

Plano Estratégico de Ação



Quadriénio 2024-2027

Índice

1 - Enquadramento

2 - Missão

3 - Visão

4 - Valores

5 - Análise SWOT

6 - Plano Estratégico para o quadriénio 2024-2027 - Eixos

7 - Orientações Estratégicas e Desígnios Operacionais

8 - Conclusão

1 – Enquadramento



A Lista A(zul) é constituída por associados/as que voluntariamente se dispõem a conceder um pouco do seu tempo à realização da missão da Associação de Famílias Solidárias coma Deficiência (AFSD) – Centro Cavalo Azul. Parte deles fazem parte dos órgãos associativos em funções ou fizeram anteriormente, enquanto outros acompanharam o trabalho da associação por serem familiares de utentes, voluntários/as e colaboradores/as.

Esta equipa renovada realizou uma avaliação consciente e clara dos quatro anos do exercício que ora finda, os seus pontos fortes e os menos fortes, aquilo que já se atingiu e aquilo que há a melhorar, e desta reflexão conclui-se que as linhas de força expressas anteriormente vão continuar a orientar o trabalho desta equipa que se apresenta a sufrágio.

Somos pela verdadeira necessidade de respostas adequadas às necessidades humanas dos cidadãos com necessidades específicas e respetivas famílias, pela manutenção e/ou desenvolvimento das suas capacidades, pela sua integração e autodeterminação e, por fim, pelo objetivo de sermos um lar de ambiente familiar para quem cuidamos e para quem nos procura.

Candidatamo-nos para prosseguir a missão e visão e defender os valores que se enunciam nos Estatutos da AFSD e estamos disponíveis para continuar a construir o Sonho Cavalo Azul!

No dia 15 de dezembro de 2023 os associados vão eleger os seus órgãos associativos. Queremos merecer a sua confiança e representá-los com toda a dignidade.

Lista candidata aos Corpos Associativos

Mesa da Assembleia Geral

Cargo	Candidato(a)	Número	Ata	Data
Presidente	Gualter Silvano Simões	Associado nº 66	24	28/04/2010
1º Secretário	Manuel Cabral de Deus Amaral	Associado nº 159	131	27/02/2014
2º Secretário	José Vieira Lourenço	Associado nº 264	202	22/09/2018

Conselho Fiscal

Cargo	Candidato(a)	Número	Ata	Data
Presidente	José Luís Pinto da Silva Matos	Associado nº 281	202	22/09/2018
1º Vogal	Carlos Alberto P Azevedo Aguiar	Associado nº 248	198	31/01/2018
2º Vogal	Armando Sequeira Jegundo	Associado nº 166	163	23/01/2015
Suplente	José Alberto Lopes Panarra	Associado nº 314	229	21/06/2021
Suplente	Jorge Filipe Gouveia Monteiro	Associado nº 55	6	02/06/2009

Direção

Cargo	Candidato(a)	Número	Ata	Data
Presidente	Ana Paula Santos Garcia Moreira	Associado nº 126	93	13/11/2012
Vice-Presidente	Victor Abel Simões	Associado nº 190	136	30/04/2016
Secretário	Ana Paula Valentim S A e Sá	Associado nº 224	195	22/07/2017
Tesoureiro	Marisa Rodrigues Folhas Lopes	Associado nº 328	232	16/01/2022
Vogal	Elisa Maria Murta Santos Almeida	Associado nº 25	8	05/09/2009
Vogal	Fernando Manuela Sousa Pardal	Associado nº 174	180	06/01/2016
Vogal	Maria da Conceição M Batista Martins	Associado nº 2	8	05/09/2009
1º Suplente	Albertina Duarte Fernandes Santos	Associado nº 290	203	27/10/2018
2º Suplente	João Filipe Costa Tenório	Associado nº 319	232	16/01/2022
3º Suplente	Anabela Correia Martins	Associado nº 144	107	08/05/2013
4º Suplente	Luís Carlos Seabra Ferreira	Associado nº 218	191	04/02/2017

2 - Missão

Integrar as pessoas com deficiência intelectual e suas famílias, pessoas que tenham necessidade de um suporte institucional através das respostas sociais de Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI) e de Lar Residencial (LRE), onde tenham voz, cuidados pessoais e afeto, e em complementaridade com o Apoio à Vida Independente e, embora ainda num projeto piloto, afirmar a Vida Independente como um direito fundamental da Pessoa com deficiência ou incapacidade, apoiando-a nas tarefas do dia-a-dia por uma terceira pessoa, de acordo com as suas necessidades e escolhas de vida.

3 - Visão

Ser uma resposta social à qual as famílias possam entregar os seus filhos ou familiares com confiança.

4 - Valores



Afetividade

Construir relações que liguem as pessoas ao seu meio e ao seu grupo social, permitindo a estabilidade emocional, a construção e desenvolvimento de projetos de vida.

Dignidade

Como valor universal, inalienável e inviolável que permite a realização e o bem-estar (físico e emocional) exigidos pela situação de vulnerabilidade em que a pessoa com deficiência se encontra.

Ética

Compromisso e garantia de amizade, de respeito pelas pessoas, de lealdade e de cooperação.

Inclusão

Processo para a construção de um novo tipo de sociedade, através de transformações nos ambientes físicos e na mentalidade, para que as pessoas com deficiência passem a ser vistas pelo seu potencial humano, pelas suas capacidades, habilidades e aptidões.

Respeito pela diferença

Aceitação das pessoas com deficiência como parte da diversidade humana, como seres com direito à cidadania plena.

Responsabilidade social

Cumprimento dos deveres e obrigações dos indivíduos e organizações para com a sociedade em geral e pelos utentes/clientes.

Rigor e transparência

Na tomada de decisões baseadas na clara definição de princípios, de funções, níveis de competência e de responsabilidade, e sempre no pleno respeito pelas pessoas com deficiência, famílias, parceiros e comunidade em geral.

5 – Análise SWOT¹

Segue-se um diagnóstico, apresentado de forma sistematizada através de uma análise SWOT da Instituição, em que se identificam pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, com vista a estruturar o Plano Estratégico adiante apresentado.

¹Análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats/ Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças*)

ANÁLISE SWOT

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	Forças S trengths	Fraquezas W eakness
Fatores externos	Oportunidades O pportunities	Ameaças T hreats

FATORES INTERNOS

S – Forças

- Há um entendimento claro da Missão e dos Valores da AFSD – Centro Cavalo Azul por parte dos colaboradores – órgãos associativos, trabalhadores e voluntários – assim como das famílias, dos associados, simpatizantes e comunidade em geral.
- Há foco no Utente. A intervenção é individualizada e centrada na melhoria da sua qualidade de vida, sempre cuidando de recorrer às melhores terapêuticas ao alcance da instituição.
- Há conhecimento técnico especializado e experiência da Instituição.
- Há investimento na formação dos colaboradores.
- Há criatividade e interesse no desenvolvimento de projetos pioneiros.
- Há uma grande experiência acumulada no apoio à vida independente, com o inegável sucesso do projeto CAVI – AFSD Cavalo Azul. De momento, aguarda-se a concretização legislativa da passagem de projeto piloto a resposta social, do Apoio à Vida Independente.
- Há boas instalações, novas e funcionais, de boa qualidade, situada no meio natureza num local calmo e tranquilo.
- Decorre o processo com vista à redução de custos com energia, com a instalação de painéis fotovoltaicos na cobertura do Centro.

W – Fraquezas**Autonomia Financeira**

- Não há reserva financeira para as desatenções do Estado, que legisla amiúde com impacto nos encargos financeiros, quantas vezes retroativamente, sem cuidar de, compensatoriamente, aumentar atempadamente as suas comparticipações. Também, nem sempre o Estado dedica toda a atenção contributiva às envolventes económicas negativas – de que se salientam as particularmente anormalmente elevadas inflações nas áreas energética e alimentar.
- Encargo mensal com a dívida referente à construção do Centro retira alguma potencial folga financeira à gestão corrente.
- Os fluxos financeiros, com excessivo equilíbrio entre receitas e despesas, dificultam o funcionamento da Instituição ao não possibilitarem a criação de reservas para responder às muito prováveis necessidades futuras, por envelhecimento ou anomalias em instalações e equipamentos.
- A comparticipação das famílias não é suficiente para compensar as “distrações” do Estado.
- Não há nenhuma capacidade financeira para compensar os trabalhadores com aumentos de vencimento e, assim, manter a atratividade e motivação.

Equipamentos e Transportes

- Há alguns sistemas / equipamentos que já necessitam de melhorias / atualizações.
- O envelhecimento natural das carrinhas dá origem a elevados custos com manutenções.
- Nos dias úteis, são percorridos muitos quilómetros para assegurar o serviço de transporte dos Utentes, o que origina despesas relevantes com combustíveis e outros consumíveis.

Meios Humanos

- Há um aumento / intensificação das necessidades dos serviços e respostas o que exige uma maior diversificação de funções por parte dos colaboradores.
- Nota-se algum desgaste físico e emocional nos recursos humano pelos visível na diminuição dos níveis de motivação e do envolvimento dos mesmos em atividades,
- Não estão implementadas estratégias de penalização, para casos de falhas.

- Há novas realidades de intervenção e de posicionamento na instituição.
- Há desmotivação salarial.
- Há mudança negativa nas interações pessoais e sociais entre trabalhadores, em contexto laboral.
- Há diminuição do sentido de pertença e de responsabilidade sobre a associação.
- Há fortes lacunas nas comunicações internas.
- A rede de transportes públicos é deficitária, relativamente às necessidades da Instituição, primariamente resultado da localização excêntrica do equipamento social. Esta situação tem condicionado o recrutamento de trabalhadores e voluntários.

Equipamento Social

- Há necessidade crescente de mais manutenções dispendiosas.

Utentes e famílias

- Há muito pouco envolvimento das famílias. Na maioria, cumprem os mínimos.
- Há envelhecimento natural dos utentes, que acaba por implicar novas despesas.
- O nível socioeconómico das famílias é, maioritariamente, baixo.

FATORES EXTERNOS

O – Oportunidades

- Os novos quadros comunitários de apoio (quando aplicáveis e nem sempre incluindo a área de deficiência intelectual).
- As novas políticas de Integração Social.
- O Plano de Recuperação e Resiliência (quando aplicável).
- As interações com as juntas de freguesia de Santa Clara / Castelo Viegas e Assafarge / Antanhol, com a Câmara Municipal de Coimbra, com o Instituto da Segurança Social e com outras instâncias governativas.
- As interações na Rede Social de Coimbra.
- Os Protocolos de Cooperação com outras entidades da Economia Social, desde associações a mecenas.
- O reconhecimento da comunidade, muitas vezes traduzido em colaborações e participações voluntárias.

T – Ameaças

- Há elevada dependência de financiamentos do Estado.
- As comparticipações do ISS, I.P. normalmente não são atualizadas face aos aumentos salariais e custo de vida, originando estrangulamento crescente.
- A conjuntura económica e social do país e da Europa tem-se vindo a agravar e normalmente não retorna aos níveis anteriores.
- Há a tendência de agravamento do já baixo nível socioeconómico das famílias.
- Há falta de reconhecimento das carreiras dos trabalhadores da área social.
- As legislações relativas à Tabela Salarial do Setor Social ocorrem em tempo e em valores imprevisíveis (que gera elevada instabilidade orçamental).
- Há falta de mão de obra especializada, também da área da restauração.
- Há falta de orientação e o acompanhamento é irregular/escasso, por parte das Tutelas (projetos-piloto).

6 – Plano Estratégico para o quadriênio 2024-2027 – Eixos

Realizado o diagnóstico, torna-se necessário que a nova Direção desenvolva ações que potenciem os fatores positivos e eliminem ou minimizem os fatores negativos identificados.

O Plano Estratégico desenvolve-se sobre os 6 Eixos apresentados na figura.



7 – Orientações Estratégicas e Desígnios Operacionais

Cada Eixo é definido por Orientação(ões) Estratégica(s), que definem objetivos a perseguir, e Desígnio(s) Operacional(is), que estabelecem as ações a realizar.

Eixo Estratégico – Sustentabilidade

Orientação Estratégica

Assegurar a sustentabilidade financeira do equipamento social

Desígnios Operacionais

- ✓ Concretizar a construção, inauguração e abertura da Ampliação do Lar Residencial;
- ✓ Reverificar e renegociar contratos com fornecedores;

- ✓ Reforçar estratégias de autofinanciamento e diversificar as modalidades de financiamento;
- ✓ Candidatar projetos a programas que proporcionem benefícios financeiros, humanos e infraestruturais para a AFSD;
- ✓ Gerir os Acordos de Cooperação e Protocolos com o ISS, IP, a principal origem do financiamento;
- ✓ Garantir a execução orçamental através da monitorização contínua de gastos e receitas;
- ✓ Dar cumprimento à execução física e financeira prevista do Centro de Apoio à Vida Independente da Cavalu Azul;
- ✓ Potenciar uma gestão eficaz dos stocks;
- ✓ Gerir cuidadosamente os recursos disponíveis;
- ✓ Substituir a frota de carrinhas (Vida Útil expirada)
- ✓ Privilegiar a economia circular e a sustentabilidade ambiental no Centro;
- ✓ Atualizar as Tabelas de Comparticipação, de acordo com a legislação em vigor;
- ✓ Procurar definir estratégias para antecipar pagamentos relacionados com o empréstimo da construção inicial do equipamento social;
- ✓ Criar serviços que giram rendimento;
- ✓ Sensibilizar o tecido empresarial para a responsabilidade social;
- ✓ Dinamizar eventos de cariz solidário.

Eixo Estratégico – Pessoa com Deficiência Intelectual

Orientação Estratégica

Garantir, diversificar e otimizar a qualidade dos serviços prestados aos utentes, de acordo com as suas necessidades, interesses e expetativas como cidadãos de plenos direitos e deveres

Desígnios operacionais

- ✓ Melhorar a qualidade de vida dos utentes;

- ✓ Melhorar a definição, implementação e avaliação dos planos individuais dos utentes;
- ✓ Garantir uma resposta orientada às necessidades humanas do utente;
- ✓ Garantir a constante melhoria dos serviços prestados;
- ✓ Diversificar os serviços prestados aos utentes;
- ✓ Promover parcerias que melhorem a qualidade de vida dos utentes;
- ✓ Adquirir ajudas técnicas específicas para apoio à prestação de cuidados pessoais aos utentes e equipamentos necessários à realização das atividades.
- ✓ Promover reuniões periódicas com pais/familiares dos utentes.

Eixo Estratégico – Meios Humanos

Orientação Estratégica

Potenciar, orientar e formar as equipas

Desígnios operacionais

- ✓ Promover especialização, capacitação e formação dos recursos humanos;
- ✓ Definir objetivos aos colaboradores e concretizar uma política de avaliação do desempenho;
- ✓ Implementar mecanismos de motivação e reconhecimento para com os colaboradores;
- ✓ Definir com clareza os papéis de cada um/a dos/as colaboradores/as, alinhados com a estratégia definida pela Direção e a organização hierárquica da instituição;
- ✓ Colaborar com instituições do ensino superior;

Eixo Estratégico – Voluntariado e Associados

Orientação Estratégica

Valorizar o voluntariado, redes e parcerias

Aumentar o número de associados

Desígnios operacionais

- ✓ Instituir uma estrutura de voluntariado formal, com a definição das regras, das atividades e dos tempos dedicados;
- ✓ Instituir uma clara distinção entre o voluntariado interno (afeto às atividades do LRE e do CACI) e o voluntariado externo (eventos externos da associação);
- ✓ Incentivar a prática de voluntariado formal e celebrar um compromisso com os voluntários;
- ✓ Promover a participação dos voluntários em formação;
- ✓ Incentivar os trabalhadores à participação voluntária em eventos e campanhas dirigidas à angariação de fundos;
- ✓ Implementar uma Campanha de Angariação de Associados;
- ✓ Participar em iniciativas de voluntariado na comunidade;
- ✓ Implementar o cartão de associado e obtenção de benefícios para os associados/as;
- ✓ Assegurar a boa cobrança das quotas dos associados/as;
- ✓ Manter as parcerias / acordos de cooperação existentes e procurar novos entre projetos da associação e as entidades da sociedade civil.

Eixo Estratégico – Qualidade Institucional

Orientação Estratégica

Promover a qualidade da instituição

Desígnios operacionais

- ✓ Distribuir as diferentes áreas de responsabilidade entre os membros da Direção;
- ✓ Prestar contas periódicas ao Conselho Fiscal e à Assembleia Geral;
- ✓ Promover reuniões abertas aos/às associados/as, a pais e amigos/as dos utentes.
- ✓ Comunicar, de forma clara e sistemática, aos meios de comunicação social a atividade institucional;
- ✓ Desenvolver e expandir os sistemas de informação, comunicação e imagem, promovendo a visibilidade da Instituição na comunidade;

- ✓ Renovar e atualizar o site institucional;
- ✓ Avaliar e monitorizar as diferentes áreas de atuação da AFSD – Centro Cavalo Azul;
- ✓ Adquirir um software de gestão, aplicável às necessidades do Centro Cavalo Azul;
- ✓ Avaliar a satisfação dos utentes e das famílias;
- ✓ Avaliar o impacto da AFSD - Cavalo Azul;
- ✓ Certificar a qualidade do Centro Cavalo Azul pelas normas de qualidade ISO.

Eixo Estratégico – Infraestruturas

Orientação Estratégica

Manter a qualidade das infraestruturas do Centro Cavalo Azul

Desígnios operacionais

- ✓ Otimizar a eficiência energética;
- ✓ Conservar equipamentos e espaços exteriores da instituição;
- ✓ Melhorar a identificação visual exterior do equipamento social;
- ✓ Implementar políticas de responsabilização coletiva pela conservação e manutenção das condições físicas do equipamento e de medidas que permitam poupar recursos financeiros, humanos e infraestruturais.

8 – Conclusão

Competirá à Direção a concretização do Plano Estratégico apresentado, caso mereça a confiança dos associados, através de um Plano de Ação onde serão indicadas as políticas e concretizações a seguir em cada desígnio operacional de cada eixo estratégico, bem como serão apresentadas as metodologias e métricas que permitirão avaliar a evolução e índices de concretização do plano apresentado a sufrágio.

Este é o caminho rumo ao futuro que estes Corpos Associativos, com dedicação e empenho, se propõem a percorrer. O Futuro dependerá daquilo que fazemos no Presente.

A responsável da Lista A(zul)

Ana Paula Garcia Moreira