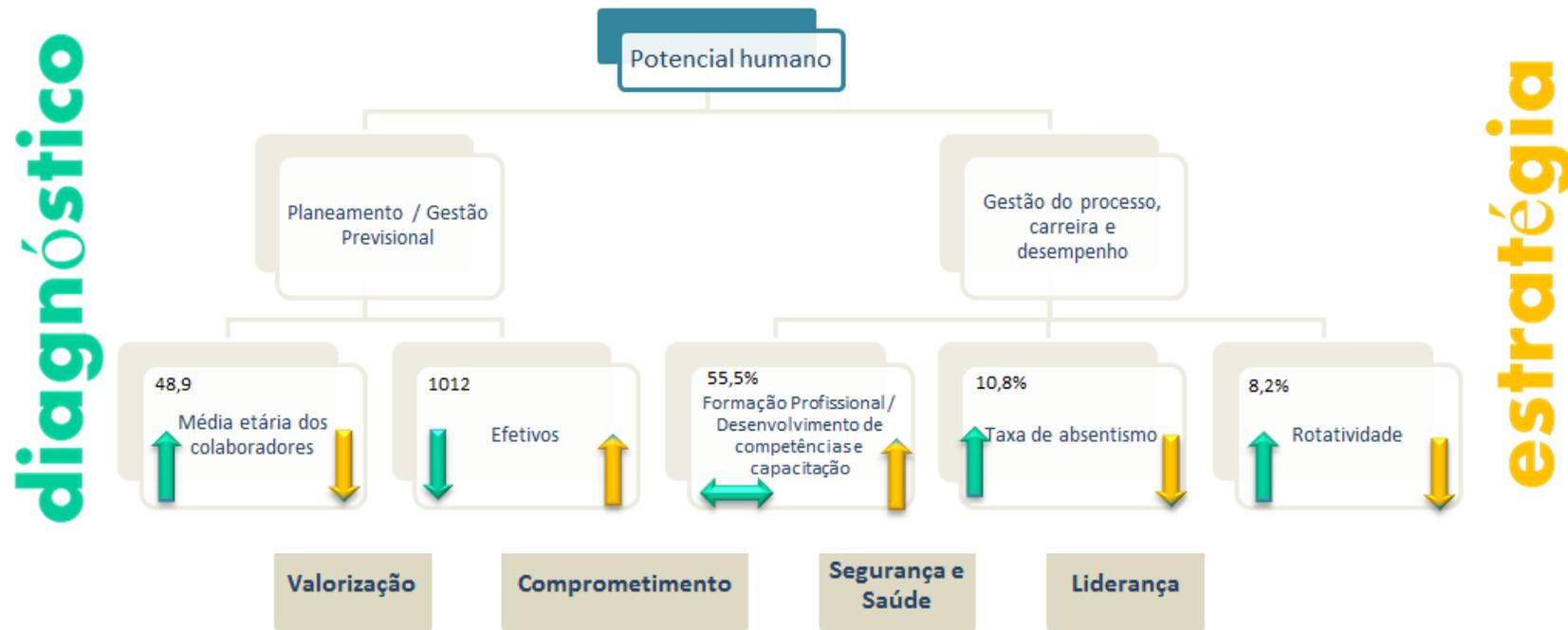


Nas respostas formativas, os dados indicam um aumento da taxa de conclusão dos percursos formativos (Cursos de Educação e Formação - CEF, Cursos Profissionais – CP), e um ligeiro decréscimo nos Cursos de Aprendizagem e Ensino Secundário Artístico Especializado. No que respeita às taxas de abandono verifica-se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



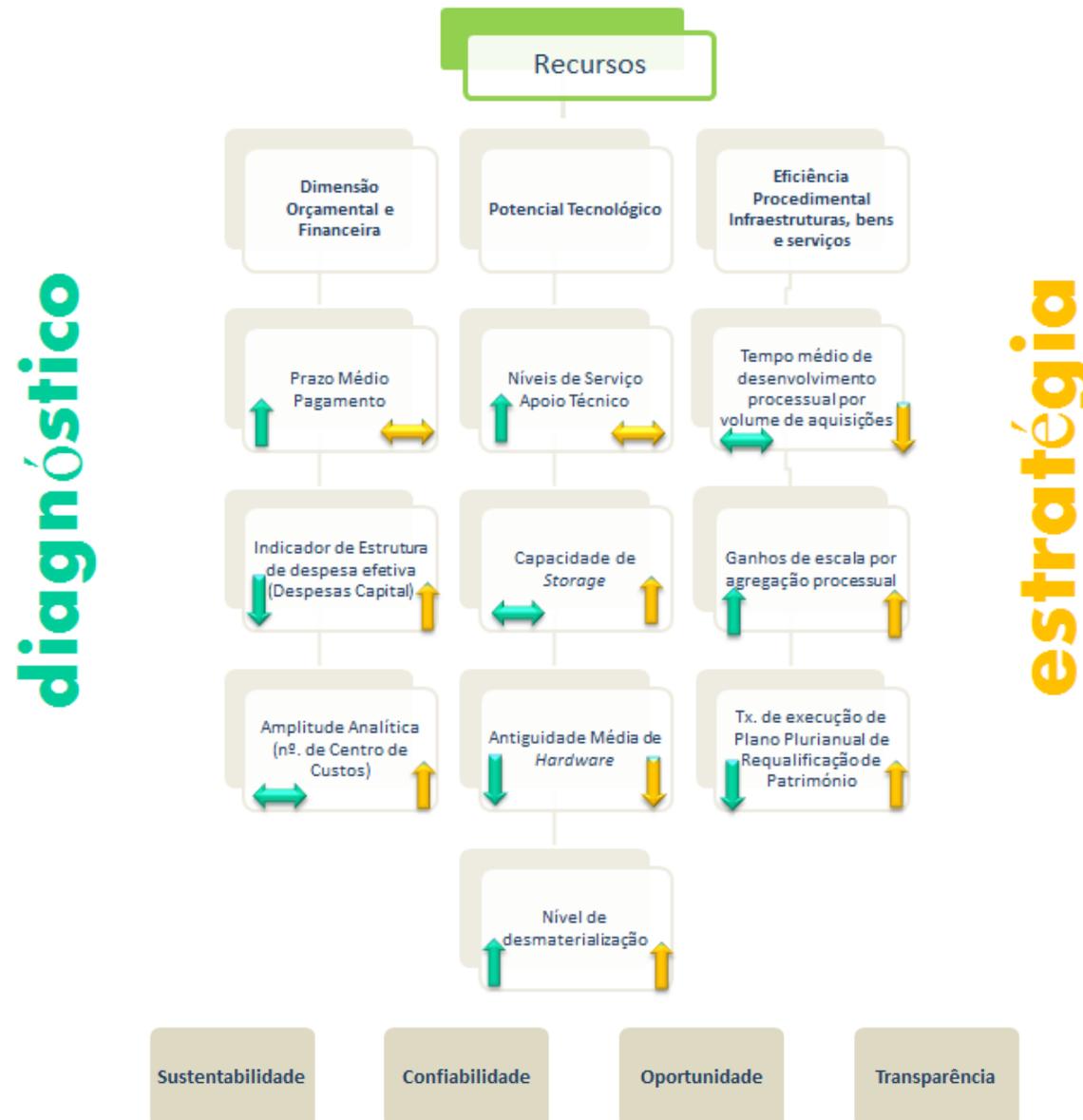
A valorização do potencial humano constitui-se como uma prioridade estratégica da CPL, I.P., enquanto mais-valia para a inovação e aumento da qualidade das suas respostas sociais.

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

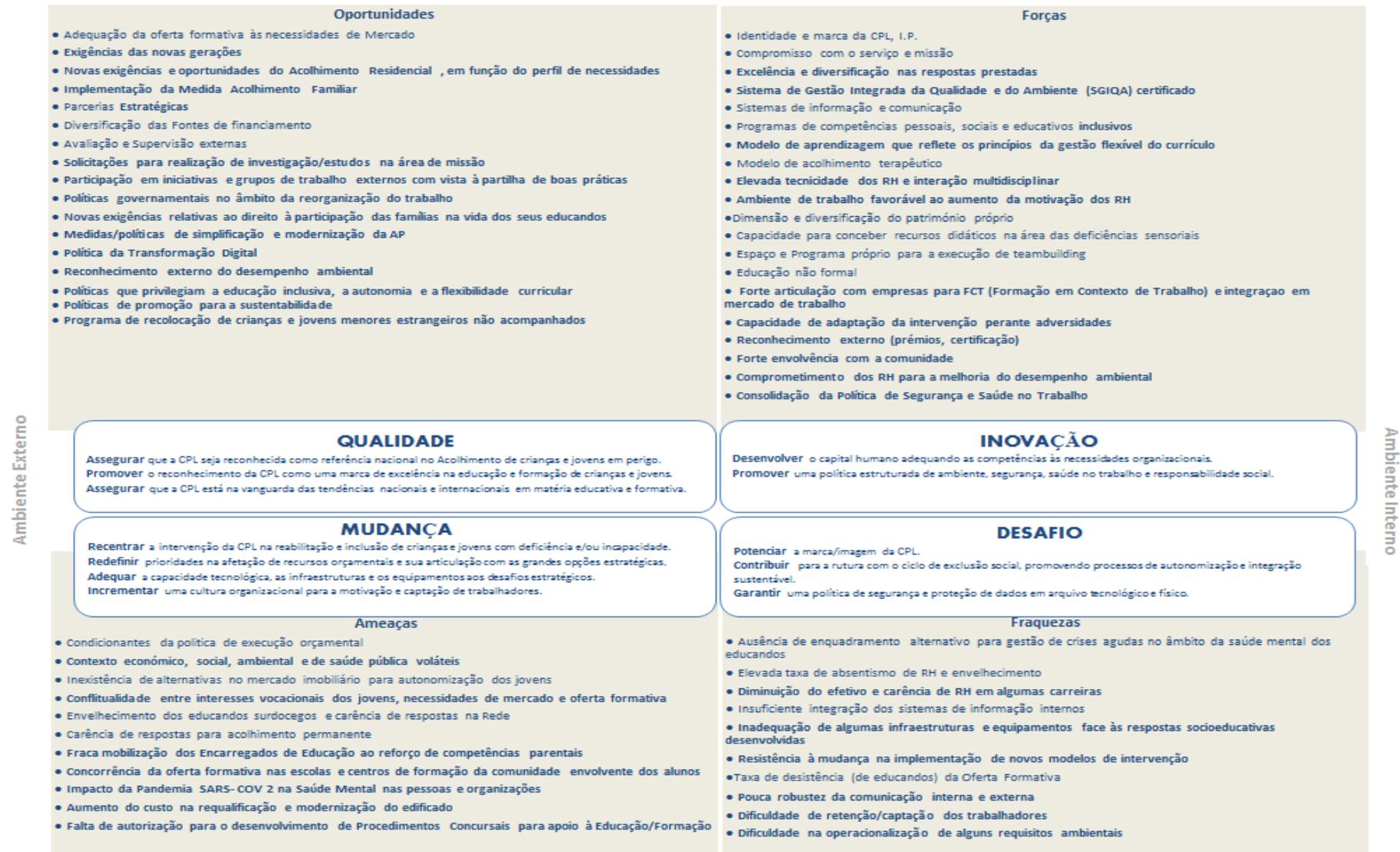


A CPL, I.P., procura desenvolver um trabalho de excelência nas suas áreas de missão e, numa perspetiva de continuidade pretende certificar valências ao nível da qualidade e do ambiente, consolidando a sua intervenção e caminhando sempre para a melhoria contínua. Este PE assume a **Qualidade**, a **Inovação**, 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 figura infra espelha a informação resultante da reanálise efetuada ao ambiente interno (forças e fraquezas) e ao ambiente externo (oportunidades e ameaças), conforme referido no ponto 2 do documento.

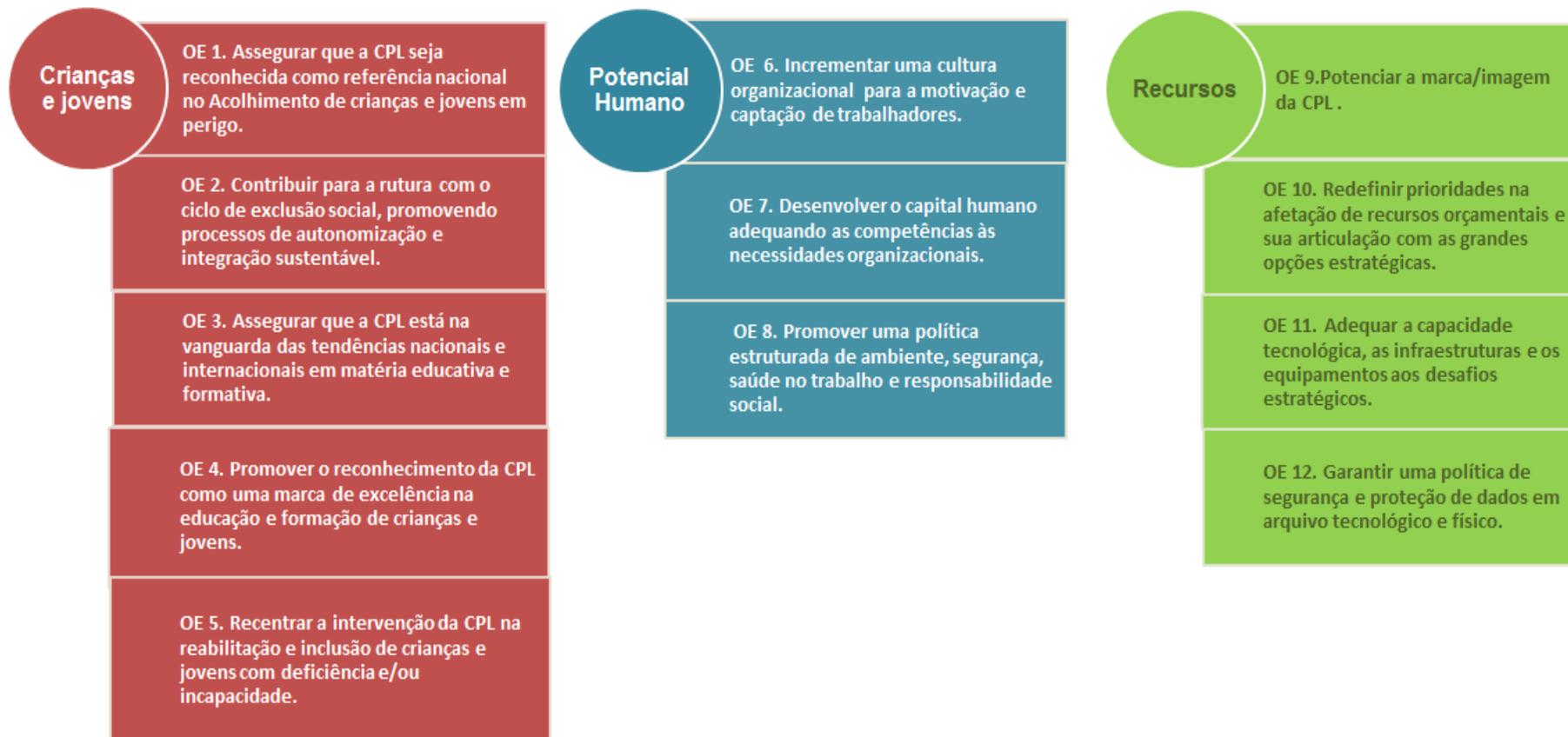




5.1.6. Objetivos estratégicos

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.

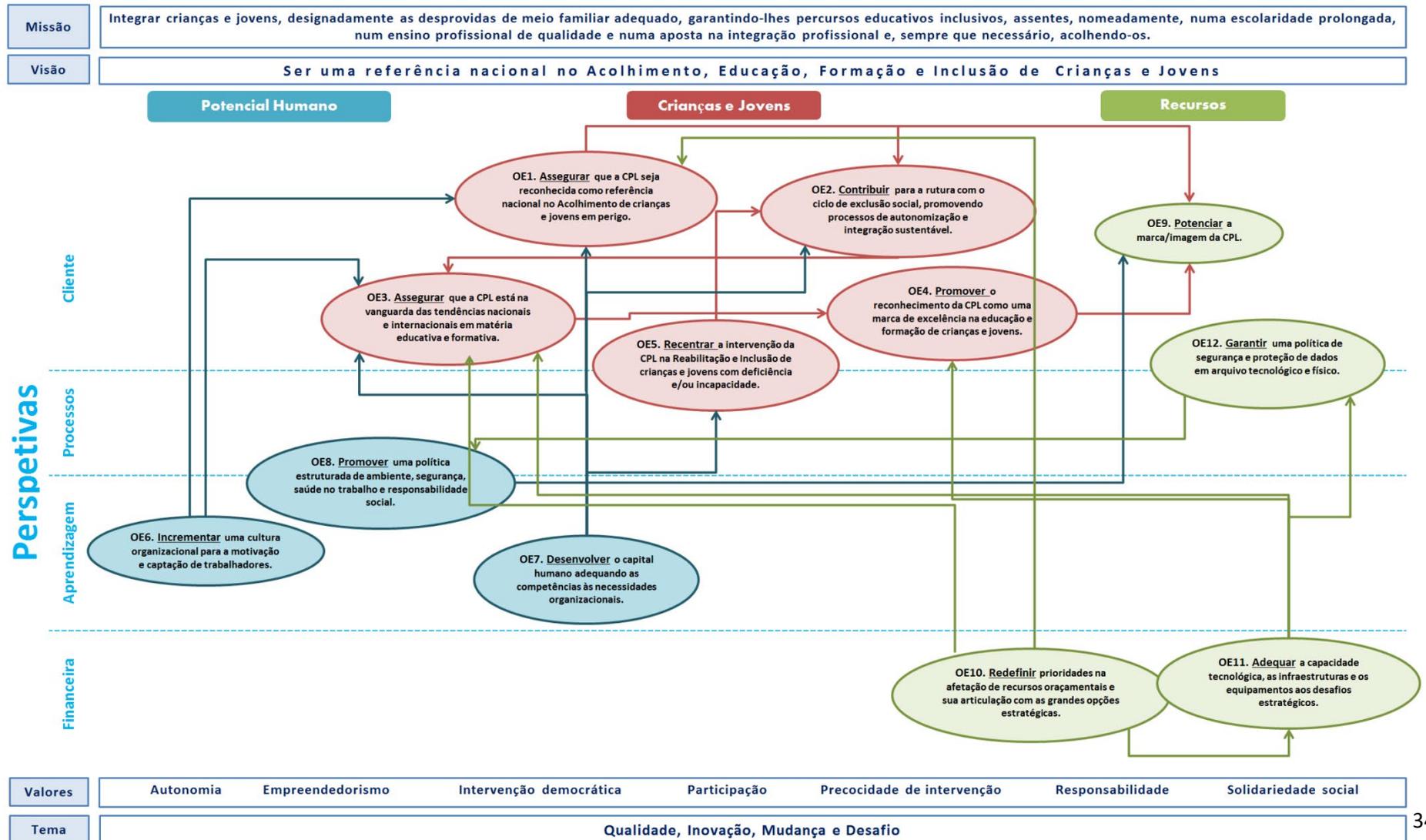




5.1.7. Mapa Estratégico

O mapa estratégico representa, tendo presente a Missão, a Visão e os 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 reformulados/revistos alguns indicadores, metas e respetivas tolerâncias, bem como o peso de cada indicador. Saliente-se que, por forma a alcançar a operacionalização da estratégia foram introduzidos novos indicadores e respetivas metas, conforme se pode verificar na tabela infra.

Objetivos Estratégicos/Indicadores

Tipo de Alteração	OE1 - Assegurar que a CPL seja reconhecida como referência nacional no Acolhimento de crianças e jovens em perigo.	Tipo de Indicador	Meta	Tolerância	Peso no Objetivo
	1.1 N.º de novas unidades residenciais.	R	3	1	7%
(N)	1.2 N.º de novas respostas de acolhimento	R	1	0	2%
	1.3 Taxa de cuidadores diretos e demais profissionais abrangidos por ações de formação orientadas para a intervenção terapêutica.	R	75%	5%	7%
	1.4 Taxa de crianças e jovens em Acolhimento Residencial com Livro de Vida.	R	85%	5%	15%
	1.5 Taxa de implementação das recomendações do estudo/ medidas de avaliação de qualidade do Acolhimento Residencial.	R	90%	10%	7%
(N)	1.6 Taxa de implementação do Plano de Ação para a melhoria do Acolhimento Residencial	R	90%	10%	2%
(R)	1.7 Taxa de satisfação global das crianças e jovens no Acolhimento Residencial.	R	68%	5%	15%
	1.8 Nível médio de avaliação externa da qualidade do Acolhimento Residencial.	R	4,2	0,42	15%
	1.9 Prazo para apresentação de um referencial de Boas Práticas no Acolhimento Residencial.	A	11 meses	1 mês	5%
	1.10 Prazo para apresentação da proposta de reestruturação da intervenção.	A	11 meses	1 mês	5%
	1.11 Taxa de famílias elegíveis abrangidas por intervenções no âmbito das competências parentais.	R	70%	5%	7%
(I)	1.12 Taxa de crianças e jovens elegíveis abrangidos por intervenções no âmbito da autonomia.	R	70%	5%	0%
(N)	1.13 N.º de Casa de Acolhimento com Projeto de Competências de Vida implementado	R	6	2	3%
(R)	1.14 N.º crianças e jovens em Acolhimento Residencial envolvidos em ações de Animação Agroambiental.	R	650	10%	5%
(R)	1.15 N.º de crianças e jovens em Acolhimento Residencial envolvidos em ações de voluntariado.	R	250	10%	5%

(R) Revisto (N) Novo (I) Imploração



Objetivos Estratégicos/Indicadores

Tipo de Alteração	OE2 - Contribuir para a rutura com o ciclo de exclusão social, promovendo processos de autonomização e integração sustentável.	Tipo de Indicador	Meta	Tolerância	Peso no Objetivo
	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 Prazo para publicação do estudo relativo à 2.ª edição do MP3.	A	11 meses	1 mês	15%
	2.6 Prazo para apresentação do documento técnico relativo à redefinição da intervenção psicossocial dos CED Tipo 2.	A	11 meses	1 mês	15%
I	2.7 Taxa de implementação das atividades previstas e redesenhadas no documento técnico.	R	95%	5%	0%
Tipo de Alteração	OE3 - Assegurar que a CPL está na vanguarda das tendências nacionais e internacionais em matéria educativa e formativa.	Tipo de Indicador	Meta	Tolerância	Peso no Objetivo
	3.1 Taxa de salas/turmas abrangidas pelo modelo de aprendizagem.	R	95%	5%	10%
R	3.2 Prazo para apresentação do relatório de avaliação externa ao modelo de aprendizagem.	A	11 meses	1 mês	10%
R	3.3 Taxa de crianças e jovens com competências sociais e pessoais adquiridas no final de cada ciclo/nível.	R	80%	5%	10%
R	3.4 Taxa de crianças e jovens em REF com registos de certificados relativos a participações cívicas, voluntariado e/ou atividades/projetos no âmbito da Educação para a Cidadania	R	35%	5%	10%
R	3.5 Prazo para apresentação ao CD da análise prospetiva da oferta formativa.	A	11 meses	1 mês	10%
R	3.6 Taxa de execução da oferta (Número de alunos).	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%
N	3.9 Taxa de utilizadores docentes ativos na plataforma digital	R	85%	10%	5%
N	3.10 Taxa de utilizadores educandos ativos na plataforma digital	R	60%	10%	5%
N	3.11 N.º médio de publicações na plataforma digital.	R	100	5	5%
N	3.12 N.º de turmas abrangidas pela Escola Virtual	R	54	5	5%

R Revisto N Novo I Imploração



Objetivos Estratégicos/Indicadores

Tipo de Alteração	OE4 - Promover o reconhecimento da CPL como uma marca de excelência na educação e formação de crianças e jovens.	Tipo de Indicador	Meta	Tolerância	Peso no Objetivo
(R)	4.1 Taxa de sucesso escolar no final dos ciclos do ensino básico.	R	85%	5%	20%
(R)	4.2 N.º crianças e jovens em REF envolvidos em ações de Educação e Animação agroambiental.	R	5500	10%	5%
(R)	4.3 Taxa de sucesso formativo no final de cada curso/nível (CEF, CA, CP, ESAE, CET).	R	75%	5%	20%
(R)	4.4 Taxa de satisfação global das crianças e jovens em REF.	R	68%	5%	20%
(R)	4.5 Taxa de redução do insucesso formativo até aos 18 anos (completos até 31 de dezembro), por absentismo, por referência ao AL 2017/2018.	R	10%	2%	10%
(R)	4.6 N.º de UFCD adaptadas às necessidades do mercado de trabalho por área de formação	R	20	4	5%
(R)	4.7 Taxa de redução do abandono escolar dos jovens com idades entre 18 e 24 anos (completos até 31 de dez), por referência ao AL 2017/2018.	R	40%	5%	10%
(N)	4.8 Prazo para apresentação ao CD dos resultados do questionário - "Health Behaviour in School Aged Children" /Organização Mundial da Saúde	A	11 meses	1 mês	10%
Tipo de Alteração	OE5 - Recentrar a intervenção da CPL na reabilitação e inclusão de crianças e jovens com deficiência e/ou incapacidade.	Tipo de Indicador	Meta	Tolerância	Peso no Objetivo
(R)	5.1 Prazo para apresentação do programa de integração de crianças e jovens com outras deficiências e/ou incapacidades, para além das sensoriais.	A	11 meses	1 mês	10%
(R)	5.2 Taxa de inclusão de crianças e jovens com outras deficiências e/ou incapacidades.	R	30%	5%	20%
(R)	5.3 Prazo para apresentação do plano de transição sustentável de pessoas adultas com deficiências sensoriais para as entidades públicas e/ou privadas competentes.	A	6 meses	1 mês	10%
(N)	5.4 Prazo para consolidar o Plano de Transição sustentável de pessoas adultas com deficiências sensoriais.	A	11 meses	1 mês	5%
(R)	5.5 Taxa de execução do plano de transição sustentável de pessoas adultas com deficiências sensoriais.	R	80%	5%	10%
(N)	5.6 Prazo para entrada em funcionamento do CRIA	R	6 meses	1 mês	5%
(R)	5.7 Taxa de crianças e jovens abrangidos pelo CRIA.	R	80%	10%	20%
(R)	5.8 N.º de utentes do Centro de Atendimento, Acompanhamento e Reabilitação Social das pessoas com Deficiência (CAARPD).	R	30	3	10%
(R)	5.9 N.º de materiais bilingues elaborados (relativos a conteúdos das disciplinas)	R	10	2	10%

(R) Revisto (N) Novo (I) Implosão



Objetivos Estratégicos/Indicadores

Tipo de Alteração	OE 6 - Incrementar uma cultura organizacional para a motivação e captação de trabalhadores.	Tipo de Indicador	Meta	Tolerância	Peso no Objetivo
	6.1 Nº de medidas de conciliação da vida profissional, pessoal e bem-estar implementadas.	R	10	2	20%
	6.2 Índice anual de satisfação dos trabalhadores na dimensão "condições de trabalho".	R	3,78	0,76	20%
(I)	6.3 Taxa de execução do plano de melhoria.	R	90%	10%	0%
(N)	6.4 Tempo médio de resposta aos requerimentos (Jornada Contínua, Acumulação de Funções e Trabalhador-estudante) dos trabalhadores (dias úteis).	R	6	2	20%
(R)	6.5 Taxa de redução de absentismo dos trabalhadores, por referência ao ano de 2018.	R	5%	2%	10%
	6.6 Nº de candidaturas apresentadas para obtenção de prémios de reconhecimento de excelência/ boas práticas.	R	2	1	5%
(R)	6.7 Nº de projetos e atividades inovadoras aprovados e executados, enquadrados no OBP.	R	3	1	5%
	6.8 Nº de perfis de competências definidos.	R	20	2	10%
(R)	6.9 Taxa de ocupação dos posto de trabalho orçamentados do mapa de pessoal	R	93%	3%	10%

Tipo de Alteração	OE 7 - Desenvolver o capital humano adequando as competências às necessidades organizacionais.	Tipo de Indicador	Meta	Tolerância	Peso no Objetivo
(R)	7.1 Taxa de partilha de conteúdos de formação disponibilizados.	R	90%	10%	10%
	7.2 Nº de encontros temáticos internos realizados.	R	10	2	10%
	7.3 Taxa de mentorias implementadas em situação de mobilidade intercarreiras e /ou interserviços.	R	90%	10%	15%
	7.4 Taxa de execução das ações de formação profissional estratégicas identificadas nos PAORH	R	95%	5%	20%
(N)	7.5 Taxa de trabalhadores capacitados em competências digitais	R	95%	2%	5%
	7.6 Nº de medidas de incentivo ao autodesenvolvimento dos trabalhadores implementadas.	A	5	1	5%
	7.7 Taxa de ações em regime de autoformação	R	65%	5%	10%
(N)	7.8 Taxa de trabalhadores em ações de autoformação	R	45%	5%	5%
(R)	7.9 Nº de trabalhadores envolvidos em team building internos.	R	800	10%	10%
	7.10 Prazo para apresentação do mapeamento dos postos de trabalho críticos.	A	11 meses	1 mês	5%
(N)	7.11 Nº de planos de sucessão aprovados e implementados	R	6	1	5%
(I)	7.12 Taxa de planos de sucessão implementados.	R	50%	5%	0%

(R) Revisto (N) Novo (I) Implosão



Objetivos Estratégicos/Indicadores

Tipo de Alteração	OE 8 - Promover uma política estruturada de ambiente, segurança, saúde no trabalho e responsabilidade social.	Tipo de Indicador	Meta	Tolerância	Peso no Objetivo
(R)	8.1 Taxa de redução de aquisição de papel (material de escritório), por referência ao ano 2018.	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%
(I)	8.6 Taxa de redução de aquisição de água engarrafada	R	50%	5%	0%
(N)	8.7 Taxa de concretização do programa de gestão ambiental	R	75%	5%	5%
	8.8 Nº de ações de responsabilidade social realizadas	R	15	3	10%
	8.9 Nº de iniciativas realizadas para tornar o edificado mais eficiente	R	10	2	15%
(R)	8.10 Taxa de redução do consumo energético, por referência ao ano 2018	R	15%	5%	10%

Tipo de Alteração	OE 9 - Potenciar a marca/imagem da CPL.	Tipo de Indicador	Meta	Tolerância	Peso no Objetivo
	9.1 Prazo para apresentação do plano de <i>marketing</i> institucional.	A	11 meses	1 mês	5%
	9.2 Taxa de execução do plano de <i>marketing</i> institucional.	R	90%	10%	15%
(R)	9.3 Nº de estudos de opinião realizados.	A	1	0	5%
(I)	9.4 Taxa de melhoria sobre a perceção da CPL	R	10%	2%	0%
(N)	9.5 N.º de iniciativas emblemáticas realizadas.	R	4	1	5%
	9.6 Nº de notícias divulgadas nos órgãos de comunicação.	R	250	25	15%
(R)	9.7 Nº de iniciativas divulgadas em suportes internos e externos (Intranet, Facebook, Youtube, Instagram e website)	R	1500	10%	15%
	9.8 Nº de encontros técnico-científicos realizados na área da missão.	R	5	1	10%
	9.9 Nº de certificações renovadas.	R	2	1	10%
(R)	9.10 Nº de novos locais abrangidos pela certificação.	R	6	1	10%
(N)	9.11 Prazo para apresentação ao CD da estrutura do Portal CPL/Balcão de Serviços	R	9 meses	1 mês	5%
(N)	9.12 Prazo para a implementação do Portal CPL/Balcão de Serviços	R	4 meses	1 mês	5%

(R) Revisto (N) Novo (I) Imploração



Objetivos Estratégicos/Indicadores

Tipo de Alteração	Objetivo	Tipo de Indicador	Meta	Tolerância	Peso no Objetivo
	OE 10 - Redefinir prioridades na afetação de recursos orçamentais e sua articulação com as grandes opções estratégicas.				
	10.1 Taxa da dotação do agrupamento de despesas de capital.	R	5%	1%	20%
	10.2 Prazo para apresentação do Plano Anual de Aquisições (PAA).	A	11 meses	1 mês	5%
(R)	10.3 Desvio médio de tempo de desenvolvimento processual face ao planeado.	R	20 dias	3 dias	10%
(R)	10.4 Prazo para implementação do sistema nas dimensões assiduidade e formação profissional.	A	11 meses	1 mês	5%
	10.5 Prazo para apresentação do plano plurianual de investimento.	A	1º trimestre de 2019	½ T	5%
	10.6 Taxa de projetos de investimento concretizados (em volume orçamental).	R	90%	10%	15%
	10.7 Nº de espaços de aprendizagem renovados.	R	100	10	20%
	10.8 Nº de instalações afetas ao acolhimento renovadas.	R	20	4	20%
	OE 11 - Adequar a capacidade tecnológica, as infraestruturas e os equipamentos aos desafios estratégicos.				
	11.1 Antiguidade média dos computadores.	R	5 anos	1 ano	20%
	11.2 Antiguidade média dos equipamentos tecnológicos afetos às REF.	R	4 anos	1 ano	20%
	11.3 Antiguidade média dos equipamentos alocados ao "Espaço de Convergência Tecnológica" das unidades de acolhimento.	R	3 anos	1 ano	20%
	11.4 Nº de salas Hi-tech implementadas	R	5	1	40%
	OE 12- Garantir uma política de segurança e proteção de dados em arquivo tecnológico e físico.				
	12.1 Prazo de entrega do plano de arquitetura de segurança aplicada a dados pessoais.	R	11 meses	1 mês	10%
(R)	12.2 Taxa de execução do plano de arquitetura de segurança aplicada a dados pessoais	R	70%	10%	10%
(R)	12.3 Quantidade de documentação, em arquivo de preservação não obrigatória, eliminada.	R	16 toneladas	10%	10%
(N)	12.4 N.º de sistemas de informação da CPL com aplicação do Regulamento para a classificação e avaliação da informação arquivística, aprovado pela Portaria nº 182/2020, de 4 de agosto.	R	2	1	10%
(N)	12.5 Taxa de cumprimento dos reportes ao Centro Nacional de Cibersegurança.	R	90%	5%	20%
(R)	12.6 Taxa de processos críticos com continuidade de negócio assegurada.	R	90%	5%	20%
	12.7 Taxa de dados replicados em localização secundária.	R	60%	5%	20%

(R) Revisto (N) Novo (I) Imploração



5.1.9. Objetivos Operacionais

A concretização da estratégia é suportada pela execução de um conjunto de objetivos operacionais, alguns dos quais objeto de reformulação, outros a considerar nos 2 (dois) últimos anos da operacionalização da estratégia, atendendo à sua relevância, incluindo projetos de melhoria e ações transformadoras. A relação entre os objetivos estratégicos e os operacionais, encontra-se vertida 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	OE6	OE7	OE8	OE9	OE10	OE11	OE12
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	OE 6	OE 7	OE 8	OE 9	OE 10	OE 11	OE 12
0013 Redefinir a oferta da CPL, por referência à diversidade e especificidade do público-alvo e às necessidades do mercado de trabalho. [REFORMULADO]			●	○								
0014 Promover a cooperação e reforçar as relações com outras entidades, valorizando a intervenção da CPL. [REFORMULADO]			●	○								
000 Promover a Inovação Tecnológica na Educação e Formação das crianças e jovens [NOVO]			●	○								
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 Criar e implementar o Centro de Recursos para a Inclusão e Autonomia (CRIA). [REFORMULADO]					●							
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



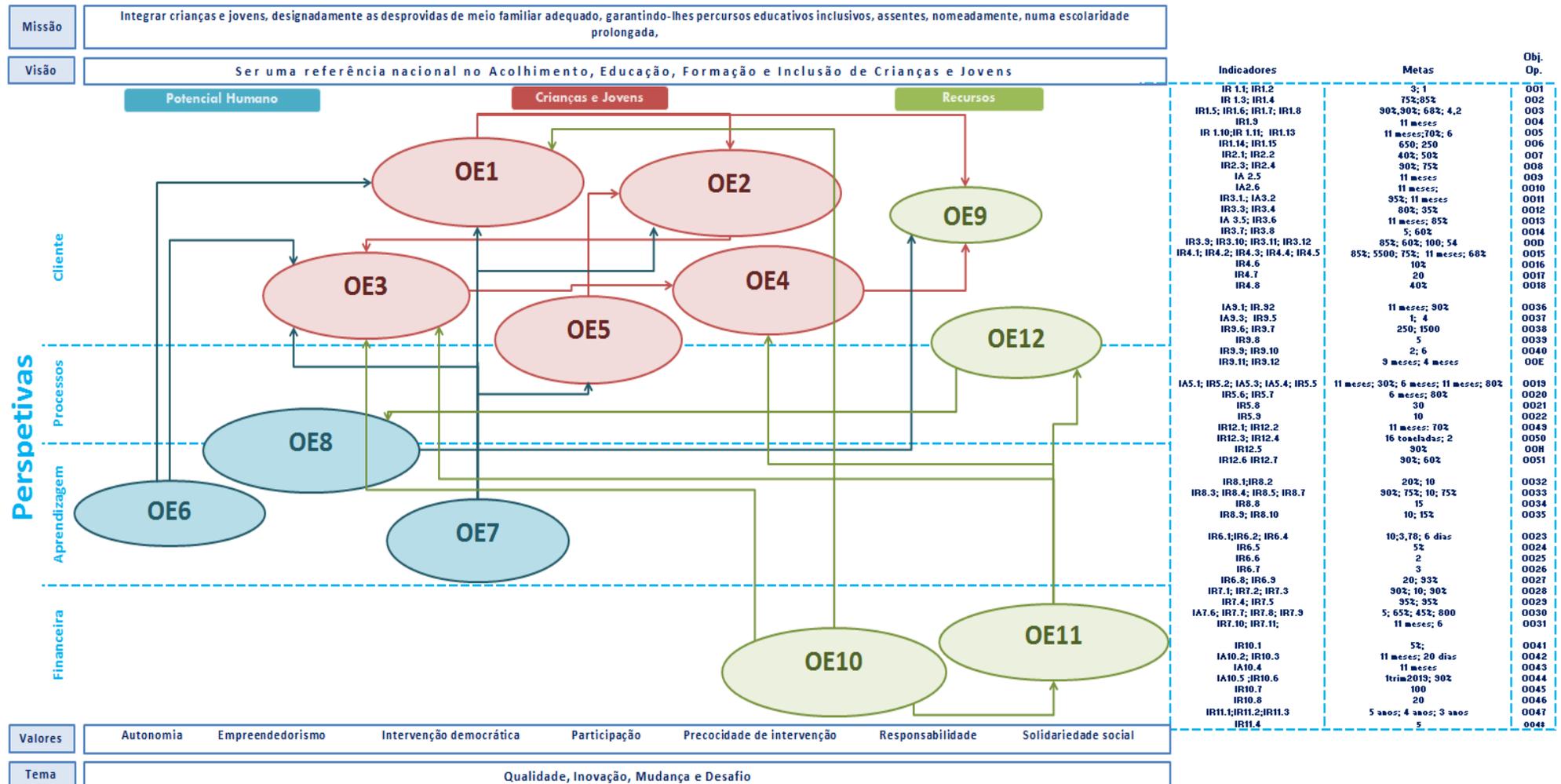
Objetivos Operacionais	Crianças e Jovens					Potencial Humano			Recursos			
	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE 6	OE 7	OE 8	OE 9	OE 10	OE 11	OE 12
0036 Definir e executar um plano de <i>marketing</i> institucional.									●			
0037 Melhorar a imagem da CPL junto da opinião pública.									●			
0038 Promover a 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.	○			○					●			
00E. Simplificar/Melhorar a interação entre a CPL e os Cidadãos. [NOVO]									●			
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.								○				●
00H Definir medidas em matéria de segurança do Ciberespaço [NOVO]								○				●
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



5.1.10. Mapa Estratégico Consolidado

O Mapa Consolidado tem como objetivo garantir que todos na Instituição, tenham acesso a uma visão global da estratégia. Neste mapa constam todos os aspetos da estratégia e do processo de monitorização, tais como: Missão, Visão, Valores, Vetores Estratégicos, Indicadores, Metas, Objetivos Operacionais. Deste modo, acedemos a uma “visão de helicóptero” que nos permite compreender a ligação entre a componente operacional e a componente estratégica.





5.2 Execução da Estratégia

Para a concretização dos objetivos definidos no Plano Estratégico, foram delineados os objetivos operacionais que concorrem para a execução da estratégia, para a melhoria contínua do desempenho da CPL, I.P., sempre numa perspetiva de alcançar um referencial de excelência.

Na sequência da reformulação efetuada apresentamos o novo mapa, com a distribuição dos objetivos operacionais executados e a executar ao longo do ciclo estratégico, repartidos por período temporal.

Objetivos Operacionais		2019	2020	2021	2022	2023
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	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	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 da CPL, por referência à diversidade e especificidade do público-alvo e às necessidades do mercado de trabalho. [REFORMULADO]				X	X
0014	Promover a cooperação e reforçar as relações com outras entidades, valorizando a intervenção da CPL. [REFORMULADO]	X	X	X	X	X
000	Promover a Inovação Tecnológica na Educação e Formação das crianças e jovens [NOVO]			X	X	X



Objetivos Operacionais		2019	2020	2021	2022	2023
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		
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	Criar e implementar o Centro de Recursos para a Inclusão e Autonomia (CRIA). [REFORMULADO]			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
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		
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



Objetivos Operacionais	2019	2020	2021	2022	2023
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
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	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	X
00E. Simplificar/Melhorar a interação entre a CPL e os Cidadãos. [NOVO]			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	
0050 Promover a racionalização dos arquivos da CPL.	X	X	X	X	X
00H Definir medidas em matéria de segurança do Ciberespaço [NOVO]				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, o qual assume grande importância na análise da evolução da execução do PAORH, bem como, da avaliação atempada de desvios que carecem de intervenção por parte da gestão, nomeadamente no desenvolvimento de ações corretivas, medindo a eficácia da estratégia e conduzindo o organismo à execução do planeado.

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.

O Sistema de Informação, Planeamento e Controlo (SPC), constitui-se como ferramenta que suporta a implementação da estratégia e a monitorização da sua execução, a todos os níveis da organização, permitindo a publicação mensal de Índices Evolutivos, que refletem os resultados alcançados pelas diversas UO no âmbito dos objetivos e atividades inerentes

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

