



# Plano Estratégico

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

2024 - 2026



Dezembro de 2023

## Ficha Técnica

### Título

Plano Estratégico da Casa Pia de Lisboa, I.P. 2024-2026

### Equipa Responsável

Departamento de Apoio à Coordenação

Sandra Veiga

Alexandra Dias

Marília Marques

Pedro Carvalho

Susana Abreu

### Participação

Todas as Unidades Orgânicas da CPL, I.P

## Mensagem do Conselho Diretivo

O ciclo estratégico que inicia a 1 de janeiro de 2024 e termina a 31 de dezembro de 2026, assume e defende uma mudança de paradigma na atuação da Casa Pia de Lisboa, I.P., ajustada às oportunidades e desafios que se esperam nestes três anos.

Este Conselho Diretivo está empenhado numa liderança envolvente, próxima e focada no desenvolvimento pleno do potencial da organização, mantendo o primado da qualidade e excelência, mas reforçando as relações e parcerias estratégicas, que alavanquem a modernização institucional, alarguem o seu domínio territorial e promovam a disseminação das suas práticas.

Conscientes da volatilidade do contexto nacional e internacional, este Plano Estratégico encontra-se robustecido com objetivos estratégicos ambiciosos, mas muito conscientes sobre as necessidades dos diferentes territórios, da visão que o Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social preconiza para o cidadão e da capacidade de resposta da Casa Pia de Lisboa, I.P.. As medidas, os projetos, programas e as metas que se pretendem implementar ao longo dos três próximos anos foram co-construídos ao longo dos últimos meses de 2023, e revelam a sintonia e a competência desta grande equipa de trabalhadores!

Todas e todos são importantes neste caminho, que se fará caminhando, certos de que a técnica, a dedicação e o profissionalismo dos trabalhadores e dos parceiros, reverterão para os melhores resultados junto das crianças, dos jovens e das famílias, que confiam a esta Instituição a nobre missão de os formar para um futuro sustentável.

Contem connosco, este Conselho Diretivo conta com cada um de vós!

Introdução .....	5
Parte 1.....	6
1. Apresentação da Casa Pia de Lisboa, I.P. ....	7
1.1. Enquadramento e caracterização.....	7
1.1.1. Estrutura Organizativa.....	8
1.1.2. Missão, Visão, Valores, Atribuições e Compromissos da Qualidade .....	9
Parte 2.....	10
2. Metodologia na elaboração do Plano Estratégico.....	11
Parte 3.....	13
3. Análise Estratégica .....	14
3.1. Dados Relevantes e Principais Indicadores.....	14
3.2. Análise SWOT .....	16
3.3. Análise <i>Stakeholders</i> .....	20
3.4. Análise PEST(A).....	21
Parte 4.....	22
4. Planeamento Estratégico .....	23
4.1. Objetivos Estratégicos.....	23
4.2. Mapa Estratégico.....	24
4.3. Mapas Operacionais.....	26
4.4. Indicadores de Desempenho e Calendarização da Estratégia.....	29
Parte 5.....	36
5. Acompanhamento e Avaliação.....	37
A Estratégica em 2 Páginas .....	38

## Introdução

O triénio 2024-2026 será abrangido por um novo Plano Estratégico (PE) que mediante os objetivos estratégicos e operacionais orientará a Casa Pia de Lisboa, I.P. (CPL, I.P.) na sua ação futura. Sustentado por uma análise das necessidades da Instituição, os desafios subjacentes aos contextos nacional e internacional, procura tornar a CPL, I.P. mais eficaz e eficiente para cumprir de forma exemplar a sua missão.

Nesta sequência, é de salientar que o PE está alinhado com os diversos suportes teóricos nacionais e internacionais de orientação estratégica no âmbito da missão e no que respeita ao Acolhimento Residencial e Familiar destacam-se a Convenção sobre os Direitos da Criança, a Agenda 2030 para um Desenvolvimento Sustentável, a Estratégia da União Europeia para os Direitos da Criança e Garantia Europeia para a Infância, a Estratégia da União Europeia para a Juventude, a Educação para a Cidadania Democrática e a Educação para os Direitos Humanos, a Estratégia Nacional para os Direitos das Crianças, o II Plano Nacional para a Juventude, a Estratégia Nacional de Educação para a Cidadania, o Plano de Ação da Estratégia Nacional de Combate à Pobreza 2022-2025 e o Plano de Ação da Garantia para a Infância 2022-2030. Em relação à Educação e Formação destaca-se como documentação de suporte, nacional e internacional, os referenciais do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), o Catálogo Nacional de Qualificações da Agência Nacional de Qualificações (ANQEP), a Agenda para Novas Competências na Europa e o Mercado Único Digital, o Pacto Ecológico Europeu e o Plano Estratégico para as Tecnologias Energéticas, bem como, a legislação em vigor.

Neste novo ciclo 2024-2026, integraram-se ainda alguns contributos dos 531 (quinhentos e trinta e um) trabalhadores que aceitaram colaborar nas Oficinas de Participação, no decurso do projeto desenvolvido em parceria com o INA - Promoção de Ambientes de Trabalho Saudáveis.

Por fim, será importante referir que a elaboração do PE assentou numa metodologia diferenciada, como adiante será demonstrada.



Coração "Ser Colo Por uma Ca(u)sa", idealizado e executado pela Equipa de Acolhimento Familiar (CED Santa Clara) e f@b.CPL, no âmbito da apresentação pública da resposta de Acolhimento Familiar da CPL, I.P., realizada no dia 20 de novembro de 2023, no Palácio Nacional da Ajuda.

# Parte 1

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

### 1.1. Enquadramento e caracterização

A CPL, I.P. é um Instituto Público com 243 anos de História, e 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 aos dias de hoje, a CPL, I.P. tem passado por inúmeras mudanças e reformas, decorrentes dos sucessivos contextos macroeconómicos, políticos, sociais e culturais que têm pautado a História de Portugal.

Atualmente, e de acordo com o decreto lei nº 77/2012 de 26 de março, que aprova a Lei Orgânica, a Instituição está integrada na administração indireta do Estado, sob a tutela do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social (MTSSS), 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 (MT) e das que sejam seguidas no Ministério da Educação (ME), com garantia do reconhecimento oficial para todos os ciclos, níveis e formas de ensino ministrados, nos termos da lei em vigor.

A sua intervenção, prevista na portaria nº 24/2013 de 24 de janeiro que aprova os Estatutos, está assente na prevenção do risco, através da atividade desenvolvida nos cinco equipamentos escolares situados na área metropolitana de Lisboa e que respondem a pelo menos duas mil e seiscentas e noventa e cinco crianças e jovens.

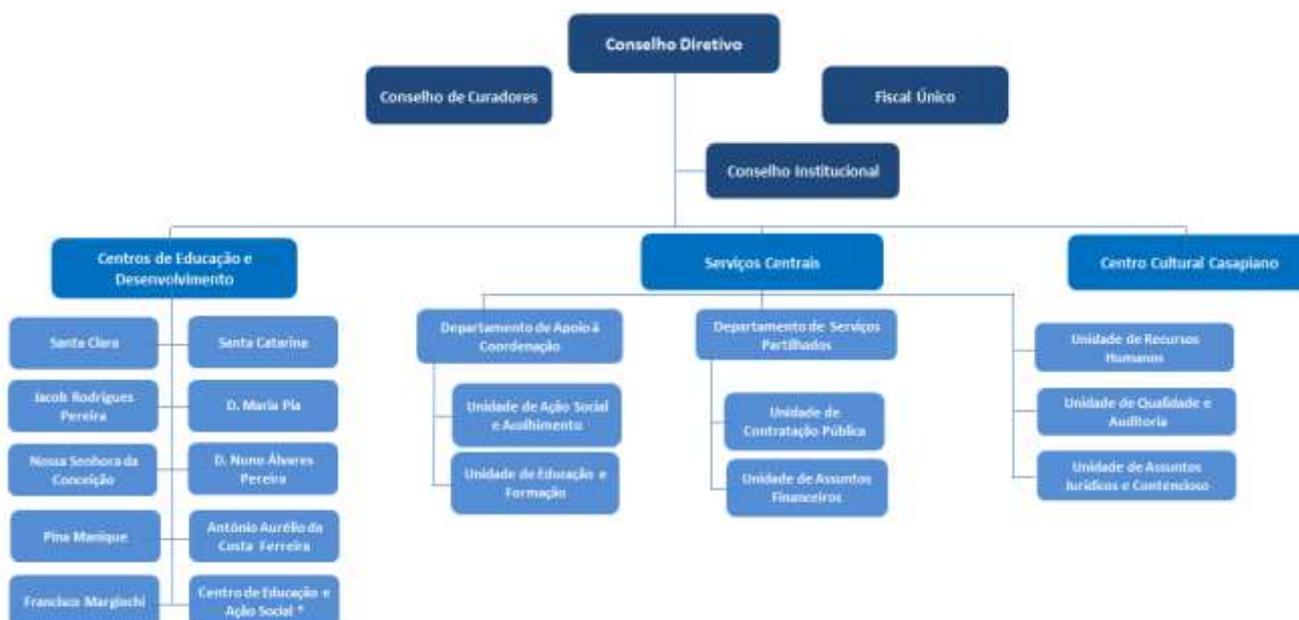
Na área da promoção e proteção de crianças e jovens em perigo e mais especificamente na reparação emocional, a CPL, I.P. integra o Sistema Integrado de Acolhimento Residencial e Familiar do Distrito de Lisboa, no âmbito do qual de forma concertada e colaborativa, planifica, capacita e avalia o Plano Estratégico Integrado para a Infância, Juventude e Família, articulado com o Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS, I.P.) e a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML). Neste sentido, desenvolve a medida de acolhimento familiar, assim como executa medidas de acolhimento residencial, em equipamentos ajustados às necessidades e especificidades das crianças e jovens sujeitas a medidas de colocação. Ainda na área das pessoas com deficiência, garante respostas para surdos e surdocegos, através da ação de dois equipamentos que incluem lar residencial, centro de atividades ocupacionais e desenvolvimento de atividades, projetos ou programas que se julguem oportunos ou indicados ao desenvolvimento e inclusão 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.

A dinâmica institucional tem presente os 17 (dezassete) objetivos de Desenvolvimento Sustentável, considerando o carater preventivo e de promoção do desenvolvimento individual de cada criança e jovem, mas para o triénio 2024-2026 irá conferir resposta direta a 10 (dez) destes objetivos (1, 3, 4, 5, 8, 10, 12,13, 16 e 17).



### 1.1.1. Estrutura Organizativa



\* Em Processo de extinção: Despacho 17D/2015/SE 55, de 18/02/2015.

### 1.1.2. Missão, Visão, Valores, Atribuições e Compromissos da Qualidade

#### Missão

- Integrar crianças e jovens, garantindo-lhes percursos educativos e formativos inclusivos de qualidade e, sempre que necessário, acolhendo-os.

#### Visão

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

#### Valores

- Autonomia;
- Participação;
- Prevenção;
- Responsabilidade;
- Solidariedade;
- Inovação;
- Ética.

#### Atribuições

- 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;
- Desenvolver projetos de vida para as crianças e jovens que acolhe, mediante a promoção de estratégias diversificadas, de caráter preventivo, em articulação com as respetivas famílias e outros parceiros;
- Garantir às crianças e jovens percursos educativos inclusivos, através de uma escolaridade prolongada e de um ensino profissional de qualidade;
- Desenvolver um modelo do ensino profissional que aposte, designadamente, no reforço da formação em alternância e na integração profissional;
- 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.

#### Compromissos de Qualidade

- Orientação para as Crianças e Jovens e suas Famílias;
- Cumprimento das exigências estatutárias e regulamentares;
- Qualidade dos serviços prestados;
- Gestão das relações com as partes interessadas;
- Envolvimento das Pessoas;
- Sustentabilidade Ambiental.



Trabalho realizado por educando do 1.º Ciclo do Ensino Básico (ano letivo 2022/23) do CED Nossa Senhora da Conceição da CPL, I.P., no âmbito do Concurso “Ser Criança Começa em Nós”

Dia Mundial da Criança 2023

## Parte 2

## 2. Metodologia na elaboração do Plano Estratégico

O processo de planeamento estratégico estabelece as principais linhas de orientação que definem a estratégia, bem como as ações e os critérios de avaliação que irão contribuir para o alinhamento dos recursos com vista à satisfação de necessidades e expectativas de todos aqueles a quem se pretende servir e que serão afetados pelas decisões estratégicas.

Trata-se de um processo 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 2024-2026 considerou atividades que, de seguida, se discriminam:

- **Alinhamento Estratégico**

Nesta primeira etapa o Conselho Diretivo reformulou a missão, a visão, os valores, as atribuições e os compromissos de modo a definir os pressupostos que no triénio 2024-2026 se constituem como os pilares da intervenção a desenvolver pela Instituição.

Posteriormente, envolveu os Dirigentes das Unidades Orgânicas e dos Centros de Educação e Desenvolvimento no diagnóstico da situação atual e a identificação de oportunidades de melhoria.

Seguidamente, o Conselho Diretivo construiu o Mapa Estratégico, definindo 12 (doze) objetivos estratégicos posicionados de acordo com a metodologia *Balanced Scorecard* (Clientes, Processos, Pessoas e Financeira). A análise das relações entre estes objetivos, permitiu definir 6 (seis) Mapas Operacionais.

Esta metodologia, que envolveu nesta primeira fase o Conselho Diretivo e os Dirigentes, 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.

- **Programação estratégica**

Na segunda etapa incidu sobre o planeamento e a operacionalização ação que dá suporte à estratégia, envolvendo os restantes Dirigentes, de modo a garantir a transversalidade e representatividade de todas as Unidades Orgânicas e Centros de Educação e Desenvolvimento da instituição.

Com recurso uma vez mais à metodologia *Balanced Scorecard*, nos 6 (seis) mapas operacionais foram definidos objetivos operacionais, que por sua vez, em fase posterior, foram a base para a construção dos indicadores.

Segue-se o cronograma das principais ações subjacentes à elaboração do Plano Estratégico 2024-2026.





Trabalho realizado por educanda do Curso Profissional Técnico/a de Comunicação – Marketing, Relações Públicas e Publicidade (ano letivo 2022/23) do CED Pina Manique da CPL, I.P, no âmbito do Concurso “Ser Criança Começa em Nós”

Dia Mundial da Criança 2023

## Parte 3

### 3. Análise Estratégica

#### 3.1. Dados Relevantes e Principais Indicadores

##### ➤ Acolhimento Residencial



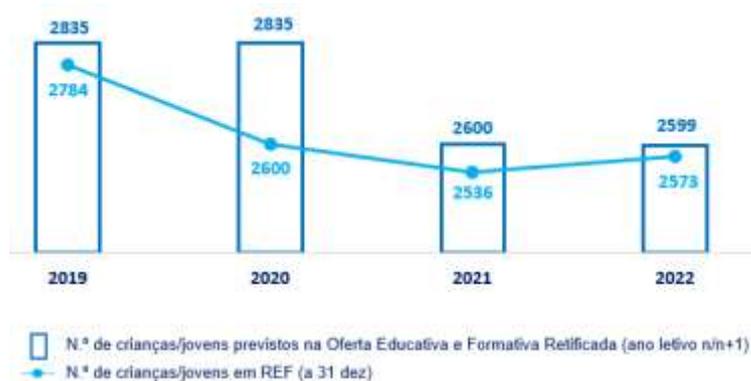
- 7 Casas de Acolhimento
- 2 Casas de Acolhimento com Programa de Pré-Autonomia
- 9 Apartamentos de Autonomização
- 1 Lar Residencial

##### Taxa de crianças e jovens com Projeto de Vida definido



Ano	2019	2020	2021	2022
Taxa (%)	91,53%	94,84%	95,27%	92,55%

##### ➤ Educação e Formação



##### Taxa de sucesso escolar no final dos ciclos do ensino básico



Ano	2019	2020	2021	2022
Taxa (%)	90,96%	96,40%	95,53%	93,07%

##### Taxa de sucesso formativo no final de cada curso/nível (CEF, CA, CP, CES e CET)



Ano	2019	2020	2021	2022
Taxa (%)	75,58%	88,33%	81,05%	82,47%

## ➤ Recursos Humanos



### Taxa de Tecnicidade



Ano	Taxa de Tecnicidade
2019	75,60%
2020	76,70%
2021	77,20%
2022	77,70%

### Taxa de Participação em Formação



Ano	Taxa de Participação em Formação
2019	73,30%
2020	88,00%
2021	82,40%
2022	75,00%

### Taxa de satisfação dos trabalhadores



Ano	Taxa de Satisfação dos Trabalhadores
2019	73,30%
2020	73,30%
2021	73,30%
2022	70,20%

## ➤ Recursos Financeiros

### Taxa de Execução Orçamental



Face	2019	2020	2021	2022
Face ao Planeado	87,22%	84,93%	89,83%	85,93%
Face ao Corrigido	87,07%	84,93%	87,27%	89,85%

Fontes: Relatório de Atividades e Contas\_2019 a 2022

### 3.2. 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..

#### ❖ Forças (Strengths)

- Ambiente e cultura organizacional;
- Identidade CPL e compromisso com o serviço e missão;
- Reconhecimento e representação da CPL enquanto entidade competente em matéria de infância e juventude;
- Elevada Taxa de Tecnicidade/Especialização e Formação Contínua dos RH;
- Espírito empreendedor, participativo, colaborativo e resiliente dos RH;
- Programas formativos de desenvolvimento de competências e promoção de relações colaborativas para o trabalho em equipa;
- Estruturação e preparação da implementação da resposta de Acolhimento Familiar;
- Maturidade da intervenção do Acolhimento Residencial com base no modelo terapêutico;
- Acolhimento Residencial que responde a diferentes perfis de necessidades;
- Respostas de Acolhimento especializadas no âmbito da promoção da Autonomização;
- Respostas Socioeducativas adaptadas a pessoas com deficiência e incapacidade;
- Oferta educativa e formativa diversificada com autonomia pedagógica;
- Elevado rácio na intervenção psicossocial realizada nas respostas educativas e formativas, com foco na prevenção de situações de perigo, promoção do sucesso educativo e desenvolvimento integral das crianças/jovens;
- Relação de proximidade com os vários agentes socioeducativos que potencia o bom ambiente escolar;
- Vasta oferta de Educação Não formal para crianças e jovens, promotora de enriquecimento curricular e com intenção pedagógica.
- Sistema de Gestão Integrada da Qualidade e do Ambiente (SGIQA);
- Mecanismos de auscultação das crianças, jovens, famílias e trabalhadores no âmbito da satisfação;
- Certificação no âmbito do Sistema de Gestão Integrada da Qualidade e do Ambiente (SGIQA);
- Integração do sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal no Sistema de Gestão Integrada da Qualidade e do Ambiente;
- Equipamentos tecnológicos adequados às necessidades da intervenção;
- Património edificado suscetível de rentabilização e diversificação de utilização.

## ❖ Fraquezas (Weaknesses)

- Gestão recorrente da imprevisibilidade da especificidade da missão;
- Insuficiência de RH nas áreas de missão;
- Dificuldades na captação e retenção de RH;
- Elevado nível de turnover na área do acolhimento;
- Elevada taxa de absentismo e conseqüente sobrecarga das equipas na área da missão;
- Funções de elevado desgaste físico e emocional e Risco de *Burnout* em algumas áreas;
- Dificuldade de recrutamento para algumas carreiras através de concurso externos;
- Inexistência de Gabinete de Saúde Ocupacional;
- Fraca mobilização das Famílias no reforço das competências;
- Fraca interoperacionalidade do suporte dos parceiros interinstitucionais nas respostas sociais;
- Dispersão geográfica de algumas respostas;
- Vetustez do edificado e inadequação ao tipo de utilização;
- Património inativo decorrente do força do seu enquadramento legal;
- Fraca capacidade interna para a manutenção adequada e modernização de espaços, equipamentos, infraestruturas e espaços exteriores;
- Dificuldade de acomodação, no plano de apoio técnico, da complexificação e crescimento exponencial do parque e sistemas tecnológicos;
- Falta de interoperacionalidade de sistemas de informação internos e externos, serviços de manutenção e evolutivo dos sistemas insuficientes;
- Insuficiência da infraestrutura de comunicação sem fios face às exigências da Instituição;
- Benefícios do efeito de escala por otimizar na agregação de necessidades e processos de aquisição muito morosos;
- Cadência de planeamento com dessincronias de abrangência temporais face à coexistência de calendários de atividade distintos por ano civil/ano letivo.

## ❖ Oportunidades (Opportunities)

- Contexto evolutivo do sistema de promoção e proteção nacional com planeamento até 2030;
- Potencial de novos públicos;
- Novas exigências e oportunidades em função do perfil das crianças e jovens;
- Potencial de integração da resposta de pré-autonomia na Lei de Promoção e Proteção;
- Necessidade do mercado de oferta formativa ajustada;
- Predisposição de entidades públicas, privadas e sociedade civil para caminhos de aprendizagem cooperativos;
- Enorme diversidade de recursos disponibilizados na Internet (fonte inesgotável para a área pedagógica, educativa e social);
- Existência de Manuais/Guias de Procedimentos e/ou Informativos com carácter preventivo e interventivo;
- Implementação de projetos inovadores, colocando a inclusão ao serviço de processos de aprendizagem de cada criança e jovem;
- Estabelecimento de protocolos, parcerias estratégicas e envolvimento em Programas de reforço à missão da CPL;
- Abertura à academia para o acolhimento de estagiários e para a participação em projetos científicos/intercâmbios/boas práticas;
- Valorização e reconhecimento do contributo técnico nas áreas de missão e de suporte;
- Novas formas de organização do trabalho;
- Perene exigência da perfeição quanto ao amplo cumprimento do princípio da legalidade, considerando a impactante consequência do erro;
- Políticas para a promoção do desempenho ambiental e do desenvolvimento sustentável das organizações mediante a implementação de processos de inovação, desmaterialização e simplificação;
- Diversificação de fontes de recursos, designadamente financeiros;
- Tecnologia e sistemas existentes facilitadores da transparência;
- Desenvolvimento e Evolução Tecnológica e Digital.

## ❖ Ameaças (Threats)

- Contexto socioeconómico volátil;
- Crise climática e crescente escassez de recursos naturais;
- Desarticulação das diferentes entidades com competência em matéria de infância e juventude (justiça, educação, saúde,...) na mobilização dos recursos que assegurem apoios de forma coordenada e sistemática;
- Escassez de respostas externas para acompanhamento e encaminhamento de casos específicos (educação, saúde ou outras);
- Insuficientes soluções habitacionais e dificuldade dos jovens em aceder a medidas de apoio à integração e mercado de trabalho;
- Procura decrescente da Oferta Educativa e Formativa da CPL e proliferação de cursos similares em escolas e centros de formação da comunidade envolvente;
- Inacessibilidade à rede de transporte escolar adaptado para crianças e jovens com deficiência;
- Concorrência com condições mais apelativas para a captação de RH;
- Condicionantes da política de execução orçamental;
- Volatilidade do quadro legal e normativo e crescentes exigências legais e de reporte informativo;
- Pouco reconhecimento do potencial da CPL nos demais sistemas e entidades da Administração Pública;
- Ausência de canais preferenciais na rede comunitária que agilizem os procedimentos conducentes a respostas ajustadas às necessidades das crianças e jovens;
- Dependência externa de autorizações prévias;
- Transformações do mercado concorrencial de fornecimentos;
- Crescente complexidade e mutação de fatores no âmbito da cibersegurança;
- Custos elevados da oferta formativa em algumas áreas específicas.

### 3.3. Análise Stakeholders

Neste ponto identificam-se as pessoas e/ou grupos que se constituem como partes interessadas para a Casa Pia de Lisboa, I.P., bem como, o impacto que podem ter na dinâmica institucional.

	O que querem da CPL, I.P.?	O que a CPL, I.P. quer?
<b>Educandos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bem-estar, conforto e segurança;</li> <li>Aquisição de formação de acordo com as suas expectativas e que concorra para integração de mercado de trabalho;</li> <li>Respeito e valorização;</li> <li>Oportunidades;</li> <li>Projetos de autonomização e de reunificação familiar sustentados e consolidados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolvimento de competências sociais e emocionais;</li> <li>Autonomização;</li> <li>Projetos de vida de acordo com o perfil do jovem para o século XXI;</li> <li>Jovens dotados de soft skills para desempenhos pessoais, sociais e profissionais de qualidade.</li> </ul>
<b>Famílias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação de qualidade para as suas crianças e jovens;</li> <li>Apoio na superação das adversidades;</li> <li>Respeito e empatia pelos seus valores, crenças e costumes;</li> <li>Ferramentas para a vida;</li> <li>Qualidade nos serviços disponibilizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação ativa no projeto de vida das crianças e jovens;</li> <li>Capacitar as famílias para o exercício das competências parentais;</li> <li>Participação e envolvimento ativo na missão;</li> <li>Confiança no processo de intervenção socioeducativo.</li> </ul>
<b>Parceiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevada qualificação técnica na formação;</li> <li>Crianças e jovens munidas de soft skills;</li> <li>Parcerias ativas e de qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partilha de conhecimentos e boas práticas;</li> <li>Suporte à melhoria contínua e inovação;</li> <li>Perfect fit entre competências dos jovens e as necessidades do mercado de trabalho;</li> <li>Consolidação da relação com os parceiros estratégicos.</li> </ul>
<b>Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparência nos requisitos e agilização dos procedimentos;</li> <li>Cumprimento nas obrigações relativas aos processos aquisitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prestação de serviços de qualidade.</li> </ul>
<b>Trabalhadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertencer a uma instituição de excelência;</li> <li>Resposta às suas expectativas de desenvolvimento e realização profissional;</li> <li>Melhores condições de trabalho;</li> <li>Conciliação da vida pessoal, familiar e profissional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalhadores qualificados e capacitados com elevada satisfação;</li> <li>Participação ativa na dinâmica institucional;</li> <li>Compromisso.</li> </ul>
<b>Tutela/Governo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestão de recursos orientada para os resultados;</li> <li>Bom desempenho;</li> <li>Serviço de qualidade e com alto nível de satisfação dos utentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhecimento e distinção do papel da CPL, I.P. e das suas especificidades;</li> <li>Afetação de recursos e meios para a execução da missão.</li> </ul>

### 3.4. 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, efetuámos a seguinte análise PEST(A):

<p><b>P</b> Fatores Políticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta consenso político;</li> <li>• Crise Migratória (legal e ilegal);</li> <li>• Guerra e conflitos entre Países;</li> <li>• Plano de Ação de Garantia para a Infância 2022-2030;</li> <li>• Flexibilidade de integração de novos mecanismos na Lei de Promoção e Proteção;</li> <li>• Desenvolvimento Sustentável 2030;</li> <li>• Agenda do Trabalho Digno.</li> </ul>
<p><b>E</b> Fatores Económicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constrangimentos orçamentais;</li> <li>• Tendências económicas;</li> <li>• Fatores fiscais (taxas de juro e de inflação);</li> <li>• Perda do poder de compra;</li> <li>• Plano de Recuperação e Resiliência.</li> </ul>
<p><b>S</b> Fatores Sociais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desertificação do interior;</li> <li>• Inclusão de Pessoas com deficiência;</li> <li>• Tráfico humano.</li> </ul>
<p><b>T</b> Fatores Tecnológicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento e evolução tecnológica;</li> <li>• Legislação tecnológica;</li> <li>• Problemas de Propriedade Intelectual;</li> <li>• Inteligência artificial;</li> <li>• Redes Sociais;</li> <li>• Sociedade digital.</li> </ul>
<p><b>A</b> Fatores Ambientais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulamentação ambiental;</li> <li>• Alterações Climáticas;</li> <li>• Eficiência energética;</li> <li>• Sustentabilidade;</li> <li>• Consciencialização ambiental.</li> </ul>



Livro “Eu vou ser”, de André Letria e José Jorge Letria.

Versão adaptada pela CPL, I.P. que inclui braille, escrita pictográfica e ilustrações em relevo, além de imagens de grande dimensão e especialmente coloridas.

## Parte 4

## 4. Planeamento Estratégico

### 4.1. Objetivos Estratégicos

Para o ciclo estratégico 2024-2026 foram definidos 12 (doze) objetivos, a saber:

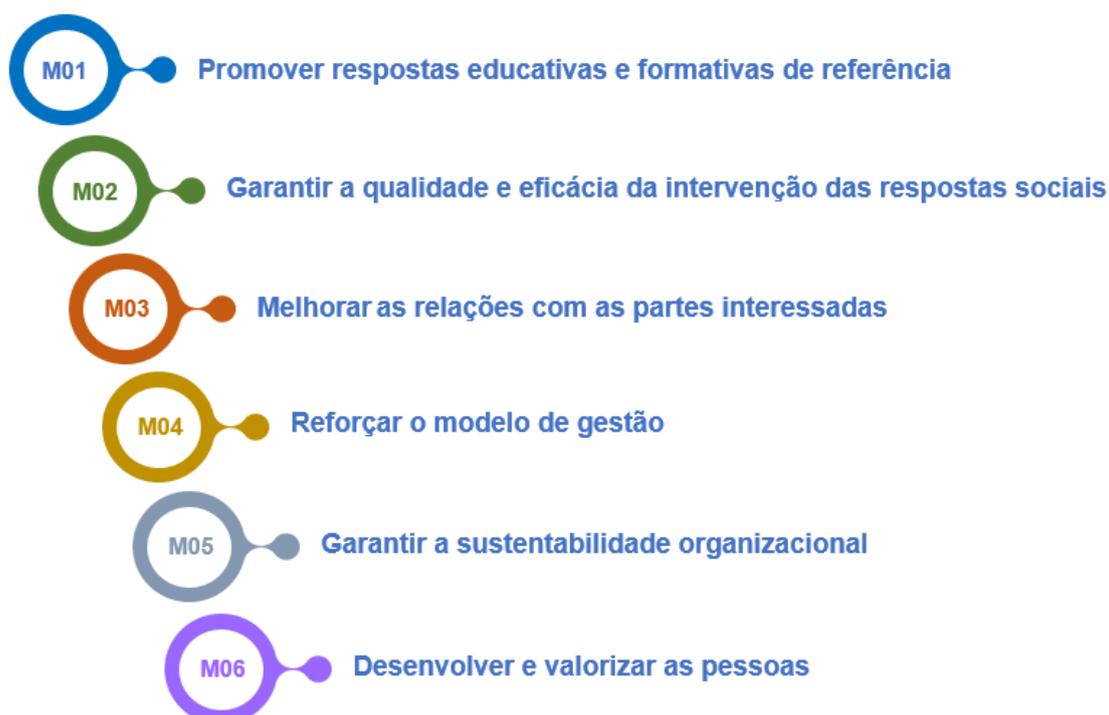
- OE 1. Diversificar as fontes de financiamento
- OE 2. Valorizar as pessoas
- OE 3. Modernizar os espaços e as ferramentas
- OE 4. Potenciar o modelo de gestão
- OE 5. Melhorar as interações com as partes interessadas
- OE 6. Adotar metodologias inovadoras
- OE 7. Reforçar a resiliência dos serviços e sistemas
- OE 8. Otimizar o Planeamento
- OE 9. Potenciar a marca CPL
- OE 10. Ser uma referência Nacional e Internacional na área do Acolhimento
- OE 11. Assegurar respostas educativas e formativas diferenciadas
- OE 12. Reforçar a intervenção na reabilitação e inclusão de crianças e jovem com deficiência ou incapacidade

## 4.2. Mapa Estratégico

O mapa estratégico representa as orientações estratégicas da CPL, I.P., distribuindo os objetivos estratégicos pelas perspetivas da abordagem *Balanced Scorecard* (Clientes, Processos, Pessoas e Financeira).

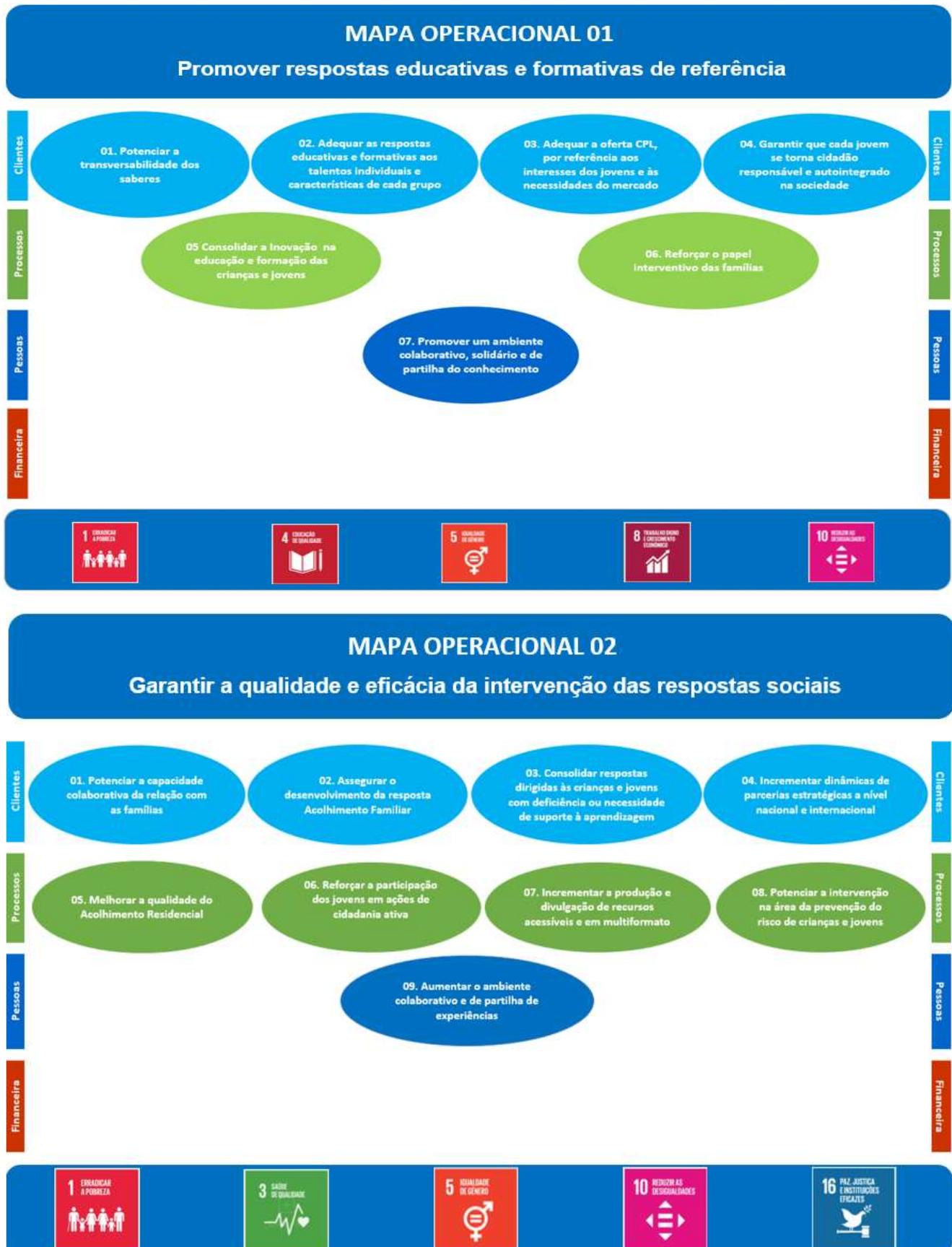


Para a concretização do mapa estratégico, os objetivos estratégicos foram acomodados em 6 (seis) Mapas Operacionais.



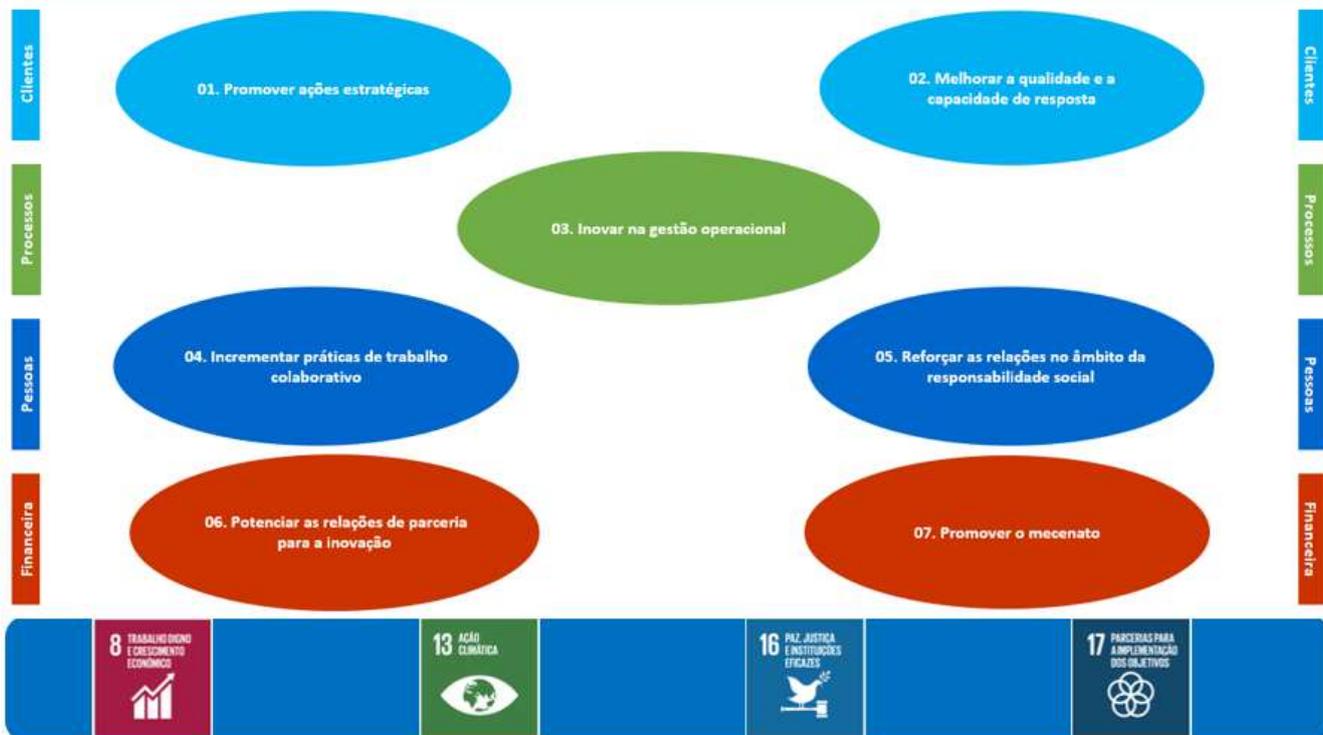
### 4.3. Mapas Operacionais

Cada mapa comporta um conjunto de objetivos operacionais.



## MAPA OPERACIONAL 03

### Melhorar as relações com as partes interessadas



## MAPA OPERACIONAL 04

### Reforçar o modelo de gestão



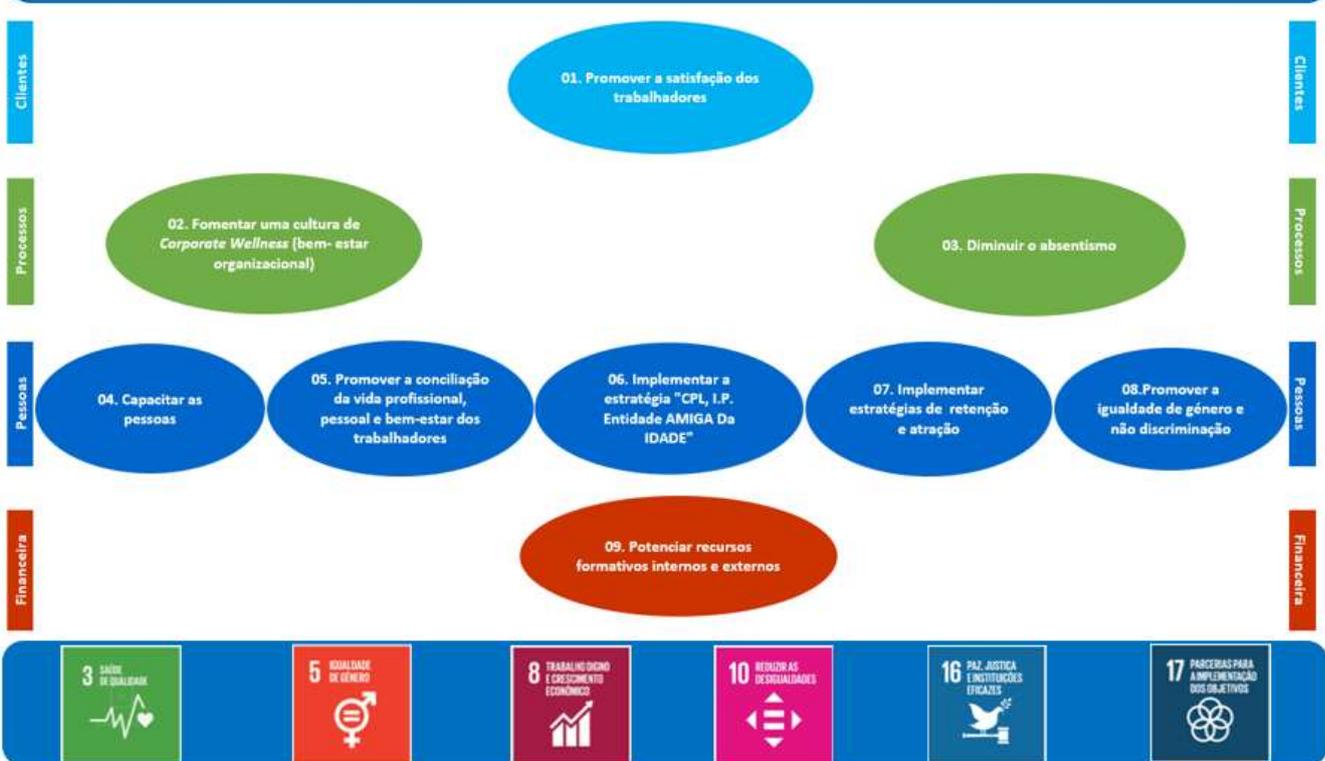
## MAPA OPERACIONAL 05

### Garantir a sustentabilidade organizacional



## MAPA OPERACIONAL 06

### Desenvolver e valorizar as pessoas



#### 4.4. Indicadores de Desempenho e Calendarização da Estratégia

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

##### OE 1. Diversificar as fontes de financiamento

Indicadores			PE 2024-2026		Metas Anuais		
Designação	Peso	Tipo	Meta	Tolerância	2024	2025	2026
N.º de cursos abrangidas pela ação do mecenato	60%	Eficácia	8	2	2	2	4
Nº de ações de reconhecimento dos beneméritos	40%	Eficácia	4	1	1	1	2

##### OE 2. Valorizar as pessoas

Indicadores			PE 2024-2026		Metas Anuais		
Designação	Peso	Tipo	Meta	Tolerância	2024	2025	2026
Taxa de execução das propostas de melhoria decorrentes das oficinas de participação	5%	Eficácia	85%	5 p.p.	75%	80%	85%
Índice anual de satisfação dos trabalhadores na dimensão "condições de trabalho"	8%	Qualidade	3,8	0,1	3,6	3,7	3,8
Nº de oficinas de participação realizadas com vista à partilha do conhecimento e desenvolvimento profissional	5%	Eficácia	35	4	–	10	25
Nº de iniciativas realizadas no âmbito da prevenção da saúde mental, doença, diagnóstico precoce e adoção de estilos de vida saudáveis	5%	Eficiência	6	2	2	2	2
Taxa de implementação de medidas preventivas e/ou corretivas previstas para o ano, no âmbito da segurança no trabalho	5%	Eficácia	75%	5 p.p.	75%	75%	75%
Prazo para apresentação ao CD do Plano de Combate ao Absentismo	4%	Eficiência	11 meses (30/11/2024)	1	11 meses	–	–
N.º de medidas implementadas no âmbito do Plano de Combate ao Absentismo	5%	Eficácia	4	2	–	2	2
Taxa de redução de absentismo dos trabalhadores, por referência ao ano de 2023	5%	Eficácia	1,5%	0,5 p.p.	–	1,0%	1,5%
Taxa de abrangência das ações de formação	4%	Eficácia	90%	5 p.p.	80%	90%	90%
Taxa de abrangência das ações de formação estratégica	4%	Eficácia	90%	5 p.p.	80%	90%	90%
Nº de edições do Programa de Mentoria para a Inovação e Liderança na Administração Pública (PMIL) em que a CPL participa.	3%	Eficácia	3	1	1	1	1
Nº de medidas de conciliação da vida profissional, pessoal e bem-estar implementadas	5%	Eficiência	15	3	5	5	5
% de trabalhadores elegíveis em teletrabalho	5%	Qualidade	85%	5 p.p.	60%	70%	85%
Prazo para apresentação ao CD do Projeto "CPL, Entidade AMIGA da IDADE"	4%	Eficiência	11 meses (30/11/2025)	1	–	11 meses	–
N.º de iniciativas implementadas no âmbito do Projeto "CPL, Entidade AMIGA da IDADE"	5%	Qualidade	5	2	–	–	5
Prazo para apresentação ao CD de um plano de retenção e atração de trabalhadores qualificados	4%	Eficiência	10 meses (31/10/2024)	1	10 meses	–	–
Taxa de execução do Plano de retenção e atração dos trabalhadores qualificados	5%	Eficácia	80%	5 p.p.	–	60%	80%
Taxa de reposição de trabalhadores	5%	Eficácia	90%	5 p.p.	90%	90%	90%
N.º de iniciativas de promoção da igualdade de género e não discriminação (trabalhadores e educandos) realizadas	5%	Eficácia	30	3	10	10	10
% de homens que partilham licença de 120/150 dias	3%	Eficácia	80%	5 p.p.	70%	75%	80%
N.º de ações de formação disponibilizadas por entidades externas	3%	Eficácia	15	3	5	5	5
N.º de vagas disponibilizadas ao exterior nas ações de formação promovidas pela CPL	3%	Eficácia	60	6	15	20	25

### OE 3. Modernizar os espaços e as ferramentas

Indicadores			PE 2024-2026		Metas Anuais		
Designação	Peso	Tipo	Meta	Tolerância	2024	2025	2026
N.º de espaços/locais renovados/reequipados com vista à melhoria das condições de trabalho	35%	Qualidade	9	2	5	2	2
% de afetação de potencial de investimento, suportado em receitas do OSS, à renovação de equipamentos afetos à componente técnica/tecnológica das respostas formativas	30%	Eficácia	5%	1 p.p.	5%	5%	5%
Nº de m <sup>2</sup> de edificado reabilitado	35%	Qualidade	5000	250	1500	1500	2000

### OE 4. Potenciar o modelo de gestão

Indicadores			PE 2024-2026		Metas Anuais		
Designação	Peso	Tipo	Meta	Tolerância	2024	2025	2026
Prazo para implementação do "CPL Comunica"	5%	Eficiência	3 meses (31-03-2024)	1	3	-	-
Taxa de satisfação dos trabalhadores na dimensão "comunicação interna"	10%	Qualidade	65%	5 p.p.	60%	62%	65%
N.º de novas rubricas criadas na intranet	2%	Eficácia	3	1	-	2	1
Prazo para a reformulação da Intranet	3%	Eficiência	5 meses (31-05-2025)	1	-	5 meses	-
Prazo para apresentação ao CD da proposta de candidatura no âmbito do EQAVET (meses)	5%	Eficiência	11 meses (30/11/2025)	1	-	11 meses	-
N.º de certificações obtidas (EQAVET)	15%	Qualidade	1	0	-	-	1
N.º de certificações renovadas (ISO 9001 e ISO 14001)	15%	Qualidade	2	1	2	-	-
Nº de novos locais abrangidos pela certificação (ISO 9001 e ISO 14001)	15%	Qualidade	4	1	2	1	1
Taxa de simplificação/revisão dos processos do sistema	5%	Qualidade	80%	5 p.p.	20%	30%	30%
Taxa de concretização das ações corretivas no prazo definido	5%	Eficiência	75%	5 p.p.	65%	70%	75%
Prazo para apresentação ao CD do Sistema de Gestão Integrada da Conciliação, Qualidade, Ambiente (meses)	5%	Eficiência	5 meses (31/05/2024)	1	5 meses	-	-
N.º de certificações alcançadas (NP 4552)	15%	Qualidade	1	0	-	-	1

## OE 5. Melhorar as interações com as partes interessadas

Indicadores			PE 2024-2026		Metas Anuais		
Designação	Peso	Tipo	Meta	Tolerância	2024	2025	2026
N.º de ações estratégicas articuladas com parceiros de proximidade	10%	Eficácia	72	7	18	24	30
N.º de novos protocolos/ acordos de parceria estabelecidos com entidades estratégicas	10%	Eficácia	6	2	2	2	2
Índice de satisfação dos utilizadores do Portal de Serviços	15%	Qualidade	4	0,5	3,5	3,7	4,0
Taxa de satisfação das Entidades/Empresas quanto à Formação em Contexto de Trabalho	15%	Qualidade	84%	5 p.p.	80%	82%	84%
Prazo para apresentação ao CD do Programa "Simplifica"	5%	Eficiência	10 meses (31-10-2024)	1	10 meses	-	-
Taxa de execução do Programa "Simplifica"	10%	Eficácia	80%	5 p.p.	-	50%	80%
N.º de iniciativas de partilha de boas práticas com parceiros	5%	Eficácia	6	2	2	2	2
N.º de iniciativas de divulgação da oferta formativa em conjunto com parceiros	5%	Eficácia	9	2	2	3	4
N.º de ações de responsabilidade social realizadas na CPL por outras entidades	5%	Qualidade	5	1	1	2	2
N.º de locais/espços da CPL intervencionados no âmbito da responsabilidade social externa	5%	Qualidade	6	2	2	2	2
N.º de parcerias estabelecidas pelo "Fab"	10%	Eficácia	6	2	2	2	2
N.º de produtos inovadores criados pelo "Fab"	5%	Eficácia	12	3	4	4	4

## OE 6. Adotar metodologias inovadoras

Indicadores			PE 2024-2026		Metas Anuais		
Designação	Peso	Tipo	Meta	Tolerância	2024	2025	2026
N.º de integrações da ferramenta colaborativa implementada com sistemas existentes	10%	Qualidade	3	1	1	1	1
% de turmas do ensino básico e secundário envolvidas em projetos de natureza interdisciplinar.	25%	Qualidade	90%	5 p.p.	60%	75%	90%
% de turmas da formação de dupla certificação envolvidas em projetos de natureza interdisciplinar.	25%	Qualidade	90%	5 p.p.	60%	75%	90%
% de projetos interdisciplinares (ensino básico e secundário) realizados com envolvimento de parcerias externas, no quadro das temáticas desenvolvidas.	20%	Qualidade	90%	5 p.p.	60%	75%	90%
% de projetos interdisciplinares (formação de dupla certificação) realizados com envolvimento de parcerias externas, no quadro das temáticas desenvolvidas.	20%	Qualidade	90%	5 p.p.	60%	75%	90%

## OE 7. Reforçar a resiliência dos serviços e sistemas

Indicadores			PE 2024-2026		Metas Anuais		
Designação	Peso	Tipo	Meta	Tolerância	2024	2025	2026
N.º de infraestruturas de acessibilidade implementadas	10%	Qualidade	10	2	3	3	4
N.º de certificações obtidas no âmbito de acessibilidades digitais	15%	Qualidade	1	0	–	1	–
Taxa de implementação de sistemas de proteção avançada e ferramentas de análise e reporte	10%	Eficácia	75%	5 p.p.	25%	25%	25%
Taxa de dados replicados em localização secundária	10%	Eficácia	90%	5 p.p.	60%	20%	10%
Taxa de processos críticos com continuidade de negócio assegurada	10%	Qualidade	80%	5 p.p.	50%	20%	10%
Taxa de cobertura de rede WIFI nos espaços de aprendizagem	10%	Qualidade	100%	0	40%	30%	30%
N.º de auditorias aos sistemas de informação realizadas	10%	Qualidade	1	0	–	1	–
Taxa de concretização das ações necessárias à resolução das constatações identificadas nas auditorias aos sistemas de informação	10%	Qualidade	60%	5 p.p.	–	–	60%
Taxa de incremento de potência elétrica em autoprodução de energias renováveis	10%	Eficiência	100%	0	25%	25%	50%
Taxa de incremento de equipamentos adequados à promoção de teletrabalho, por referência ao ano de 2023	5%	Eficácia	30%	5 p.p.	20%	25%	30%

## OE 8. Otimizar o Planeamento

Indicadores			PE 2024-2026		Metas Anuais		
Designação	Peso	Tipo	Meta	Tolerância	2024	2025	2026
Taxa de desmaterialização de manuais escolares	20%	Eficácia	60%	5 p.p.	25%	40%	60%
Prazo para a implementação de plataforma no âmbito das respostas sociais	10%	Eficiência	10 meses (31-10-2025)	1	–	10 meses	–
N.º de temáticas/informações estratégicas apresentadas	10%	Eficácia	36	3	12	12	12
N.º de atividades jurídicas e legislativas informativas realizadas	10%	Eficácia	6	2	2	2	2
N.º de procedimentos aquisitivos alinhados com a estratégia nacional para as compras públicas ecológicas ECO360	20%	Qualidade	30	3	10	10	10
Taxa de crescimento do volume de financiamento comunitário, excluindo outliers	15%	Eficácia	100%	0	20%	50%	30%
N.º de outliers superiores (>= 4 x média) de financiamento comunitário (candidaturas aprovadas)	15%	Eficácia	3	1	1	1	1

### OE 9. Potenciar a marca CPL

Indicadores			PE 2024-2026		Metas Anuais		
Designação	Peso	Tipo	Meta	Tolerância	2024	2025	2026
N.º de encontros técnico-científicos realizados	10%	Eficácia	3	1	1	1	1
N.º de participações (como oradores/autores) em eventos/conferências/artigos técnicos	10%	Eficácia	30	3	10	10	10
Taxa de incremento de visitantes ao núcleo museológico da CPL, por referência ao ano de 2023	10%	Eficácia	80%	5 p.p.	70%	75%	80%
N.º de menções de excelência atribuídas como Entidade Empregadora Inclusiva	15%	Qualidade	1	0	-	1	-
Nº de notícias favoráveis divulgadas nos órgãos de comunicação social/plataformas online externas	10%	Eficácia	180	18	60	60	60
Taxa de crescimento de seguidores nas redes sociais da CPL, por referência ao ano de 2023	5%	Eficácia	20%	5 p.p.	10%	15%	20%
Taxa de crescimento do n.º de partilhas (conteúdos multimédia), por referência ao ano de 2023	5%	Eficácia	20%	5 p.p.	10%	15%	20%
N.º de novas redes sociais ativas	5%	Eficácia	1	0	1	-	-
Taxa de execução do plano de marketing institucional	20%	Eficácia	90%	5 p.p.	90%	90%	90%
N.º de novas iniciativas emblemáticas/atuções externas	10%	Eficácia	6	2	2	2	2

### OE 10. Ser uma referência Nacional e Internacional na área do Acolhimento

Indicadores			PE 2024-2026		Metas Anuais		
Designação	Peso	Tipo	Meta	Tolerância	2024	2025	2026
% de famílias elegíveis abrangidas por intervenções unifamiliares	8%	Qualidade	80%	5 p.p.	70%	75%	80%
% de famílias elegíveis abrangidas por intervenções multifamiliares	8%	Qualidade	80%	5 p.p.	70%	75%	80%
N.º de iniciativas de divulgação do Acolhimento Familiar realizadas	6%	Eficácia	36	3	12	12	12
N.º de manifestações de interesse no âmbito do Acolhimento Familiar	5%	Eficácia	150	15	50	50	50
N.º de iniciativas desenvolvidas com entidades nacionais e internacionais	5%	Eficácia	9	3	3	3	3
Taxa de satisfação global das crianças e jovens	10%	Qualidade	70%	10 p.p.	68%	69%	70%
Taxa de satisfação global das famílias/responsáveis parentais de crianças e jovens em Acolhimento Residencial	10%	Qualidade	65%	5 p.p.	60%	62%	65%
Taxa de satisfação dos parceiros	10%	Qualidade	60%	5 p.p.	-	55%	60%
N.º de respostas de acolhimento reconfigurada/novas	5%	Qualidade	6	2	2	2	2
Nº de crianças e jovens em respostas sociais envolvidos em ações de cidadania ativa.	5%	Eficácia	240	24	70	70	100
Nº de crianças e jovens em respostas sociais envolvidos em ações de Animação Agroambiental.	5%	Eficácia	250	25	80	80	90
Prazo para apresentação ao CD de projeto na área da prevenção do risco de crianças e jovens (NUT II e III)	8%	Eficiência	11 meses (30-11-2024)	1	11 meses	-	-
N.º de visitantes externos provenientes de concelhos ainda não parceiros	5%	Eficácia	600	60	200	200	200
N.º de sessões de intervenção/accompanhamento realizadas	5%	Qualidade	30	3	10	10	10
N.º de sessões temáticas realizadas	5%	Qualidade	12	3	4	4	4

## OE 11. Assegurar respostas educativas e formativas diferenciadas

Indicadores			PE 2024-2026		Metas Anuais		
Designação	Peso	Tipo	Meta	Tolerância	2024	2025	2026
N.º de crianças e jovens em REF envolvidos em ações de Educação e Animação agroambiental	4%	Eficácia	3750	375	1250	1250	1250
Taxa de sucesso escolar no final dos ciclos do ensino básico	10%	Eficácia	91%	5 p.p.	85%	90%	91%
Taxa de sucesso escolar no final do ensino secundário científico-humanístico	10%	Eficácia	70%	5 p.p.	–	70%	70%
Taxa de sucesso formativo no final de cada curso/nível	10%	Eficácia	75%	10 p.p.	75%	75%	75%
% de jovens no final do curso/nível 4, intervencionados pela CPL, em risco de abandono	4%	Eficácia	24%	5 p.p.	10%	8%	6%
Taxa de sucesso no final do ciclo/nível de crianças e jovens abrangidos por medidas adicionais e seletivas de suporte à aprendizagem e à inclusão	7%	Eficácia	90%	5 p.p.	50%	70%	90%
Taxa de satisfação global das crianças e jovens em REF	7%	Qualidade	70%	10 p.p.	68%	69%	70%
N.º de iniciativas/ações implementadas decorrentes das propostas das empresas parceiras	4%	Eficácia	10	2	2	3	5
Nº de cursos de nível 4 considerados na oferta formativa, atendendo às preferências manifestadas pelos alunos em sede de auscultação.	4%	Eficácia	6	2	–	3 (AL 24/25)	3 (AL 25/26)
% 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	4%	Eficácia	80%	5 p.p.	60%	70%	80%
% de crianças e jovens com competências sociais e pessoais adquiridas no final de cada ciclo/nível	4%	Qualidade	80%	5 p.p.	80%	80%	80%
% de jovens que terminaram o percurso formativo no ano letivo n-1, procuraram apoio da EIP e foram colocados em mercado de trabalho	4%	Eficácia	70%	5 p.p.	65%	68%	70%
N.º de turmas abrangidas pela Escola Virtual	4%	Qualidade	91	9	44	70	91
N.º de alunos com projetos de mentoria	4%	Eficácia	100	10	30	30	40
N.º de profissões representadas no Worldskills (Fase pré-seleção)	4%	Eficácia	15	3	7	–	8
Taxa de abrangência de EE, de educandos até aos 18 anos (completos até 31 de dez), em ações de reforço de competências parentais implementados nos CED tipo2, por equipas multidisciplinares.	4%	Eficácia	40%	5 p.p.	40%	40%	40%
Nº de ações/iniciativas desenvolvidas com a intervenção colaborativa das famílias dos educandos da Educação Pré-escolar, Ensino Básico ou Equivalente	4%	Eficácia	45	4	15	15	15
N.º de boletins pedagógicos elaborados, em formato digital, com partilha de saberes	4%	Eficácia	30	3	5	10	15
Prazo para apresentação ao CD da proposta "Harmonização dos critérios gerais de avaliação por ciclo/nível na CPL"	4%	Eficiência	7 meses (31-07-2024)	1	7 meses	–	–

## OE 12. Reforçar a intervenção na reabilitação e inclusão de crianças e jovens com deficiência ou incapacidade

Indicadores			PE 2024-2026		Metas Anuais		
Designação	Peso	Tipo	Meta	Tolerância	2024	2025	2026
% de crianças e jovens da rede CPL sinalizados e abrangidos pelo CRIA	25%	Eficácia	90%	5 p.p.	80%	85%	90%
% de crianças e jovens fora da rede CPL abrangidas/os pelo CRIA	25%	Eficácia	60%	5 p.p.	-	50%	60%
Taxa de execução das medidas do plano de transição sustentável de pessoas adultas com deficiências sensoriais	30%	Eficiência	90%	5 p.p.	80%	85%	90%
N.º de materiais produzidos acessíveis e em multiformato	10%	Qualidade	6	2	2	2	2
N.º de ações de sensibilização realizadas na área da inclusão	10%	Eficácia	9	2	3	3	3

### N.º DE INDICADORES POR OBJETIVO ESTRATÉGICO

O plano estratégico acomoda 122 (cento e vinte e dois) indicadores, conforme se pode constatar na tabela infra.

Objetivos Estratégicos	N.º de Indicadores																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
01. Diversificar as fontes de financiamento		X																					2
02. Valorizar as pessoas																						X	22
03. Modernizar os espaços e as ferramentas			X																				3
04. Potenciar o modelo de gestão											X												12
05. Melhorar as interações com as partes interessadas											X												12
06. Adotar metodologias inovadoras					X																		5
07. Reforçar a resiliência dos serviços e sistemas										X													10
08. Otimizar o Planeamento							X																7
09. Potenciar a marca CPL										X													10
10. Ser uma referência Nacional e Internacional na área do Acolhimento															X								15
11. Assegurar respostas educativas e formativas diferenciadas																			X				19
12. Reforçar a intervenção na reabilitação e inclusão de crianças e jovem com deficiência ou incapacidade				X																			5
<b>TOTAL</b>																						<b>122</b>	



Azulejo – Trabalho realizado por educandos do CED Jacob Rodrigues Pereira da CPL, I.P..

## Parte 5

## 5. Acompanhamento e Avaliação

A monitorização e avaliação traduz-se no acompanhamento do desempenho de todas as UO e CED 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/PLAN 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 triénio 2024-2026.

## A Estratégica em 2 Páginas

QUE TIPO DE INSTITUIÇÃO QUEREMOS SER ? COMO GOSTARÍAMOS DE SER RECONHECIDOS?

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

O QUE TEMOS DE ALCANÇAR PARA CONCRETIZAR A NOSSA VISÃO?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OE01. Diversificar as fontes de financiamento	OE02. Valorizar as pessoas	OE03. Modernizar os espaços e as ferramentas	OE04. Potenciar o modelo de gestão	OE05. Melhorar as interações com as partes interessadas	OE06. Adotar metodologias inovadoras	OE07. Reforçar a resiliência dos serviços e sistemas	OE08. Otimizar o Planeamento	OE09. Potenciar a marca CPL	OE10. Ser uma referência Nacional e Internacional na área do Acolhimento	OE11. Assegurar respostas educativas e formativas diferenciadas	OE12. Reforçar a intervenção na reabilitação e inclusão de crianças e jovens com deficiência ou incapacidade
------------------------	---	----------------------------	--	------------------------------------	---	--------------------------------------	--	------------------------------	-----------------------------	--	---	--

O QUE VAMOS FAZER PARA ALCANÇAR OS NOSSOS OBJETIVOS?

OBJETIVOS OPERACIONAIS	Promover o mecenato	Promover a satisfação dos trabalhadores	Promover a satisfação dos trabalhadores	Melhorar a comunicação interna	Promover ações estratégicas	Integrar a transição digital na atividade	Desenvolver uma política de acessibilidade	Integrar a transição digital na atividade	Reforçar o reconhecimento da marca CPL	Potenciar a capacidade colaborativa da relação com as famílias	Potenciar a transversabilidade dos saberes	Consolidar respostas dirigidas às crianças e jovens com deficiência ou necessidade de suporte à aprendizagem
		Fomentar uma cultura de Corporate Wellness (bem-estar organizacional)		Implementar Sistema de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação (EQA-VET)	Melhorar a qualidade e a capacidade de resposta	Garantir a coerência estratégica, tática e operacional	Assegurar robustez em matéria de segurança do ciberespaço e garantir adequadas soluções de disaster recovery	Adequar e renovar a infraestrutura	Reforçar a visibilidade da marca CPL	Assegurar o desenvolvimento da resposta Acolhimento Familiar (AF)	Adequar as respostas educativas e formativas aos talentos individuais e características de cada grupo.	Incrementar a produção e divulgação de recursos acessíveis e em multiformato
		Diminuir o absentismo		Desenvolver o Sistema de Gestão Integrada da Qualidade e Ambiente	Inovar na gestão operacional		Integrar a transição digital na atividade	Garantir a coerência estratégica, tática e operacional		Incrementar dinâmicas de parcerias estratégicas a nível nacional e internacional	Adequar a oferta CPL, por referência aos interesses dos jovens e às necessidades do mercado	
		Capacitar as pessoas		Implementar o Sistema de Gestão da Conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	Incrementar práticas de trabalho colaborativo		Promover a sustentabilidade ambiental	Promover a sustentabilidade ambiental		Melhorar a qualidade do Acolhimento Residencial	Garantir que cada jovem se torna cidadão responsável e autointegrado na sociedade	

OBJETIVOS OPERACIONAIS	Promover a conciliação da vida profissional, pessoal e bem-estar dos trabalhadores			Garantir a aplicação do RGPD	Reforçar as relações no âmbito da responsabilidade social			Potenciar e diversificar fontes de financiamento		Reforçar a participação dos jovens em ações de cidadania ativa	Consolidar a inovação na educação e formação das crianças e jovens
	Implementar a estratégia "CPL, I.P. Entidade AMIGA Da IDADE"				Potenciar as relações de parceria para a inovação					Potenciar a intervenção na área da prevenção do risco de crianças e jovens	Reforçar o papel interventivo das famílias
	Implementar estratégias de retenção e atração									Aumentar o ambiente colaborativo e de partilha de experiências	Promover um ambiente colaborativo, solidário e de partilha de conhecimento
	Promover a igualdade de género e não discriminação										
	Potenciar recursos formativos internos e externos										

QUEM SOMOS? O QUE FAZEMOS?

MISSÃO	Integrar crianças e jovens, garantindo-lhes percursos educativos e formativos inclusivos de qualidade e, sempre que necessário, acolhendo-os.										
--------	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

QUAIS SÃO OS NOSSOS VALORES?

VALORES	Autonomia	Participação	Prevenção	Responsabilidade	Solidariedade	Inovação	Ética
---------	-----------	--------------	-----------	------------------	---------------	----------	-------

QUAIS SÃO OS NOSSOS COMPROMISSOS DE QUALIDADE?

COMPROMISSOS DE QUALIDADE	Orientação para as Crianças e Jovens e suas Famílias	Cumprimento das exigências estatutárias e regulamentares	Qualidade dos serviços prestados	Gestão das relações com as partes interessadas	Envolvimento das Pessoas	Sustentabilidade Ambiental
---------------------------	--	--	----------------------------------	--	--------------------------	----------------------------