

PLANO ESTRATÉGICO



2011-2012

ÍNDICE

Mensagem do Presidente do CRIT	3
1. Declaração da Visão e Missão	5
2. Análise da envolvente externa	6
3. Análise da envolvente interna	7
4. Conclusões parcelares	8
5. Formulação de objectivos	8
6. Formulação da estratégia	9
7. Implementação do plano	9

MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CRIT

Foi com determinação que definimos e assumimos os valores inseridos nas nossas Declarações de VISÃO e MISSÃO com vista à melhoria de todos os serviços actualmente prestados ou a prestar pelo CRIT.

Foi, também, conscientes da instabilidade actual do País, cujas perspectivas para um futuro a curto prazo não se vislumbram risonhas, que entendemos como imperiosa, a necessidade de criação de um Plano Estratégico, a ser trabalhado e partilhado por todos os agentes que contribuam para o desenvolvimento e para a sustentabilidade da instituição.

Identificadas as actuais “ameaças” e as “oportunidades” que circundam o nosso CRIT, com o presente Plano Estratégico, estamos crentes que, a seguirem-se as recomendações nele inseridas, seguiremos nos próximos dois anos um percurso seguro, sustentável social e financeiramente, permitindo em simultâneo dinamizar a Associação através da melhoria e eventual ampliação dos serviços já existentes e, porque não, criar novas Valências, desde que financeiramente sustentáveis.

Chegámos a um patamar extremamente alto no sector social nacional, tão glorioso quanto perigoso em termos de estabilidade. Diz o povo “quanto maior é a subida, maior é a queda!” Com trinta e dois anos de existência, embora devamos

analisar boas experiências de Centros congéneres, deveremos identificar-nos como um processo único, criado, desenvolvido e a desenvolver por nós, sobre um diagnóstico em que todos colaborámos.

Os dirigentes do CRIT em primeiro lugar e os colaboradores em segundo, terão que ser eles próprios a procurar os melhores caminhos para a instituição. Optámos, em suma por este Plano Estratégico para os próximos dois anos, apostando sobretudo na valorização dos nossos Recursos Humanos, já com largos anos de experiência, um capital imaterial que não pode ser desvalorizado. Ao longo do tempo descobrimos a importância das boas experiências com parcerias oficiais e privadas, pelo que pretendemos reforçá-las, doseando todas as decisões que impliquem dispêndios financeiros com extrema sensatez, visando sempre a sustentabilidade institucional.

Tudo isto parece fácil e sê-lo-á, se todos os colaboradores e directores partilharem os mesmos ideais e de igual modo, independentemente das funções, se esforçarem no sentido de atingirmos, por esforço conjunto, os grandes objectivos da Instituição.

Torres Novas, 2010-11-28

O Presidente da Direcção,

1. Declaração de Visão e Missão

1.1. Visão

No âmbito da sua actuação, o CRIT reconhece a sua ambição de:

“ Ser referência de excelência na reabilitação de pessoas com deficiência e noutras respostas a necessidades sociais”.

Tendo em vista esta Visão, o CRIT deve ter como objectivos para o período de 2011 a 2012:

- Implementar um sistema de gestão eficiente em complemento do processo de certificação.
- Apostar na inovação associada a um desenvolvimento sustentável.
- Ser uma Instituição de referência do sector, económica e financeiramente sustentável.

1.2. Missão

É Missão do CRIT:

“Educar, formar, reabilitar e integrar social e profissionalmente pessoas com deficiência e incapacidades e outros grupos desfavorecidos”.

Para cumprir esta missão, o CRIT conta com:

- a capacidade e competência dos seus colaboradores.
- a sustentabilidade económico-financeira.

E assume as seguintes tarefas fundamentais:

- Implementar respostas que contribuam para a promoção do cliente.
- Dinamizar projectos em colaboração com os parceiros.
- Encontrar respostas inovadoras para necessidades especiais dos clientes.

2. Análise da envolvente externa

2.1. Ameaças

- Dependência da Instituição de subsídios do Estado em cerca de 85% .
- Possíveis alterações do modelo de financiamento (financiamento directo às Famílias) .
- Recessão económica, que afectará os subsídios à exploração e outros proveitos.

2.2. Oportunidades

- Certificação da Qualidade, que nos distinguirá dos nossos parceiros concorrentes.
- Área de influência, que abrange 5 concelhos.
- Disponibilidade para a inovação – novos projectos para resposta a novas necessidades sociais.

3. Análise da envolvente interna

3.1. Pontos Fortes

- O CRIT é uma Instituição com 32 anos de existência, com mais de 5000 sócios e com grande ligação à Comunidade onde se insere.
- A qualidade humana e multidisciplinaridade dos Recursos Humanos bem como a estabilidade Directiva, são pontos fortes que contribuem para uma gestão equilibrada e sustentável.

3.2. Pontos Fracos

- O CRIT cresceu muito nos seus 32 anos de existência, com várias valências algumas das quais com encargos que não sendo subsidiados, representam já um custo elevado para a Instituição.
- O número de colaboradores já é muito elevado, o que pode representar um custo financeiro insuportável se o Estado reduzir os subsídios às actuais valências.
- As despesas de manutenção já começam a ter um peso importante nos custos de exploração.
- Possível desmotivação de alguns colaboradores, face a medidas impopulares que seja necessário implementar.

4. Conclusões parcelares

Tendo em atenção a análise anterior, pensamos que a política de gestão do CRIT deve apostar nas seguintes linhas de desenvolvimento estratégico:

- Grande rigor na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade.
- Desenvolvimento estratégico de Recursos Humanos tendo em vista novas valências e mobilidade interna.
- Desenvolvimento de parcerias complementares às parcerias estatais.
- Desenvolvimento de novos projectos – diferenciação pela inovação.
- Redução de custos de exploração e do défice crónico de algumas valências/sectores.

5. Formulação de objectivos

Estando esta Instituição ao serviço da Comunidade, consideramos prioritários os seguintes objectivos:

- Assumir a liderança, na área da reabilitação e integração de pessoas com deficiência, na zona geográfica em que intervém através da qualidade dos serviços prestados.
- Apostar na inovação – implementar novos projectos para novas necessidades sociais.
- Apostar no desenvolvimento estratégico dos Recursos Humanos.
- Estabelecer parcerias através da sociedade civil.

- Diminuir os custos de exploração.

6. Formulação da estratégia

Para atingir os objectivos definidos, a Instituição deve apostar numa estratégia de:

- Redução de custos de exploração.
- Diferenciação pela inovação, apostando em respostas sociais de fraca implantação no País e sem riscos financeiros.
- Focagem nas respostas sociais para pessoas com deficiência.

7. Implementação do plano

Para a implementação ter sucesso é necessário que os colaboradores partilhem uma forma comum de pensamento e comportamento e estejam capacitados para a execução das suas tarefas. Devem estar preparados para seguir as estratégias da Instituição e partilhar os seus valores e a sua missão.

Neste sentido, é prioritário cimentar o modelo de avaliação de desempenho de forma a potenciar a produtividade e premiar o mérito, bem como apostar na formação dos colaboradores em função das necessidades da Instituição e que facilite a reconversão dos Recursos Humanos, se necessário.

É importante o desenvolvimento de parcerias e protocolos de colaboração para partilha de experiências, tendo em vista um desenvolvimento sustentado da Instituição.

Por fim, é prioritária a identificação de novas respostas sociais que conduzam ao desenvolvimento de novos projectos – diferenciação pela inovação.

Para a implementação ser eficaz é essencial existir um modelo de controlo de gestão, com base em objectivos operacionais e com uma monitorização regular.

Resumindo, podemos definir as seguintes **Linhas de Acção Estratégica**:

- **Consolidação da implementação do processo de certificação durante o ano de 2011.**
- **Desenvolvimento estratégico dos Recursos Humanos, consolidando o modelo de avaliação de desempenho durante 2011 e realização de acções de formação durante 2011 e 2012.**
- **Desenvolvimento de parcerias e acordos de cooperação a iniciar em 2011 esperando-se que produzam efeitos em 2012.**
- **Desenvolvimento de novos projectos como resposta a novas necessidades, de forma sustentada para a Instituição.**