

# PLANO



# ESTRATÉGICO

2025 - 2028



*Handwritten signatures and initials in blue ink.*

## Índice

<b>1. Enquadramento .....</b>	<b>3</b>
<b>2. A Organização .....</b>	<b>4</b>
2.1. Área de Abrangência .....	5
2.2. Respostas e Serviços .....	6
2.3. Colaboradores .....	6
<b>3. Missão, Visão e Valores .....</b>	<b>7</b>
<b>4. Política da Qualidade .....</b>	<b>8</b>
<b>5. Eixos Estratégicos .....</b>	<b>8</b>
<b>6. Diagnóstico Organizacional .....</b>	<b>9</b>
6.1. Análise PEST.....	9
6.2. Análise SWO.....	10 e 11
<b>7. Mapa Estratégico .....</b>	<b>12, 13 e 14</b>



*Handwritten signature and initials in blue ink.*

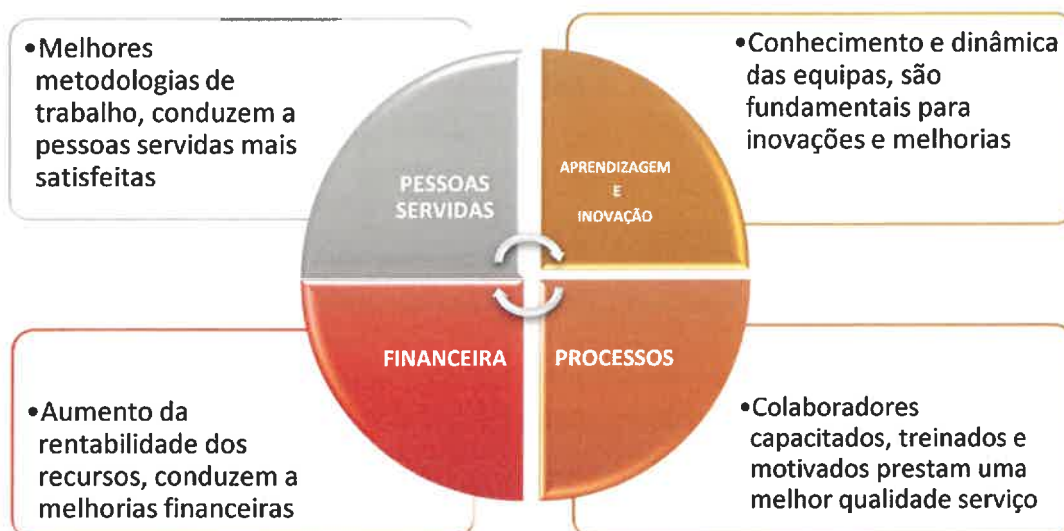
## 1. Enquadramento

A Vários apresenta o plano estratégico para 2025-2028, baseado na necessidade de construir um documento com a identificação das ações, orientações estratégicas e desafios respeitantes a este quadriénio. Onde reflita as prioridades identificadas pela Instituição, os objetivos a atingir neste período, bem como os recursos necessários para a sua prossecução. Aliando uma estratégia que seja consistente e eficaz, abrangendo as respostas sociais / serviços da instituição e orientado para a melhoria contínua. Tendo sempre em foco a visão, a missão e os valores definidos pela instituição. O planeamento estratégico é um processo dinâmico, sistemático e cíclico, de análise, escolha e implementação de estratégias de médio e longo prazo, que procura garantir a realização dos objetivos da organização, com base no ambiente e das suas condições internas e externas. Serve, sobretudo, para enfrentar com maiores garantias de êxito as mudanças e desafios que o meio envolvente nos coloca, tendo por base o nosso percurso e as nossas capacidades. Trata-se de um instrumento de gestão orientado para a produção de decisões e ações que guiam o que a organização quer alcançar.

Este Plano Estratégico procura dar resposta aos desafios enfrentados pela VÁRIOS, pelo que nos obrigou a um exercício de reflexão conjunta e partilhada, permitindo que a estratégia delineada possa traduzir, numa melhor preparação, e não numa obrigação, mas sim, numa boa prática, projetando uma aproximação estruturada de antecipação do futuro e uma oportunidade de traçar o caminho.

**Balanced Scorecard** é um sistema de gestão de desempenho, que nos irá ajudar a implementar operacionalmente a estratégia na Organização. Surgiu pela necessidade de utilizar uma ferramenta de avaliação do desempenho da organização, assegurar o desenvolvimento e a execução da estratégia definida.

### Metodologia **Balanced Scorecard**



## 2. A Organização

A Vários – Cooperativa de Solidariedade Social, CRL, pessoa coletiva n.º 504656392, equiparada a instituição Particular de Solidariedade Social por Despacho n.º13799/99 (2ªsérie) de 23/06/1999 da Direção Geral da Segurança Social e prossegue os objetivos previstos no art.º 1 do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social aprovado pelo Decreto-Lei n.º119/83, de 25 de fevereiro.

Fundada a 21 de setembro de 1999 é regida pelas disposições da lei aplicável e pelos seus estatutos.

### Visão Geral do Apoio Social Abrangente



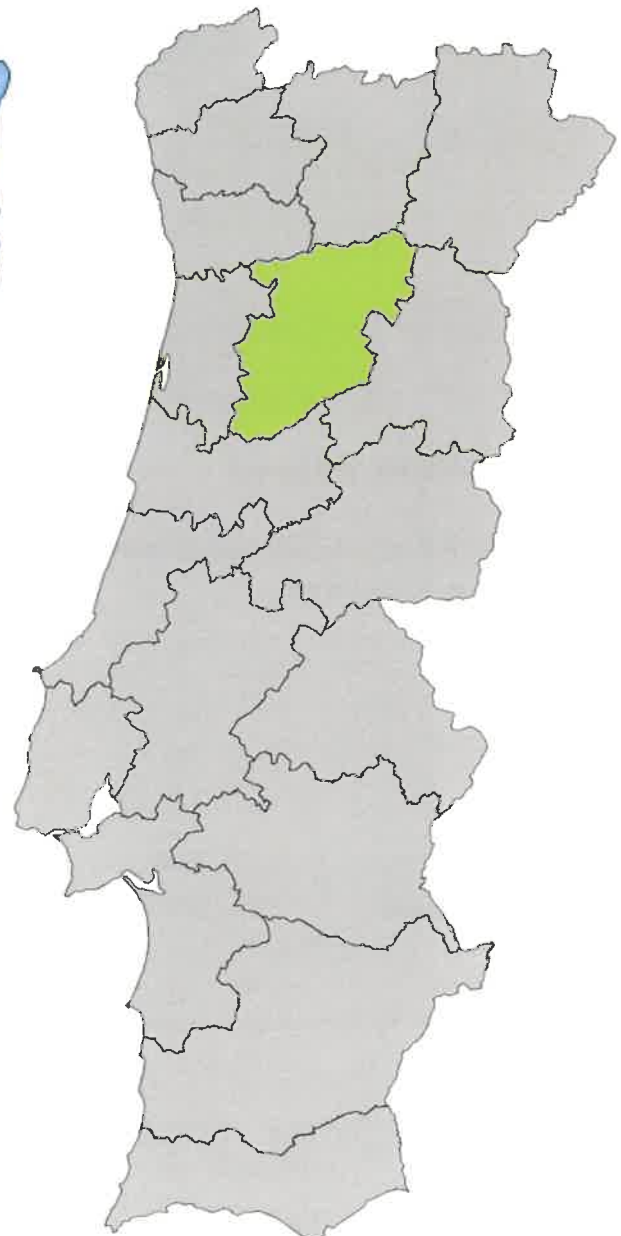
A Vários tem como objetivo principal a satisfação das necessidades sociais e sua promoção e integração.

É afirmar-se, cada vez mais, como promotora e interveniente, junto de jovens e adultos com deficiência e/ou incapacidade e desfavorecidos em geral, promovendo a sua inserção social e laboral e otimizando a sua qualidade de vida.

*Neu*  
*Laura Sousa*

## 2.1. Área de Abrangência

Vários é uma organização de Solidariedade Social, na área da Ação Social, equiparada a IPSS, com sede na cidade de Tondela e estende a sua área de intervenção aos concelhos de Tondela, Santa Comba Dão, Carregal do Sal e Mortágua – distrito de Viseu.

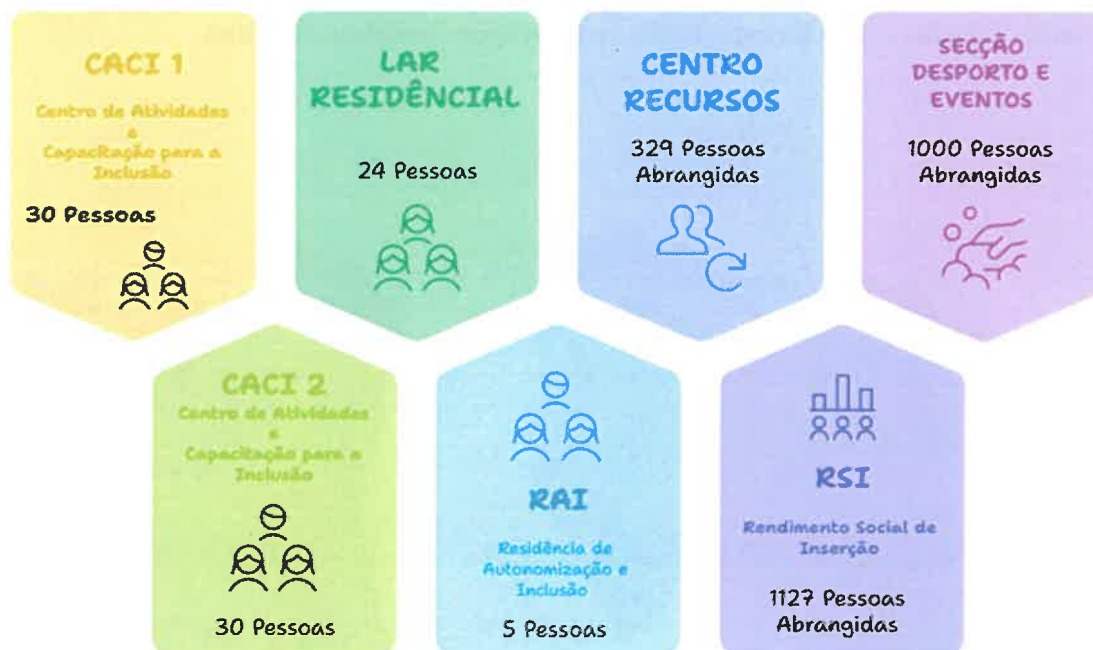


**4**  
**Concelhos**  
**de**  
**Abrangência**

## 2.2. Respostas e Serviços

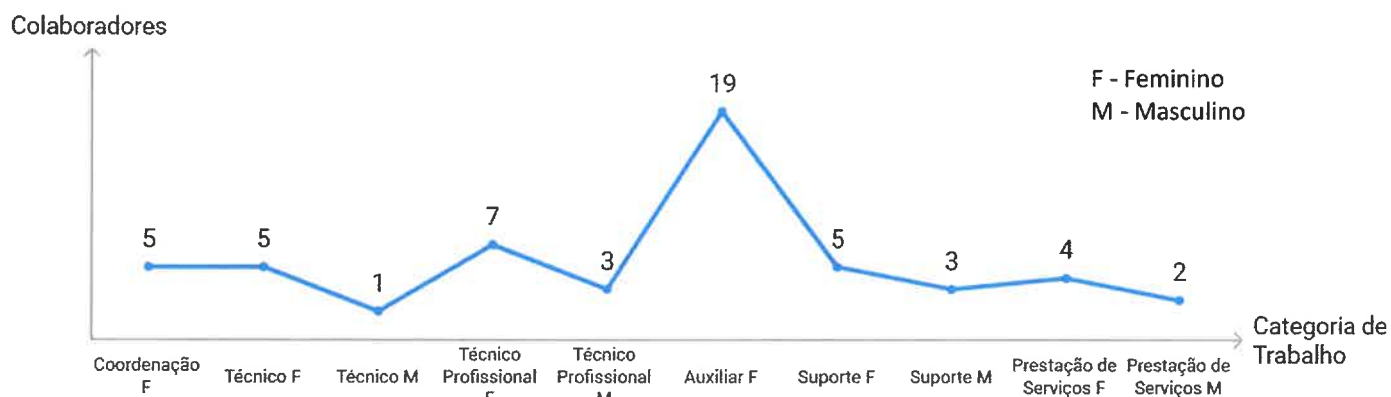
A VÁRIOS apoia em média **2545** pessoas por ano.

### Respostas Sociais / Serviços



## 2.3. Colaboradores

A **Vários** tem atualmente **48 Colaboradores** e mais **6 pessoas** que colaboram connosco em **Prestação de Serviços**.



### Distribuição por Faixa Etária



*Handwritten signatures and initials in blue ink.*

### 3. Missão, Visão e Valores

#### Missão

Prestar respostas/serviços sociais de qualidade vocacionados para a pessoa com Deficiência e/ou Incapacidade e à comunidade, bem como o desenvolvimento de atividades de cariz desportivo, cultural e recreativo, apoio ao emprego e formação profissional e atendimento e acompanhamento social, promovendo a inclusão e a dimensão social e humana assente na qualidade de vida.

#### Visão

Ser reconhecida como Instituição de referência, baseando a sua intervenção na promoção de uma cidadania plena e na melhoria das respostas/serviços, perspetivando respostas inclusivas e potenciar o trabalho em parceria.

#### Valores

- V**alorização - Reconhecimento do valor das Pessoas Servidas, Famílias, Colaboradores e outras partes Interessadas, agindo em conformidade e de forma transparente.
- A**utonomia - Garantir que cada Pessoa Servida decida sobre o que considera melhor para si, promovendo assim a liberdade para fazer as suas escolhas, desde que devidamente esclarecida.
- R**igor - Tomar decisões com base em evidências e agindo de acordo com as orientações da instituição.
- I**novação - Assumir comportamentos de criatividade e inovação, procurando novas formas de assegurar e/ou melhorar a intervenção, de modo a constituir-nos numa referência de Qualidade.
- O**rganização - Somos um grupo unido de Pessoas que trabalham em conjunto, para alcançar um objetivo comum, promover a inclusão e a dimensão social e humana assente na qualidade de vida.
- S**olidariedade - Promover a interajuda das partes interessadas, garantindo a qualidade dos Respostas/Serviços.

## 4. Política da Qualidade

A Vários encontra-se em processo de certificação do Sistema de Gestão da Qualidade, de acordo com o modelo ISO9001.

A Vários possui um Manual da Qualidade, o qual descreve o sistema de gestão da qualidade e as linhas de orientação específicas.

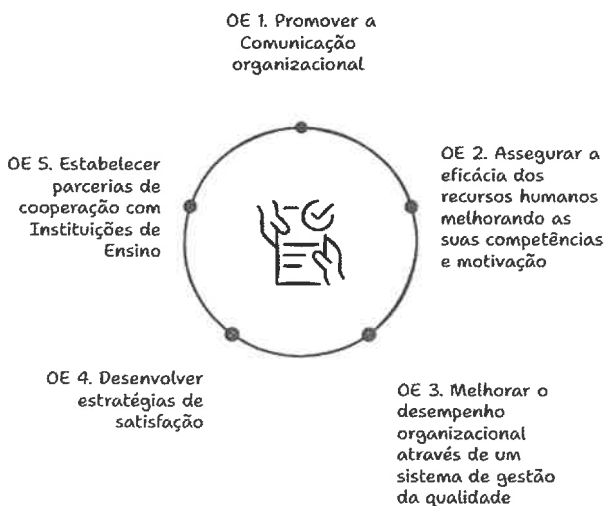
## 5. Eixos Estratégicos

1. Promoção da Qualidade e Melhoria Contínua
2. Comunicação e Marketing
3. Sustentabilidade

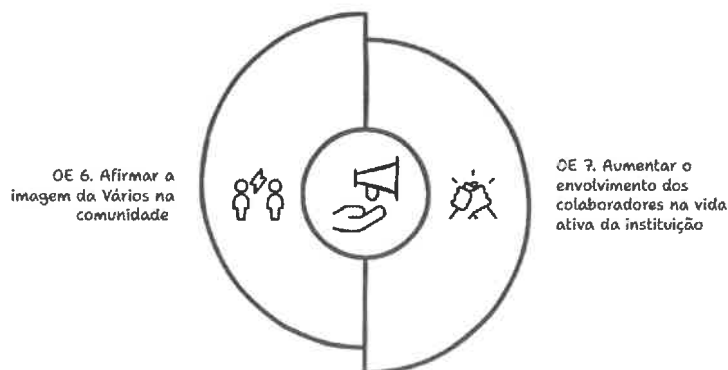
Objetivos Estratégicos (OE) da VÁRIOS

De acordo com os 3 eixos estratégicos de atuação, a VÁRIOS identificou objetivos estratégicos (OE) nas seguintes perspetivas:

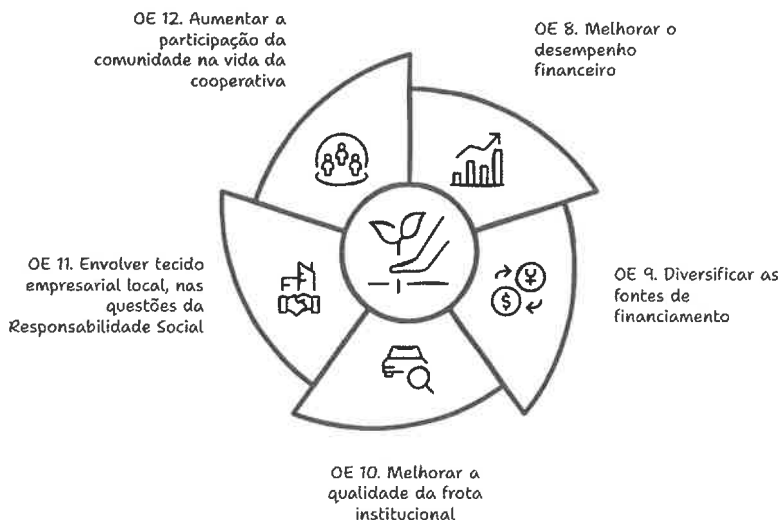
### Promoção da Qualidade e Melhoria Contínua



### Comunicação e Marketing



### Sustentabilidade



*Regis*  
*João Paulo*

## 6. Diagnóstico Organizacional

### 6.1. Análise PEST

Analise os fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, que estão a afetar o ambiente externo, permitindo evitar ações de risco, por razões que escapam ao controlo da gestão da organização.

#### Fatores Socioculturais



#### Fatores Tecnológicos



#### Fatores Económicos



#### Fatores Políticos



## 6.2. Análise SWOT

Com o objetivo de criar uma definição da estratégia da Instituição para o próximo quadriénio, os Colaboradores realizaram a análise SWOT da organização, identificando pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, mas, acima de tudo, novas linhas orientadoras da ação, potenciando os seus níveis de competitividade, reforçando assim a imagem da organização no exterior, fator preponderante para a garantia da satisfação das necessidades e expectativas de pessoas servidas e todas as partes interessadas.



*Handwritten signatures and initials in blue ink.*

# O

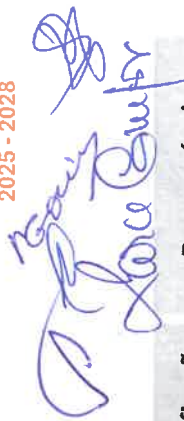
## Oportunidades

- Clima favorável para aumentar a rede de parcerias;
- Alargamento das respostas existentes e criar outras beneficiando da localização estratégica;
- Boa relação com os organismos financiadores;
- Potenciar a participação das famílias, parceiros e Colaboradores na vida da Instituição.

# T


## Ameaças

- Constrangimentos financeiros;
- Concorrência de outras entidades similares;
- Dependência de financiamentos públicos;
- Dificuldade de recrutamento de recursos humanos devido a vasta oferta de emprego na região;
- Baixos índices salariais.



## 7. Mapa Estratégico

EIXO	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicadores	Anos				Fonte de Verificação	Responsáveis
				2025	2026	2027	2028		
PROMOÇÃO DA QUALIDADE E MELHORIA CONTINUA	OE 1. Promover a comunicação organizacional	Potenciar o uso da plataforma de comunicação interna (SharePoint)	Porcentagem de utilizadores da SharePoint	50%	60%	70%	80%	SharePoint	CA, Direção Técnica e Resp. Serviço
		Manter o uso correto da plataforma Mydailycare nas RS	Porcentagem de utilizadores da Mydailycare	100%	100%	100%	100%	Mydailycare	Direção Técnica
	OE 2. Assegurar a eficácia dos recursos humanos melhorando as suas competências e motivação	Executar o sistema de avaliação de desempenho	Porcentagem de colaboradores com avaliação de Bom 2025/2026 Superior 2027/2028	40%	40%	10%	10%	Relatório Anual da AD	Júri da AD
		Desenvolver ações de formação de acordo com as necessidades e objetivos institucionais com vista à melhoria do desempenho individual	Porcentagem de ações de formação eficazes (Média em cada ação de formação interna)	75%	75%	75%	75%	Relatório de avaliação da eficácia de cada ação de formação interna	CA, Gestor Formação, Direção Técnica e Resp. Serviço
			Porcentagem de ações de formação previstas e realizadas no Plano Interno Anual de Formação	80%	85%	90%	95%	Balanço atividade formativa e avaliação do plano interno de formação	Gestor da formação
OE 3. Melhorar o desempenho organizacional através de um sistema de gestão da qualidade	Obter o Certificado da Qualidade pela Norma ISO 9001:2018	Resultado da auditoria de concessão	SEDE CACI 1	CACI 2, LAR E RAI			Relatório das Auditorias externas	CA, Gestora da Qualidade e Equipa Técnica	
OE 4. Desenvolver estratégias de satisfação	Aumentar a satisfação das pessoas servidas	Porcentagem de satisfeitos e totalmente satisfeitos de satisfação das respostas sociais	80%	85%	90%	95%			
		Aumentar a satisfação dos Colaboradores	15%	20%	25%	30%	Relatório Anual de satisfação	Diretores Técnicos e Gestora da Qualidade	
	Aumentar a satisfação das Famílias / Responsável Legal	Porcentagem de satisfeitos e totalmente satisfeitos satisfação	65%	70%	80%	85%			
		Aumentar a satisfação dos Parceiros	100%	100%	100%	100%			
OE 5. Estabelecer parcerias de cooperação com Instituições de Ensino	Proporcionar estágios curriculares / Profissionais	Nº de estágios (Aumentar 20% relativamente ao valor do ano anterior)	14	14	14	14	Protocolos de estágio	CA, Direção Técnica e Resp. Serviço	

Eixo	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicadores	2025	2026	2027	2028	Fonte de Verificação	Responsáveis
<b>COMUNICAÇÃO E MARKETING</b>	OE 6. Afirmar a imagem da Vários na comunidade	Aumentar a participação dos sócios na vida da instituição	N.º de sócios participantes nas atividades	30	35	40	45	Relatórios / registos das atividades e registo de presenças na assembleia	CA, Equipas Técnicas e Resp. Serviço
		Reforçar a imagem da Vários na comunidade	N.º médio de visualização das publicações	700	800	900	1000	Jornal da Vários e redes sociais	CA / Direções Técnicas
	OE 7. Aumentar o envolvimento dos colaboradores na vida ativa da instituição	Reestruturar o site da instituição	Reestruturação o site	---	X	---	---	Site da instituição	Conselho de Administração
		Proporcionar aos colaboradores momentos de partilha de sugestões (reuniões de equipa, reunião de colaboradores, caixa de sugestões, questionários de avaliação da satisfação dos colaboradores)	Nº de sugestões adotadas	15	20	25	30	Plano de Oportunidades e Melhorias	CA, Gestora da Qualidade, Diretores Técnicos e Responsáveis de Serviços

EIXO	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicadores	Anos				Fonte de Verificação	Responsáveis	
				2025	2026	2027	2028			
SUSTENTABILIDADE	OE 8. Melhorar o desempenho financeiro	Diversificar as fontes de financiamento	Taxa de crescimento de donativos e financiamentos provenientes de parcerias.	2025 a 2028 – 10% aumento do valor dos donativos e financiamentos por ano				Informações contabilísticas	Conselho de Administração e TOC	
			Taxa de cumprimento orçamental	80%			Relatório de contas			
	OE 9. Diversificar as fontes de financiamento	Desenvolver atividades de angariação de fundos	Valor angariado das atividades desenvolvidas para angariação de fundos		15000€	20000€	25000€	30000€	Relatório das atividades desenvolvidas nas diferentes respostas/serviços	Equipas técnicas e CA
				Nº de projetos submetidos e aprovados	4				Deliberações das entidades promotoras	Equipas técnicas e CA
	OE 10. Melhorar a qualidade da frota institucional	Elaborar candidaturas a projetos	Desenvolver contrato com empresas de Renting						Contratos	Conselho de Administração
				Nº de viaturas adquiridas	2					
OE 11. Envolver tecido empresarial local, nas questões da Responsabilidade Social	Promover ações de sensibilização junto empresas	Nº ações realizadas	100				Registo de Contactos e Diligências	CA, Equipas Técnicas e Resp. Serviço		
OE 12. Aumentar a participação da comunidade na vida da cooperativa	Capitar novos sócios	Nº novos sócios	20	25	30	35	Ficha de inscrição de Sócio	CA, Equipas Técnicas e Resp. Serviço		

Data de Aprovação: 20 / 03 / 2025

O Conselho de Administração:

*Maria Nazaré Gomes*  
*Paulo Roberto*  
*Luís Afonso*  
*João Santos*