

**apcv.**

Plano estratégico

2025-2028.

## **APROVAÇÃO**

**Este documento foi aprovado em Reunião de Direção a 30 de janeiro de 2026**

## ÍNDICE

<b>MENSAGEM DA DIREÇÃO</b> .....	<b>4</b>
<b>PRINCÍPIOS DE AÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>5</b>
<b>POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>6</b>
<b>CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>8</b>
<b>RESPOSTAS E CARACTERIZAÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>ANÁLISE DA APCV</b> .....	<b>16</b>
EIXOS ESTRATÉGICOS .....	16
PRINCIPAIS INDICADORES alinhados com os planos de atividades anuais .....	17
ANÁLISE SWOT – 2025 .....	18
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR EIXO (2025–2028) .....	19
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS OPERACIONAIS 2025–2028 .....	19
ALINHAMENTO ENTRE EIXOS ESTRATÉGICOS (2025–2028) E OBJETIVOS OPERACIONAIS (2025–2028) .....	21
INDICADORES DE DESEMPENHO E MONITORIZAÇÃO (KPIs) RELATIVOS AOS EIXOS ESTRATÉGICOS .....	21
METAS, INDICADORES (KPIs) E RESPONSÁVEIS RELATIVOS AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	23
PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO (ROADMAP) 2025–2028 .....	25
ALINHAMENTO DOS INDICADORES COM REFERENCIAIS DE QUALIDADE (EQUASS ) .....	26
<b>RECURSOS E ORÇAMENTO</b> .....	<b>27</b>
<b>GOVERNANÇA, MONITORIZAÇÃO E MITIGAÇÃO DE RISCOS</b> .....	<b>27</b>
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>28</b>

## LISTA DE SIGLAS/ABREVIATURAS USADAS NESTE PLANO

- ARA – Apoio em Regime de Ambulatório
- CACI – Centro de atividades e capacitação para a inclusão
- CAVI - Centro de Apoio à Vida Independente
- CRI – Centro de recursos para a inclusão
- FP - Formação Profissional
- IPI - Intervenção Precoce na Infância
- LR - Lar Residencial
- RAI – Residência de Autonomização e Inclusão

## MENSAGEM DA DIREÇÃO

O presente Plano Estratégico da APCV para o período 2025–2028 assenta na continuidade do Plano Estratégico 2021–2024, mantendo integralmente a identidade institucional da Associação, nomeadamente a sua Missão, Visão, Valores, princípios de governação e os quatro Eixos Estratégicos originais.

A atualização agora apresentada incide exclusivamente na revisão dos Objetivos Estratégicos e da Análise SWOT, de forma a responder: - às transformações legislativas e políticas públicas (ex.: CACI, Vida Independente); - às tendências demográficas e sociais; - às exigências de sustentabilidade financeira, digitalização e demonstração de impacto; - aos novos ciclos de financiamento nacionais e europeus.

## CONTEXTO E ENQUADRAMENTO

Nos últimos anos, a APCV manteve uma estratégia de gestão sólida, centrada na sustentabilidade e desenvolvimento organizacional.

O ano de 2025 assumiu um carácter particularmente relevante para a APCV – Associação de Paralisia Cerebral de Viseu, ao constituir um período de transição entre o ciclo estratégico anterior (2021–2024) e o novo Plano Estratégico para o período 2025–2028. Durante este ano, a instituição deu continuidade às linhas orientadoras e aos eixos estruturantes definidos no plano anterior, assegurando estabilidade na gestão, na qualidade das respostas e na concretização da sua missão institucional.

Paralelamente, 2025 foi marcado por um processo de reflexão, análise e planeamento estratégico, que permitiu consolidar as prioridades e os desafios futuros da organização, tendo em conta as transformações sociais, legislativas e organizacionais que impactam a intervenção no setor da deficiência e da inclusão.

Este trabalho culminou na definição e consolidação do novo Plano Estratégico 2025–2028, que reforça o compromisso da APCV com a sustentabilidade organizacional, a qualidade da intervenção centrada na pessoa, o fortalecimento das parcerias comunitárias e a aposta na inovação e desenvolvimento organizacional. Assim, 2025 constituiu um ano de preparação e alinhamento estratégico, essencial para garantir a continuidade, a evolução e o impacto futuro da ação da instituição para os próximos anos.

## PRINCÍPIOS DE AÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

- **VISÃO .**  
Ser Organização de referência na promoção da Reabilitação e da Qualidade de Vida dos seus Clientes e Famílias
- **MISSÃO .**  
Promover a inclusão social da pessoa com deficiência, incapacidade e/ou em situação de desvantagem, com rigor, equidade e solidariedade.
- **VALORES .**
  - **Confidencialidade**
    - A organização e todos os seus colaboradores devem proteger a dignidade, a privacidade e a confidencialidade dos indivíduos que apoiam, agindo de uma forma sigilosa no âmbito da ética profissional que lhes é devida.
  - **Privacidade**
    - A organização e todos os seus colaboradores respeitam espaços e tempos afetos à fruição dos clientes
  - **Integridade**
    - A organização e todos os seus colaboradores devem respeitar os deveres e direitos de todas as partes interessadas e regras organizacionais de conduta.
  - **Responsabilidade**
    - A organização e todos os seus colaboradores agem de acordo com a missão, políticas e os requisitos do cargo e justifica as suas próprias ações.
  - **Rigor**
    - A organização e todos os seus colaboradores tomam decisões com base em factos e executam tarefas e registos conforme definido nos procedimentos.
  - **Equidade**
    - A organização e todos os seus colaboradores deverão reger-se com isenção, respeito, desprovidos de preconceitos ou discriminações de qualquer natureza, tendo sempre uma conduta de acordo com os valores definidos pela Constituição da República Portuguesa e a Carta dos Direitos Humanos.
  - **Solidariedade**
    - A organização e todos os seus colaboradores assumem a interdependência e ajuda recíproca para a garantia da qualidade dos serviços.

## POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO

As políticas da organização, atualmente em vigor, são as seguintes:

### 1. POLÍTICA DA QUALIDADE

#### 1.1. SUSTENTABILIDADE DA ORGANIZAÇÃO

A APCV está orientada para o desenvolvimento de uma governação coerente, para privilegiar as boas práticas, a inovação social, o planeamento e a melhoria contínua, utilizando todos os recursos de forma eficiente e comprometida com objetivos, metas e resultados ambiciosos.

#### 1.2. QUALIDADE DA INTERVENÇÃO

A APCV está orientada para a promoção da qualidade de vida das pessoas que apoia, de acordo com as suas necessidades, expectativas e contexto, fomentando a participação, a defesa dos direitos, a multidisciplinariedade e a inclusão como veículo para o desenvolvimento de um percurso individual ajustado e coerente.

#### 1.3. ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE

A APCV coopera ativamente com parceiros na comunidade, maximizando sinergias de modo a promover o seu compromisso de responsabilidade social, a abrangência e continuidade dos serviços e para alcançar melhores resultados, garantindo a sustentabilidade organizacional e uma sociedade mais inclusiva.

#### 1.4. INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento organizacional é a base que sustenta a melhoria contínua. A aposta na melhoria de competências e bem-estar dos colaboradores permite reforçar a orientação para inovação como estratégia promoção da sustentabilidade, eficácia e eficiência das nossas respostas e melhoria a satisfação das partes interessadas relevantes.

### 2. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

A APCV acredita que os seus colaboradores são a sua maior força para responder às necessidades e expectativas do cliente e dar cumprimento aos objetivos da Organização.

A gestão de recursos humanos rege-se pelos seguintes princípios enquadradores:

- Competência e rigor
- Bem-estar e motivação
- Envolvimento e participação
- Qualificação e desenvolvimento contínuo.

A APCV compromete-se com uma cultura de qualidade abrangente, com princípios éticos e de não discriminação na gestão dos seus recursos humanos, promovendo o recrutamento baseado nas competências e a retenção baseada no desempenho e mais-valia demonstrada para a organização e para as partes interessadas.

### 3. POLÍTICA DE ÉTICA E BEM-ESTAR

As partes interessadas da APCV são fundamentais para o desenvolvimento das atividades, para garantir a abrangência, multidisciplinariedade e qualidade da intervenção. As relações entre a APCV e as suas partes interessadas devem ser pautadas por princípios éticos de atuação e ir ao encontro dos valores da nossa organização:



A APCV compromete-se a trabalhar com base nas orientações éticas dos seus valores e a transferir para as suas partes interessadas estes princípios de forma a fomentar uma efetiva proteção e bem-estar de todos os intervenientes na prestação do serviço, prevenindo riscos desnecessários e promovendo a igualdade e justiça social.

## CARACTERIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A APCV – Associação de Paralisia Cerebral de Viseu dispõe em média de cerca de 130 colaboradores, distribuídos por diversas categorias profissionais, refletindo uma estrutura organizacional ajustada à complexidade das respostas sociais, educativas e terapêuticas desenvolvidas pela instituição.

A maior representatividade verifica-se na categoria de A.E.A.P.D., contando em média com cerca de 36 colaboradores, o que evidencia a centralidade das funções de apoio direto às pessoas acompanhadas. Destaca-se igualmente o número significativo de Monitores/Formadores de Habilitação e Reabilitação (13 colaboradores no momento em análise) e de Psicólogos (12 colaboradores em média), sublinhando a aposta da instituição na intervenção especializada e no acompanhamento técnico contínuo.

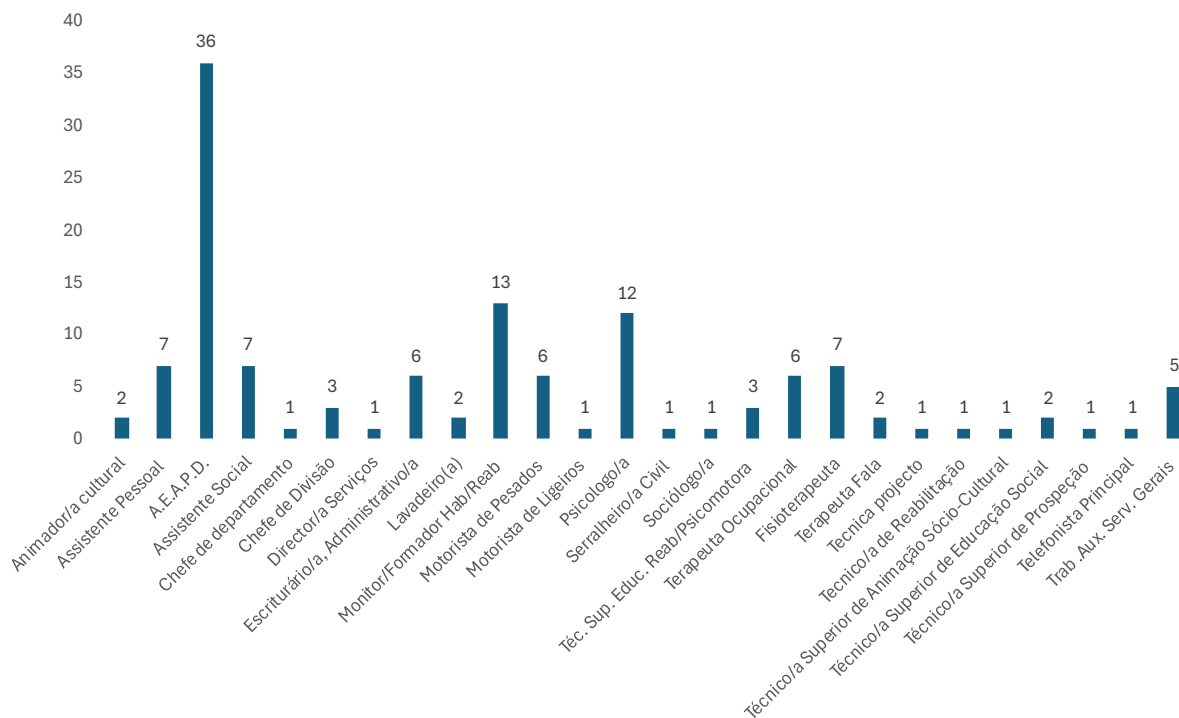
As áreas de intervenção técnica e social, nomeadamente Assistentes Sociais, Fisioterapeutas, Terapeutas Ocupacionais, Assistentes Pessoais, apresentam uma distribuição equilibrada, assegurando uma abordagem multidisciplinar integrada, fundamental à missão da APCV.

As funções de natureza administrativa, logística e operacional tais como Escriturários/Administrativos, Motoristas, Trabalhadores Auxiliares de Serviços Gerais e outros perfis de suporte garantem o regular funcionamento dos serviços e a qualidade da resposta prestada.

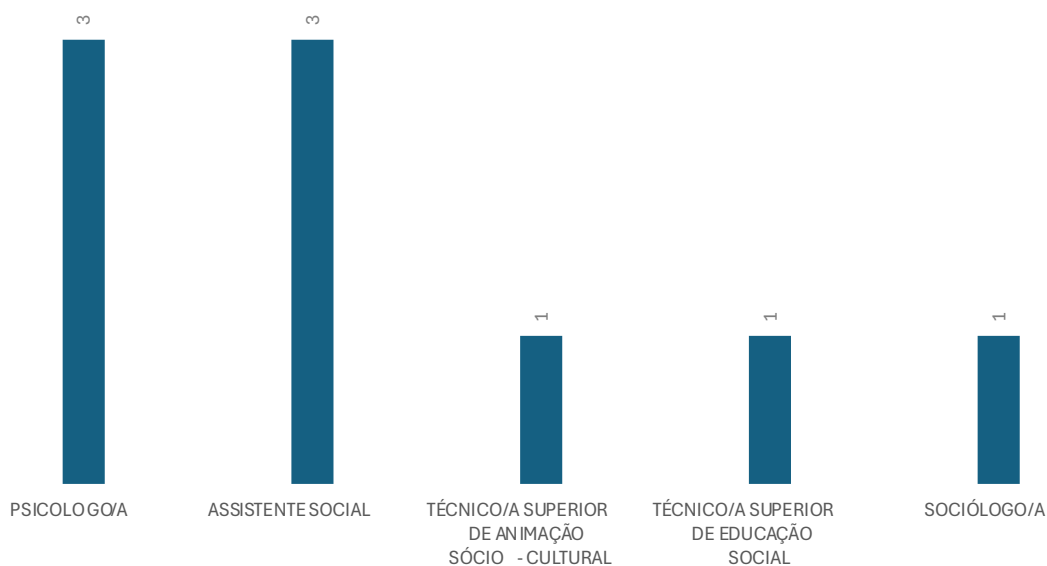
Ao nível da estrutura hierárquica, a instituição apresenta um número equilibrado de cargos de direção e chefia, nomeadamente Diretor Executivo, Diretores/as Técnicos/as, Coordenadores/as e Responsáveis de Áreas (Chefias de Departamento e de Divisão), o que traduz uma organização funcional eficiente, orientada para a afetação prioritária de recursos humanos à prestação direta de cuidados e serviços remetendo para uma lógica de gestão horizontal.

Em síntese, a distribuição dos recursos humanos da APCV evidencia uma organização sólida, especializada e centrada na promoção da inclusão, autonomia e qualidade de vida das pessoas com paralisia cerebral e outras condições neurológicas, assegurando respostas técnicas qualificadas e alinhadas com a sua missão institucional.

### Caracterização RH por Categoria



### CATEGORIAS PROFISSIONAIS COM FUNÇÕES DE DIREÇÃO TÉCNICA OU COORDENAÇÃO



## PRINCIPAIS DESAFIOS NO DOMÍNIO DOS RECURSOS HUMANOS

No contexto atual e face às exigências crescentes das respostas sociais e outros serviços, a APCV – Associação de Paralisia Cerebral de Viseu enfrenta diversos desafios estratégicos no domínio dos recursos humanos, determinantes para a sustentabilidade e qualidade da sua intervenção nos próximos anos.

Um dos principais desafios prende-se com a captação e retenção de profissionais qualificados, em particular nas áreas técnicas especializadas, como a psicologia, fisioterapia, terapia ocupacional, terapia da fala e reabilitação. A elevada exigência destas funções, associada à escassez de profissionais no mercado e à competitividade com outros setores, obriga à adoção de estratégias de valorização profissional, formação contínua e promoção do bem-estar laboral.

Outro desafio relevante relaciona-se com a necessidade de atualização contínua de competências, decorrente da evolução das práticas de intervenção, das abordagens centradas na pessoa, da inovação terapêutica e das exigências legais e normativas aplicáveis ao setor social. Torna-se essencial investir na formação permanente dos colaboradores, garantindo respostas cada vez mais qualificadas, eficazes e alinhadas com as boas práticas nacionais e internacionais.

A gestão do envelhecimento da força de trabalho e a renovação geracional constituem igualmente desafios significativos, exigindo planeamento antecipado da sucessão de funções críticas e a integração progressiva de novos profissionais, assegurando a transmissão de conhecimento e a continuidade dos serviços prestados.

Acresce ainda a necessidade de adequação dos recursos humanos às crescentes necessidades das pessoas apoiadas, nomeadamente face ao aumento da complexidade dos casos, à diversidade de perfis de clientes e à expansão ou adaptação das respostas sociais. Tal implica uma gestão flexível e estratégica dos recursos, garantindo equipas multidisciplinares ajustadas às realidades emergentes.

Por fim, destaca-se o desafio de assegurar a sustentabilidade organizacional, conciliando a estabilidade das equipas com as limitações financeiras próprias do setor social, bem como a necessidade de reforçar mecanismos de planeamento, avaliação e otimização da gestão de recursos humanos.

Em síntese, os desafios identificados exigem uma abordagem estratégica integrada, centrada na valorização das pessoas, na qualificação contínua das equipas e na adaptação permanente da organização às necessidades da comunidade, reforçando o papel da APCV como entidade de referência na área da paralisia cerebral e da inclusão social.

## RESPOSTAS E CARACTERIZAÇÃO

A APCV é uma instituição, fundada em 1982, comprometida em trabalhar diariamente com base nas orientações éticas dos seus valores e a transferir para as suas partes interessadas estes princípios de forma a contribuir para uma sociedade mais justa e inclusiva.

A instituição atua em diversas áreas tais como reabilitação da pessoa com deficiência em todas as fases da vida, intervenção socioeducativa, inclusão socioprofissional, inclusão social, cultural e artística recorrendo a uma equipa multidisciplinar de técnicos/as devidamente habilitados e especializados entre outro pessoal ajudante e operacional, distribuídos pelos diversos equipamentos.

A instituição promove diferentes tipologias de respostas e serviços entre outros projetos que de acordo com a missão da instituição promovem a plena inclusão na sociedade de pessoas com deficiência nos diferentes contextos de vida.

- **Apoio em Regime Ambulatório:** é uma resposta social que presta serviços especializados nas áreas da Habilitação e Reabilitação, recorrendo a uma equipa multidisciplinar, de forma a criar condições facilitadoras do desenvolvimento global da pessoa com paralisia cerebral, doenças neurológicas e afins, através do desenvolvimento de atividades de avaliação, orientação e intervenção terapêutica e psicossocial. Esta resposta abrange pessoas a partir dos 7 anos de idade até à fase adulta. As atividades desenvolvidas podem ser a nível individual e/ou em grupo, conforme avaliação técnica em conjunto com a família/cliente:
  - A nível terapêutico: Fisioterapia, Terapia da Fala, Terapia Ocupacional (possibilidade de intervenção na área de Integração Sensorial), Psicologia, e Projeto Estrela (suporte terapêutico e de aconselhamento no âmbito do uso e aplicações das Tecnologias de Informação e Comunicação);
  - A nível Psicossocial: Serviço Social;
  - Aplicação de gessos funcionais; avaliação, confeção e aplicação de talas estáticas; avaliação de produtos de apoio (PA);
  - Atividades Aquáticas Adaptadas;
  - Equitação com Fins Terapêuticos;
  - Desporto adaptado, recreação e lazer;
- **Centro Prescritor de Produtos de Apoio:** é um serviço orientado para a atribuição de produtos de apoio a qualquer pessoa com deficiência e/ou incapacidade de forma temporária ou definitiva. A prescrição de produtos de apoio envolve uma Equipa Técnica constituída por médico e técnicos especialistas, responsáveis pela avaliação funcional da pessoa com deficiência, das necessidades

dos prestadores de cuidados à pessoa com deficiência e dos contextos de desempenho.

- o **Centro de Recursos para a Inclusão:** tem como objetivo a identificação e de implementação de medidas adicionais de suporte à aprendizagem e à inclusão, no processo de transição para a vida pós-escolar, no desenvolvimento de ações de apoio à família e na prestação de apoios especializados centrados nos alunos e nos contextos educativos de pessoas maiores de 6 anos. A atividade dos CRI é desenvolvida em articulação direta e de proximidade com a EMAEI de cada agrupamento de escolas ou de escola não agrupada, por via de momentos formais e informais, previamente acordados, no sentido de favorecer um efetivo trabalho colaborativo e de responsabilização partilhada estando sob alçada do Ministério da Educação. O CRI disponibiliza serviços de Psicologia, Fisioterapia e Psicomotricidade.
- o **Centro de Apoio à Vida Independente – CAVI:** O Centro de Apoio à Vida Independente (CAVI), iniciou os seus serviços em janeiro de 2019, como Projeto-Piloto, ao abrigo do Decreto-Lei nº.129/2017 de 9 de outubro, alterado pelo Decreto-Lei nº.27/2019 de 14 de fevereiro, financiado pelo Programa Operacional Inclusão Social e Emprego, no Eixo Prioritário 3 – Promover a Inclusão Social e Combater a Pobreza e Discriminação na tipologia 3.18 - Modelo de Apoio à Vida Independente. O CAVI, disponibiliza um serviço de Assistência Pessoal às Pessoas com Deficiência e Incapacidade para a realização de atividades em diferentes contextos que, em razão das limitações decorrentes da sua interação com as condições do meio, não as possam realizar por si própria, intervindo sobre os fatores que potenciam a vida independente. Em junho de 2023, deixou de ser projeto piloto e passou para acordos provisórios com a Segurança Social, em março de 2024 celebrou acordo de cooperação com a Segurança Social para a resposta social SAVI - Serviço de Assistência Pessoal. Atualmente presta apoio a 11 pessoas com deficiência recorrendo a uma bolsa de Assistência Pessoal.
- o **Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão:** é uma resposta social destinada a desenvolver atividades ocupacionais para pessoas com deficiência, visando a promoção da sua qualidade de vida, possibilitando maior acesso á comunidade, aos seus recursos e atividades que constituam como meio de capacitação e nível de funcionalidade para a inclusão, em função das respetivas necessidades, capacidades e nível funcional. É uma resposta destinada a pessoas com deficiência a partir dos 18 anos, constituída por uma equipa multidisciplinar de técnicos e pessoal auxiliar nomeadamente, Direção Técnica, Psicologia, Assistente Social, Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Animação Sociocultural, Monitores/as, Ajudantes de Estabelecimento de Apoio a Pessoas com Deficiência e Motoristas, dando resposta a 90 clientes do distrito de Viseu, repartidos pelo Equipamento 1- Sede (60 clientes) e Equipamento 2 – Oliveira do Conde (30 clientes). Ao nível das atividades, é constituída por diversas atividades do foro terapêutico, promoção bem-estar físico,

emocional e social nomeadamente, atividades ocupacionais, terapêuticas, atividades socialmente úteis, atividades de interação com o meio e futuramente com a inserção do CACI atividades de qualificação profissional.

Atualmente, a Associação de Paralisia Cerebral de Viseu encontra-se num processo de transição ao nível desta resposta de Centro de Atividades Ocupacionais para o Centro de Atividades e Capacitação para a Inclusão. Aguardamos a transição de Centro de Atividades Ocupacionais para Centro de Atividades para a Capacitação e Inclusão através da adequação dos espaços, recursos, atividades e outros requisitos nos termos da Portaria n.º 70/2021 de 26 de março.

- **Intervenção Precoce na infância – IPI:** corresponde a um conjunto de medidas de apoio integrado centrado na criança e na família, incluindo ações de natureza preventiva e reabilitativa, designadamente no âmbito da educação e da saúde. Os destinatários da IPI são crianças, entre os 0 e os 6 anos, com alterações nas funções ou estruturas do corpo que limitam o desenvolvimento individual, social, e na participação em atividades adequadas à sua idade, ou com risco grave de atraso de desenvolvimento, bem como as suas famílias. A resposta é desenvolvida em estreita articulação, e num trabalho transdisciplinar, com as Equipas Locais de Intervenção (ELI's) e realizada nos contextos de vida da criança e da sua família, tais como, domicílios, amas, creches, jardins de infância. Atualmente, a APCV apoia em média mais de 240 crianças no âmbito da IPI. Tem dois acordos de cooperação com o ISS, IP – Centro Distrital de Viseu, um para o concelho de Viseu (IPI I), sendo a equipa constituída por Assistente Social, Psicóloga e Terapeuta Ocupacional e outro para os concelhos de Castro Daire, Santa Comba Dão, Carregal do Sal e Mortágua (IPI II), sendo a equipa constituída por Assistente Social, Psicóloga, Terapeuta da Fala, Fisioterapeuta e Terapeuta Ocupacional.
- **Formação Profissional:** é um equipamento social onde se desenvolvem ações de formação inicial e contínua, certificadas pela DGERT, que têm como objetivo promover a aquisição e o desenvolvimento de competências escolares e profissionais, tendo em vista potenciar a empregabilidade das pessoas com deficiência e incapacidade, orientadas para o exercício de uma atividade no mercado de trabalho. Estas ações são dirigidas a pessoas com deficiência e incapacidade (PCDI) com idade igual ou superior a 18 anos que pretendam ingressar ou reingressar no mercado de trabalho. O equipamento é composto por uma equipa multidisciplinar que atua em diversas áreas de reabilitação socioprofissional e técnico-pedagógica, nomeadamente Educação Social, Psicologia, Assistente Social, Técnico/a de Reabilitação e Integração, Monitores/as / formadores/as de reabilitação e pessoal auxiliar.

- o **Lar Residencial:** é uma resposta social que se destina a acolher pessoas com deficiência que se encontrem impedidas temporariamente ou definitivamente de residir no seu meio familiar. Nesta resposta são desenvolvidas várias atividades entre as quais prestação de cuidados individuais, prestação de cuidados de saúde, atividades de vida diária, atividades de bem-estar, atividades sócias recreativas entre outras. Esta resposta é composta por uma equipa multidisciplinar. A APCV disponibiliza dois lares residenciais, um na sede da APCV e outro no equipamento 2 – Oliveira do Conde, apoiando um total 28 clientes. No entanto, prevemos que a partir do segundo trimestre de 2026 a obra do novo lar residencial na sede esteja concluída e como tal o apoio abrangerá mais 17 clientes. Perfazendo um total de 45 pessoas apoiadas em ambos os lares residenciais.
- o **Programa Incorpora-** é um serviço que promove a integração profissional da pessoa com deficiência, jovens *NEET*, *DLD's*, pessoas em vulnerabilidade social, ex. reclusos, oferecendo oportunidades de trabalho a pessoas que têm mais dificuldades em encontrar um emprego. Da mesma maneira, o programa ajuda as empresas a encontrar pessoal qualificado, gerindo os seus processos de seleção e reforçando a sua responsabilidade social corporativa.
- o **Residência de Autonomização e Inclusão** é um estabelecimento de alojamento temporário ou permanente destinado a pessoas com deficiência e incapacidade que, maiores de 18 anos, que mediante apoio, possuem capacidade de viver de forma autónoma. Visa promover competências nos clientes, dando-lhes oportunidades de vivências de tarefas do quotidiano, tais como atividades de vida diária e quotidiana melhorando assim a sua qualidade de vida e também o desenvolvimento de comportamentos adequados para o convívio social e comunitário bem como o desenvolvimento de percursos profissionais.
- o **Outras Atividades, Projetos Estratégicos e Marca Entidade Empregadora Inclusiva:**

No âmbito do seu Plano Estratégico, a APCV assume o desenvolvimento de projetos de intervenção e inovação social como um eixo estruturante para a concretização da sua missão, a promoção da inclusão e o reforço do seu impacto social a nível local, regional e nacional.

Neste contexto, destacam-se os projetos de natureza estratégica e com projeção a médio e longo prazo, nomeadamente o PRISMA – Rumo à Inclusão, cofinanciado pelo programa Parcerias para a Inovação Social, com o apoio dos investidores sociais Município de Viseu e Grupo Pestana. Este projeto contribui de forma significativa para a implementação de respostas inovadoras e sustentáveis, alinhadas com as prioridades estratégicas da APCV no domínio da inclusão e da participação ativa e tem como principal foca a dinamização da promoção de um negócio social com base na Quinta de Boa Aldeia.

Integra igualmente o alinhamento estratégico da instituição o projeto YouthLINK – Impulso Jovem Viseu, promovido no âmbito da medida Afirma-te Já, do Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), orientado para a capacitação de jovens NEET e para o reforço das suas competências pessoais, sociais e profissionais, potenciando a sua integração social e cívica.

De forma complementar, a APCV prevê, ao longo do período de vigência do Plano Estratégico, a participação seletiva em projetos e programas de financiamento que representem valor acrescentado para a organização, designadamente os promovidos pelo Instituto Nacional para a Reabilitação, Prémios BPI, Erasmus+, entre outros, desde que alinhados com a missão, os valores e os objetivos estratégicos da instituição.

No eixo estratégico da valorização dos recursos humanos e promoção de práticas organizacionais inclusivas, destaca-se o reconhecimento da APCV através da atribuição da Marca Entidade Empregadora Inclusiva, sendo a única entidade do distrito de Viseu a obter esta distinção de forma contínua nos biénios 2019/2021, 2021/2023, 2023/2025 e 2025/2027. Este reconhecimento reforça o posicionamento estratégico da APCV enquanto entidade empregadora de referência, comprometida com a igualdade de oportunidades, a inclusão profissional e a sustentabilidade organizacional.

**Para saber mais sobre a nossa instituição visite o nosso site [www.apcviseu.org.pt](http://www.apcviseu.org.pt) e consulte as redes sociais estamos no *Facebook, Instagram e Youtube*.**



## ANÁLISE DA APCV

### EIXOS ESTRATÉGICOS

- **SUSTENTABILIDADE DA ORGANIZAÇÃO**

A APCV está orientada para o desenvolvimento de uma governação coerente, para privilegiar as boas práticas, a inovação social, o planeamento e a melhoria contínua, utilizando todos os recursos de forma eficiente e comprometida com objetivos, metas e resultados ambiciosos.

- **QUALIDADE DA INTERVENÇÃO**

A APCV está orientada para a promoção da qualidade de vida das pessoas que apoia, de acordo com as suas necessidades, expectativas e contexto, fomentando a participação, a defesa dos direitos, a multidisciplinariedade e a inclusão como veículo para o desenvolvimento de um percurso individual ajustado e coerente.

- **ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE**

A APCV coopera ativamente com parceiros na comunidade, maximizando sinergias de modo a promover o seu compromisso de responsabilidade social, a abrangência e continuidade dos serviços e para alcançar melhores resultados, garantindo a sustentabilidade organizacional e uma sociedade mais inclusiva.

- **INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

O desenvolvimento organizacional é a base que sustenta a melhoria contínua. A aposta na melhoria de competências e bem-estar dos colaboradores permite reforçar a orientação para inovação como estratégia promoção da sustentabilidade, eficácia e eficiência das nossas respostas e melhoria a satisfação das partes interessadas relevante.

## **PRINCIPAIS INDICADORES alinhados com os planos de atividades anuais**

### **Sustentabilidade da organização:**

- Taxa de concretização orçamental;
- Índices de satisfação de todas as partes interessadas relevantes.

### **Qualidade da Intervenção:**

- Nº de clientes integrados na comunidade / Nº total de clientes;
- % de concretização do PI (Nº Total de objetivos/atividades atingidos / Nº total de objetivos/atividades definidos);
- Nº de necessidades e expectativas identificadas pela pessoa assistida concretizadas/ total de necessidades e expectativas identificadas;
- Valor médio da questão "satisfação das pessoas apoiadas sobre a forma como a instituição contribui para a melhoria da sua qualidade de vida" / valor máximo admissível da questão "satisfação das pessoas assistidas sobre a forma como a instituição contribui para a melhoria da sua qualidade de vida") x100;
- Número de sugestões dos clientes implementadas / Número total de sugestões de clientes.

### **Envolvimento com a Comunidade**

- Nº de parceiros envolvidos na prestação de apoios (PDI/PI) /nº Total de clientes \*100;
- Nº de projetos em execução e em candidatura.

### **Inovação e desenvolvimento organizacional**

- Concretização dos projetos de melhoria;
- Índice médio dos questionários de satisfação (relativo à motivação).

## ANÁLISE SWOT – 2025

A análise SWOT constitui um instrumento de reflexão estratégica que permite identificar os principais fatores internos e externos que influenciam o desempenho e o desenvolvimento da APCV - Associação de Paralisia Cerebral de Viseu tendo em consideração a sua missão de promover a inclusão social das pessoas com deficiência, incapacidade e/ou em situação de desvantagem.

<b>Forças (Strengths)</b>	<b>Fraquezas (Weaknesses)</b>
<b>Experiência institucional consolidada na área da deficiência e inclusão social.</b>	Dependência significativa de financiamento público e de programas de apoio.
<b>Reconhecimento regional e participação em redes, projetos e iniciativas de inovação social.</b>	Limitações de infraestruturas e capacidade instalada face ao aumento da procura.
<b>Diversidade de respostas sociais e serviços especializados.</b>	Escassez de recursos humanos especializados em algumas áreas técnicas.
<b>Equipa multidisciplinar qualificada e intervenção integrada.</b>	Elevada exigência administrativa associada à gestão de projetos e financiamentos.
<b>Relações institucionais sólidas com entidades públicas e parceiros da comunidade.</b>	Necessidade de reforço da modernização tecnológica e digitalização de processos.

<b>Oportunidades (Opportunities)</b>	<b>Ameaças (Threats)</b>
<b>Programas de financiamento nacionais e europeus para projetos de inclusão e inovação social.</b>	Instabilidade ou alterações nas políticas públicas e modelos de financiamento.
<b>Crescente valorização social da inclusão e dos direitos das pessoas com deficiência.</b>	Aumento da procura por respostas sociais especializadas.
<b>Desenvolvimento de parcerias institucionais e intersetoriais.</b>	Escassez de profissionais qualificados nas áreas sociais e terapêuticas.
<b>Inovação tecnológica aplicada à reabilitação e autonomia.</b>	Aumento dos custos operacionais e maior complexidade das necessidades das pessoas apoiadas.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR EIXO (2025–2028)

### EIXO 1 — Sustentabilidade da Organização

- Reforçar a sustentabilidade financeira e a resiliência institucional;
- Diversificar fontes de financiamento e otimizar a gestão financeira;
- Modernizar infraestruturas e reforçar a eficiência operacional.

### EIXO 2 — Qualidade da Intervenção

- Consolidar o modelo de intervenção centrado na pessoa;
- Reforçar planos individualizados e participação ativa das pessoas apoiadas;
- Adaptar respostas às necessidades emergentes.

### EIXO 3 — Envolvimento com a Comunidade

- Reforçar parcerias estratégicas e redes comunitárias;
- Promover a inclusão, a participação cívica e o *advocacy*;
- Valorizar a comunicação institucional e a imagem pública da APCV.

### EIXO 4 — Inovação e Desenvolvimento Organizacional

- Promover inovação organizacional e social;
- Reforçar competências das equipas;
- Apostar na digitalização e na medição de impacto.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS OPERACIONAIS 2025–2028

Os objetivos estratégicos operacionais definidos para o período 2025–2028 concretizam e operacionalizam os objetivos por eixo do Plano Estratégico.

### OE1 — Profissionalização da Gestão e Boa Governança

- Potenciar modelo de governança com papéis e responsabilidades claros;
- Digitalizar processos e dados críticos (Processos Chave e de Suporte, gestão do SGQ, entre outros);
- Certificar e manter serviços em alinhamento com referenciais de qualidade relevantes (ex.: EQUASS / ISO aplicável ao setor social).

### OE2 — Pessoas no Centro (Intervenção Centrada na Pessoa)

- Melhorar os Planos Individualizados de Intervenção com metas com a participação ativa dos clientes e famílias;
- Aumentar oportunidades de participação comunitária, educação, formação e emprego;
- Garantir práticas adequadas ao bem-estar e à qualidade de vida das pessoas apoiadas.

### OE3 — Medição de Impacto e Aprendizagem

- Implementar avaliação de impacto projetos de inovação (teoria da mudança);
- Implementar quadro de indicadores de resultados e/ou impacto por respostas sociais e serviços.

### OE4 — Inovação e Desenvolvimento de Projetos

- Criar o Laboratório de Inovação Social APCV que abranjam desafios atuais;
- Escalar projetos estruturantes de inovação social e/ou outros
- Desenvolver parcerias com universidades, *startups* e programas públicos e privados de inovação social.

### OE5 — Sustentabilidade Financeira e Operacional

- Reforçar a eficiência operacional, através da otimização da utilização de recursos, da racionalização de custos operacionais (nomeadamente energia, aquisições e gestão de infraestruturas) e da melhoria dos processos internos;
- Promover a transparência financeira e a boa governação, assegurando práticas de gestão rigorosas, prestação de contas clara e monitorização regular da execução orçamental;
- Desenvolver mecanismos de gestão de risco e planeamento financeiro, garantindo a continuidade e sustentabilidade das respostas sociais e serviços prestados pela instituição;

### OE6 — Infraestrutura e Expansão de Serviços

- Concretizar o novo Lar com modelo de funcionamento centrado na pessoa e inserido na comunidade;
- Operacionalizar projetos aprovados para o CACI e reforçar a oferta especializada;
- Desenvolver soluções de turismo inclusivo acessíveis e sustentáveis.

### OE7 — Comunicação, Advocacy e Relações com Stakeholders

- Implementar um plano de comunicação integrada, reforçando a utilização articulada de diferentes canais institucionais (website, redes sociais, comunicações eletrónicas, entre outros);
- Mapear e envolver os principais parceiros (stakeholders), criando mecanismos regulares de recolha de opiniões e feedback para garantir transparência e responsabilidade;
- Reforçar ações de promoção e defesa dos direitos e da inclusão das pessoas com deficiência (advocacy) na região de Viseu;

## ALINHAMENTO ENTRE EIXOS ESTRATÉGICOS (2025–2028) E OBJETIVOS OPERACIONAIS (2025–2028)

A tabela seguinte assegura o alinhamento direto entre os Eixos Estratégicos do Plano 2025–2028 e os Objetivos Estratégicos Operacionais definidos para o período 2025–2028, garantindo coerência estratégica, clareza na execução e facilidade de monitorização.

Eixos Estratégicos (Plano 2025–2028)	Objetivos Estratégicos Operacionais (2025–2028)	Enquadramento
<b>Eixo 1 – Sustentabilidade da Organização</b>	OE1 – Profissionalização da Gestão e Boa Governança OE5 – Sustentabilidade Financeira e Operacional	Reforço da governação, diversificação de financiamento, eficiência operacional e gestão de risco
<b>Eixo 2 – Qualidade da Intervenção</b>	OE2 – Pessoas no Centro (Intervenção Centrada na Pessoa) OE6 – Infraestrutura e Expansão de Serviços	Qualidade de vida, CACI, PI, novo Lar e respostas especializadas
<b>Eixo 3 – Envolvimento com a Comunidade</b>	OE7 – Comunicação, Advocacy e Relações com Stakeholders	Parcerias, participação comunitária, advocacy e comunicação institucional
<b>Eixo 4 – Inovação e Desenvolvimento Organizacional</b>	OE3 – Medição de Impacto e Aprendizagem OE4 – Inovação e Desenvolvimento de Projetos	Indicadores, impacto, inovação social, digitalização e projetos piloto

Este alinhamento confirma que os objetivos definidos para o ciclo 2025–2028 contribuem diretamente para a concretização da estratégia institucional do quadriénio em apreço.

### INDICADORES DE DESEMPENHO E MONITORIZAÇÃO (KPIs) RELATIVOS AOS EIXOS ESTRATÉGICOS

#### EIXO 1 – SUSTENTABILIDADE DA ORGANIZAÇÃO

Objetivo	Indicador (KPI)	Meta 2028	Monitorização
Sustentabilidade financeira	Percentagem de autofinanciamento	≥ 7 %	Anual
Diversificação de receitas	Nº de fontes de financiamento ativas	≥ 8	Anual
Eficiência financeira	Desvio orçamental médio por resposta	≤ 5%	Trimestral
Modernização infraestruturas	Taxa de execução dos projetos de requalificação	≥ 90%	Anual

## EIXO 2 – QUALIDADE DA INTERVENÇÃO

Objetivo	Indicador (KPI)	Meta 2028	Monitorização
Intervenção centrada na pessoa	% de Planos Individuais executados	≥ 100%	Anual
Satisfação dos clientes/famílias	Taxa de satisfação global	≥ 80%	Anual
Participação comunitária	% de clientes com atividades na comunidade	≥ 70%	Anual
Adequação ao modelo CACI	Grau de conformidade normativa	100%	Anual

## EIXO 3 – ENVOLVIMENTO COM A COMUNIDADE

Objetivo	Indicador (KPI)	Meta 2028	Monitorização
Parcerias ativas	Nº de parceiros com projetos em execução	≥ 20	Anual
Projetos comunitários	Nº de projetos ativos ou em candidatura	≥ 10	Anual
Comunicação institucional	Nº de ações de comunicação/ano	≥ 30	Anual
Participação das partes interessadas	Taxa de participação em iniciativas APCV	≥ 75%	Anual

## EIXO 4 – INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Objetivo	Indicador (KPI)	Meta 2028	Monitorização
Formação contínua	% de colaboradores com formação anual	≥ 50%	Anual
Avaliação de desempenho	Taxa de participação em avaliações	≥ 90%	Anual
Digitalização	% de processos organizacionais digitalizados	≥ 80%	Anual
Inovação	Nº de projetos de melhoria e inovação	≥ 2/ano	Anual

## METAS, INDICADORES (KPI) E RESPONSÁVEIS RELATIVOS AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### OE1. GOVERNANÇA

Meta	Indicador (KPI)	Responsável	Prazo
Modelo de governança implementado	Reuniões gerais trimestrais (atas)	Direção / Coordenação Qualidade	2028
Digitalização de processos	≥80% processos-chave digitalizados	TI / Administração	2028
Certificação SGQ	Certificação obtida/renovada	Direção / Qualidade	2026
Implementação do sistema	Sistema de Gestão para o Bem-Estar no Trabalho, em conformidade com a Norma Portuguesa NP 4590:2023.	Direção/ Recursos Humanos	2028

### OE2. PESSOAS NO CENTRO

Meta	Indicador (KPI)	Responsável	Prazo
PI ativos e revistos	100% clientes com PI; revisão semestral	Equipas técnicas	Anual em contínuo
Participação comunitária	≥30% aumento em atividades externas	Equipas técnicas	2028
Boas práticas e qualidade de vida	0 incidentes graves; auditorias anuais	Diretor Executivo/ RH/ Equipas Técnicas	2028

### OE3. IMPACTO

Meta	Indicador (KPI)	Responsável	Prazo
Quadro de indicadores	Dashboard quadrimestral por serviço	Gestão / Qualidade	Em contínuo / Anual
Relatório de Impacto – teoria da mudança	Publicação final projeto	Diretor Executivo / GPIC	2028

#### OE4. INOVAÇÃO

Meta	Indicador (KPI)	Responsável	Prazo
Laboratório de Inovação	4 laboratórios implementados	Diretor Executivo / GPIC / Áreas de referência	2028
Escala de projetos	1 Projeto de inovação social com expansão operacional	Diretor Executivo / GPIC / Áreas de referência	2028
Turismo inclusivo	Plano de viabilidade e piloto em Boa Aldeia	Diretor Executivo / GPIC	2028

#### OE5. SUSTENTABILIDADE

Meta	Indicador (KPI)	Responsável	Prazo
Plano de financiamento	≥3 novas fontes de financiamento/ano	Diretor Executivo	Anual
Eficiência operacional	Redução 15% custos energia	Diretor Executivo, Área Logística e outras áreas em avaliação	2028

#### OE6. INFRAESTRUTURA E SERVIÇOS

Meta	Indicador (KPI)	Responsável	Prazo
Novo Lar	Obra concluída e licença obtida	Diretor Executivo / Área Logística/GPIC	Conforme cronograma
CACI	Implementação do novo modelo	Diretor Executivo / Equipe CACI	2026

## OE7. COMUNICAÇÃO E ADVOCACY

Meta	Indicador (KPI)	Responsável	Prazo
Plano de comunicação	Calendário editorial e métricas digitais	GPIC	Contínuo anual
<i>Stakeholders</i>	Inquéritos anuais de satisfação	Qualidade	Anual
<i>Advocacy</i>	Participação em fóruns e propostas políticas	Direção	Anual

## PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO (ROADMAP) 2025-2028

Período	Principais Ações	Observações / Objetivos Estratégicos
2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição detalhada de KPIs e criação dos dashboards de monitorização</li> <li>Definição do plano de comunicação e calendário editorial</li> </ul>	Estabelecer instrumentos de monitorização, reforçar participação de famílias e clientes e assegurar continuidade operacional
2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitalização de processos prioritários</li> <li>Publicação da primeira monitorização da avaliação de impacto</li> </ul>	Modernizar processos internos e garantir acompanhamento individualizado das pessoas apoiadas
2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclusão do novo Lar (de acordo com o cronograma aprovado) e preparação operacional</li> <li>Avaliação de resultados e/ou impacto de projetos e outras áreas estratégicas</li> <li>Aumento da participação comunitária das pessoas apoiadas</li> </ul>	Ampliar a capacidade de resposta, medir impacto social e reforçar inclusão comunitária
2026	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificação e/ou renovação dos referenciais de qualidade dos serviços</li> </ul>	Desenvolver novos serviços inclusivos e consolidar a gestão baseada em indicadores

Período	Principais Ações	Observações / Objetivos Estratégicos
2027	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforça a imagem da apcv junto da comunidade e stakeholders através das celebrações dos 45 anos da apcv</li> <li>• Implementar estratégia de angariação de fundos</li> </ul>	Promover seminários, encontros e eventos que reforcem e marquem a presença da apcv na comunidade
2028	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação de relatório de impacto com base na teoria da mudança</li> <li>• Escala operacional de projetos</li> <li>• Implementação do plano de eficiência energética</li> </ul>	Testar soluções inovadoras, consolidar projetos estratégicos e promover sustentabilidade ambiental
2028	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidação das práticas implementadas</li> <li>• Publicação do Relatório de Impacto – PRISMA</li> <li>• Estudo de viabilidade para projeto de turismo inclusivo para Boa Aldeia</li> <li>• Revisão estratégica e preparação do plano subsequente</li> <li>• Captação adicional de financiamento</li> </ul>	Avaliar resultados, ajustar estratégias futuras e garantir sustentabilidade financeira e organizacional

### ALINHAMENTO DOS INDICADORES COM REFERENCIAIS DE QUALIDADE (EQUASS)

Os indicadores definidos no Plano Estratégico 2025–2028 encontram-se alinhados com os principais referenciais de qualidade aplicáveis ao setor social, garantindo coerência entre planeamento estratégico, sistema de gestão da qualidade e benchmarking.

#### Alinhamento com EQUASS

Domínio EQUASS	KPIs do Plano Estratégico
Liderança e Governança	% de execução do plano; desvio orçamental; diversificação de financiamento
Direitos	% de Planos Individuais executados; satisfação de clientes/famílias
Ética	Taxa de conformidade normativa; proteção e confidencialidade
Parcerias	Nº de parceiros ativos; projetos comunitários
Orientação para Resultados	Indicadores de resultados; participação comunitária
Melhoria Contínua	Formação anual; inovação; avaliação de desempenho

## Benchmarking interno e externo

Dimensão Qualidade de Vida	KPIs do Plano Estratégico
Resultados pessoais	Concretização dos Planos Individuais
Qualidade de vida	Satisfação e participação comunitária
Inclusão	Atividades na comunidade; parcerias
Desenvolvimento organizacional	Formação, avaliação de desempenho, inovação

## RECURSOS E ORÇAMENTO

No âmbito da implementação do Plano Estratégico 2025–2028, a APCV define como prioridade o reforço estruturado dos recursos humanos, formação, infraestrutura e gestão orçamental, assegurando a sustentabilidade e a eficácia das respostas prestadas.

**Equipa:** A estrutura organizacional será reforçada em áreas estratégicas, assegurando capacidade técnica, humana e operacional para responder aos desafios emergentes, fortalecer o impacto social e garantir a implementação eficaz e sustentável das respostas sociais, serviços e projetos da apcv.

**Formação:** Serão promovidos programas de capacitação contínua focados em gestão por indicadores, proteção e salvaguarda de pessoas apoiadas, inovação social e outras áreas emergentes, de forma a consolidar competências especializadas e atualizar os profissionais às boas práticas do setor.

**Infraestrutura:** Prevê-se a conclusão do novo Lar (PARES), melhoria das infraestruturas dos CACI sede e OC (PRR), bem como investimentos estratégicos em tecnologia da informação e segurança da informação, assegurando condições físicas e digitais adequadas à prestação de serviços de qualidade.

**Orçamento:** Será desenvolvido um mapa anual de financiamento, com identificação e diversificação de fontes de receita, incluindo PRR, Programas de Inovação Social, fundos de impacto, donativos, consignação fiscal e parcerias estratégicas. Esta abordagem visa reforçar a sustentabilidade financeira da APCV, assegurar a continuidade dos serviços prestados às pessoas com paralisia cerebral e suas famílias, e garantir o alinhamento com os objetivos institucionais e as necessidades emergentes da comunidade.

## GOVERNANÇA, MONITORIZAÇÃO E MITIGAÇÃO DE RISCOS

A APCV adota uma estrutura de governança sólida e transparente, assente em processos de monitorização contínua e gestão proativa de riscos, com vista a assegurar a qualidade, a sustentabilidade e o impacto das suas respostas sociais e serviços.

As atividades de monitorização incluem reuniões mensais da Direção, e reuniões bimensais gerais com as equipas e mensais por resposta/serviço/área com o Diretor Executivo, suportadas por dashboards

e relatórios de desempenho, que permitem acompanhar indicadores-chave e tomar decisões estratégicas fundamentadas. A instituição assegura ainda a prestação de contas aos stakeholders, através da publicação anual do Relatório de Atividades e Contas, reforçando a transparência e o compromisso com a comunidade, famílias e parceiros.

## **CONCLUSÃO**

O Plano Estratégico 2025–2028 da APCV – Associação de Paralisia Cerebral de Viseu representa um compromisso renovado com a promoção da inclusão, autonomia, qualidade de vida e defesa dos direitos das pessoas com deficiência e ou incapacidade e suas famílias. Num contexto marcado por desafios emergentes como a crescente complexidade das necessidades sociais, a pressão sobre os recursos, a transformação digital e as exigências de inovação nos serviços, a APCV afirma a sua determinação em reforçar a sustentabilidade institucional, modernizar práticas, qualificar equipas e ampliar o seu impacto na comunidade.

Este plano constitui um instrumento orientador para uma atuação mais integrada, resiliente e centrada na pessoa, promovendo respostas mais eficazes, acessíveis e alinhadas com as políticas públicas e os princípios da economia social. A sua concretização dependerá do envolvimento ativo de colaboradores, clientes, famílias, parceiros e financiadores, bem como de uma cultura organizacional baseada na co-operação, na avaliação contínua e na melhoria permanente.

Ao longo do período 2025–2028, a APCV compromete-se a transformar desafios em oportunidades, consolidando o seu papel como referência regional na área da deficiência e contribuindo para uma sociedade mais justa, inclusiva e solidária.

Vildemoinhos, 30 de janeiro de 2026

O Presidente da Direção,

---

(Armando Torrinha)