



**FENACERCI**  
PLANO DE ORIENTAÇÃO  
ESTRATÉGICA

**2014 - 2017**

**14-11-2013**

Outrora, também eu considerei o futuro como único juiz competente das nossas obras e dos nossos actos. Foi mais tarde que compreendi que o flirt com o futuro é o pior dos conformismos, a cobarde lisonja do mais forte. Porque o futuro é sempre mais forte que o presente. É ele, de facto, que nos julgará. E certamente sem qualquer competência.

Milan Kundera, in "A Arte do Romance"

Traçar um Plano Estratégico pressupõe um conhecimento aprofundado dos contextos em que se desenrola a ação e, porventura ainda mais relevante, a percepção dos enquadramentos políticos que se desenham no espaço temporal a que o mesmo se reporta. Este é talvez um dos constrangimentos já que, pese embora conheçamos bem os contextos em que nos movemos e até as grandes linhas orientadoras que norteiam a intervenção em termos europeus e mundiais, vivemos uma situação nacional que é marcada por alguma indefinição, no que às orientações políticas de fundo diz respeito.

Ainda assim, e mesmo tendo consciência das limitações, nunca nenhum Plano Estratégico terá tido a importância que se reconhece neste, dada a multiplicidade e complexidade de desafios que reconhecidamente hoje se colocam. A alteração do paradigma de disponibilização de apoios aos clientes das nossas organizações, a superveniência de necessidades acrescidas decorrentes do aumento da vulnerabilidade das famílias, a emergência de novas situações que carecem do desenvolvimento de novas culturas de intervenção ou as profundas alterações introduzidas nos mecanismos de financiamento, são indicadores claros da importância das opções estratégicas que temos que assumir para os próximos anos.

A grande marca da competência organizacional é a capacidade que as organizações têm de se adaptar às mudanças que lhes são impostas, de reformular as suas práticas em função de novas demandas dos clientes ou do mercado. A certificação da qualidade da ação é sem dúvida uma marca de competência, mas não a sua garantia, particularmente num tempo em que as mudanças ocorrem a um ritmo alucinante. Precisamos cada vez mais de organizações, dinâmicas, abertas ao conhecimento e à mudança. Por outras palavras, precisamos de ser cada vez mais “organizações aprendentes”, isto é, organizações que fazem da aprendizagem contínua a sua referência de ação. É esse o principal objetivo estratégico que deveremos tentar concretizar. Em nome de um futuro onde a qualidade e a sustentabilidade possam continuar a caminhar de mãos dadas.

## I. INTRODUÇÃO

**A grande marca da competência organizacional é a capacidade que as organizações têm de se adaptar às mudanças que lhes são impostas, de reformular as suas práticas em função de novas demandas dos clientes ou do mercado.**

O Plano Estratégico da Fenacerci, como o anterior, tem como pontos de partida a Missão e a Visão que marcam toda a ação desenvolvida e a desenvolver pela Fenacerci, orientação que está igualmente plasmada nos objetivos da qualidade.

Importa por isso reter a **Missão** da Fenacerci:

## II. MISSÃO E VISÃO

**A Missão e Visão da Fenacerci são fundadas num conjunto de valores que são transversais a toda a ação:**

**Solidariedade**

**Credibilidade**

**Responsabilidade**

**Autenticidade**

**Humanismo**

**Cooperação**

Promover a qualidade e sustentabilidade das respostas disponibilizadas pelas Associadas, e por esta via a promoção dos direitos das pessoas por estas apoiadas, pela via de processos de representação e formação sustentadas em lógicas de reconhecimento, validação e acreditação na comunidade e junto dos interlocutores institucionais.

É conscientes desta missão que construímos a VISÃO da Fenacerci sobre a realidade que queremos ajudar a construir.

Defendemos uma Sociedade marcada pela igualdade de oportunidades para todos os cidadãos, construída com o apoio das Organizações de Intervenção Social eticamente responsáveis, sustentáveis e certificadas pela qualidade da ação que desenvolvem, identificadas com um trabalho referenciado à participação ativa das pessoas apoiadas e à defesa intransigente e monitorização dos direitos sociais, políticos e de cidadania que lhes assistem

Subjacentes à Missão e à Visão, estão os objetivos que traçámos em termos de Qualidade da Ação e que se traduzem nos seguintes eixos:

**QUALIDADE DE VIDA E DIREITOS**

**QUALIFICAÇÃO PARA A AÇÃO**

**IDENTIDADE E REPRESENTATIVIDADE**

**SUSTENTABILIDADE**

A ação das organizações de intervenção social é sempre determinada pelas necessidades dos destinatários, da sua ação e pelas conquistas que estes vão conseguindo, ao nível da luta pelos seus direitos. E na realidade, cada vez mais se torna evidente a opção pelo empoderamento dos destinatários e pela focalização da ação na consagração dos direitos que lhes assistem e o que tornam peça cada vez mais incontornável nos processos de tomada de decisão. Isso pressupõe desde logo que as organizações deverão assumir e assumir-se no cumprimento deste grande objetivo que é por um lado potenciar a autonomia das pessoas que apoiam e por outro potenciar o seu poder decisório sobre a ação desenvolvida. O próprio relatório da OMS é muito claro ao afirmar que a deficiência é sobretudo um tema de direitos humanos e assinala as prioridades que devem ser salvaguardadas para os promover: a transversalidade das medidas de política em todos os programas e serviços, investimentos em programas e serviços, desenvolvimento de estratégias nacionais e planos de ação sobre deficiência, implicação das pessoas com deficiência e das organizações nas tomadas de decisão, melhoria da capacidade dos Recursos Humanos de apoio, designadamente através da formação, melhoria do conhecimento coletivo sobre a deficiência e apoio e reforço da investigação sobre deficiência.<sup>1</sup>

Naturalmente que do ponto de vista da evolução conceptual sobre a deficiência, é inquestionável a importância da Convenção Internacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência, aprovada pela Organização das Nações Unidas em 2006 e ratificada pelo Estado Português em 2009, juntamente com o Protocolo Opcional, através das Resoluções da Assembleia da República nº 56 e 57/2009. O cumprimento da Convenção, pressupõe a acessibilidade universal a todos os serviços, com as necessárias implicações no desenho das políticas públicas, já que tem implícita também uma nova cultura organizacional, centrada na participação ativa das pessoas com deficiência e das famílias. O acesso à Educação, à Saúde, à Formação e ao Emprego, por parte das pessoas com deficiência, passam a ser prioridades incontornáveis, dado o carácter vinculativo da Convenção.

### III.

#### ENVOLVENTE EXTERNA E INTERNA

**Quanto às Organizações, cada vez se torna mais evidente que devem conformar a sua ação não na simples exigência de financiamento à sua actividade, mas sim na garantia de que os direitos das pessoas com deficiência, onde se inscreve à ação que desenvolvem, são devidamente salvaguardados.**

---

<sup>1</sup> Organización Mundial de la Salud (2011), *World Report on Disability*. OMS-Banco Mundial: Ginebra *in* El sector de la discapacidad: realidad, necesidades y retos futuros – CERMI, 2012

Os tempos que se vivem são de uma crise estrutural profunda, com sérias consequências, quer ao nível da situação económica e social dos grupos mais desfavorecidos, quer ao nível dos mecanismos de sustentabilidade das organizações. Tal como noutros países da Europa, o Estado Social está a ser profundamente abalado por necessidades de carácter economicista, que implicam sérios cortes em domínios fulcrais para a consagração dos direitos das populações e mudanças evidentes nos mecanismos de articulação com a sociedade civil, na construção de respostas para as pessoas e grupos mais vulneráveis, entre as quais

• • •

**Tal como noutros países da Europa, o Estado Social está a ser profundamente abalado por necessidades de carácter economicista, que implicam sérios cortes em domínios fulcrais para a consagração dos direitos das populações e mudanças evidentes nos mecanismos de articulação com a sociedade civil, na construção de respostas para as pessoas e grupos mais vulneráveis, entre as quais se incluem as pessoas com deficiência.**

se incluem as pessoas com deficiência. Às Organizações, cada vez se torna mais evidente que devem conformar a sua ação não na exigência de financiamento à sua actividade, mas sim na garantia de que os direitos das pessoas com deficiência, onde se inscreve a atividade que desenvolvem, são devidamente salvaguardados. Esta ótica torna imperativo que as Organizações caminhem para um progressivo crescimento da sua autonomia face ao Estado, reforçando por um lado as suas ferramentas de sustentabilidade, mas também reforçando o seu papel no diálogo e reivindicação sociais.

Do ponto de vista do enquadramento político, situamo-nos fundamentalmente nos seguintes documentos:

Constituição da República Portuguesa

Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência - ONU 2006

Estratégia para a Europa 2020 – Comissão Europeia, 2010

Estratégia Europeia para a Deficiência 2010-2020 <sup>2</sup>

Plano de Ação para a Deficiência do Conselho da Europa 2006 – 2015

Estratégia Europeia para a Igualdade entre Mulheres e Homens – 2010-2015

Estratégia Nacional para a Deficiência II – Em fase de discussão

No quadro do Movimento Associativo são igualmente visíveis alguns efeitos nefastos da crise, que é preciso contrariar. De facto, as dificuldades vividas em muitos setores, tendem a mobilizar as organizações para estratégias de curto prazo, muito centradas em lógicas individualistas. Esta circunstância prejudica,

---

<sup>2</sup> Jornal Oficial da União Europeia 11/10/2011

como é óbvio, a dimensão colectiva da intervenção associativa, com consequências designadamente ao nível do reforço da identidade organizacional.

Refira-se no entanto que o reforço da abordagem da economia social, designadamente a que é dinamizada a partir da CASES, se constitui como um espaço de oportunidades, quer de participação nas decisões políticas, quer de intercooperação que é fundamental potenciar.

Preocupação merece igualmente a capacidade de interlocução institucional, designadamente com as estruturas governamentais. O diálogo que era privilegiado até há uns anos atrás, tem vindo a ser gradualmente substituído por um quadro relacional que se esgota em soluções/situações formais, sendo cada vez mais difícil apresentar e discutir propostas, num plano de oportunidade e seriedade.

Quanto às pessoas beneficiárias da ação da Federação e das suas Associadas, refira-se um evidente aumento dos índices de pobreza e o conseqüente agravamento das condições de vida, com o conseqüente agravamento das solicitações que são feitas às organizações. A orientação para a defesa dos seus direitos, com base no incremento da sua participação e na melhoria dos instrumentos e serviços que lhes garantem equidade no acesso a todas as dimensões cidadãs, trazem novas responsabilidades para as organizações, quer no quadro programático, quer funcional.

#### IV. CONDICIONALISMOS E POTENCIALIDADES DA AÇÃO

Impõe-se como é óbvio, considerar que qualquer estratégia que possamos traçar, estará sempre condicionada pelas oportunidades que forem acontecendo e pela capacidade e competência de que dispomos para as gerir. Da avaliação contextual que fizemos, ressaltam as seguintes conclusões:

<b>FORÇAS:</b>	<b>FRAGILIDADES</b>
<b>Recursos Humanos Qualificados</b> <b>Cultura de Orientação p/ Cliente</b> <b>Competências Formativas</b> <b>Capacidade Investigação Ação</b> <b>Conhecimento e Experiência</b> <b>Reconhecimento Social</b> <b>Afirmação da ES</b> <b>Representação</b> <b>Qualidade</b>	<b>Capacidade Negocial</b> <b>Dimensão de Auto Financiamento</b> <b>Diminuição de Recursos Humanos</b> <b>Mobilização das Associadas</b> <b>Disseminação de Conhecimento</b> <b>Potenciação da Imagem</b> <b>Participação na Definição de</b> <b>Orientações Políticas</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
<b>Credibilidade da Federação</b> <b>Novos Domínios de Ação</b> <b>Marketing Social</b> <b>Intercooperação em ES</b> <b>Parcerias e Redes de Conhecimento</b> <b>Abertura à Intervenção centrada nos</b> <b>Direitos da PCDI</b> <b>Dimensão social e visibilidade da</b> <b>Campanha PM</b>	<b>Desmobilização Associativa</b> <b>Dificuldades Internas das Associadas</b> <b>Sustentabilidade</b> <b>Resistência à Mudança</b> <b>Diminuição de Meios e Recursos</b> <b>Competitividade crescente no acesso a</b> <b>financiamentos</b>



## V. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

### EIXO 1. QUALIDADE DE VIDA E DIREITOS DAS PCDI E FAMÍLIAS

É o fim último do funcionamento das organizações e deve ser a referência essencial do desenvolvimento estratégico da Fenacerci e das Associadas. Propomos as seguintes linhas estratégicas:

#### **Linha Estratégica 1.1 – Proteção de Direitos em situação de Interdição ou Inabilitação**

##### **criação de Fundação para a Promoção e Proteção de Direitos de Pessoas com Deficiências Graves ou Profundas.**

Desenvolvimento de contactos com outras entidades e agentes sociais e políticos para a criação de uma estrutura autónoma especializada na gestão de casos em que se verifiquem situações de inabilitação ou interdição por decisão judicial.

META DE IMPLEMENTAÇÃO: 2015-2017

INDICADORES: Nº PARCEIROS ENVOLVIDOS: > 3

#### **Linha Estratégica 1.2 – Incremento da autorrepresentação das PCDI**

##### **criação de estrutura viva voz**

Apoio à criação e consolidação de estrutura autónoma de autorrepresentação, fundada na formação e capacitação prévia de autorrepresentantes.

META DE IMPLEMENTAÇÃO: 2014

INDICADORES: Nº ASSOCIADAS ENVOLVIDAS: > 10

Nº AUTORREPRESENTANTES ENVOLVIDOS : > 20

#### **Linha Estratégica 1.3 – Prevenção de situações de maus tratos e violência sobre PCDI**

##### **SISTEMA DE PREVENÇÃO DE VIOLÊNCIA E MAUS TRATOS**

Implementação de sistema de prevenção de violência e maus tratos sobre PCDI a nível de toda a Rede FENACERCI, a partir de modelo desenvolvido na Federação

META DE IMPLEMENTAÇÃO: 2017

INDICADORES: Nº ASSOCIADAS ENVOLVIDAS: > 90%

## EIXO 2. QUALIFICAÇÃO PARA A AÇÃO

É fundamental aprofundar o conhecimento e a experiência, designadamente em domínios emergentes ou inovadores, e aprofundar mecanismos de partilha e cooperação que aprofundem o conhecimento adquirido.

### **Linha Estratégica 2.1 – Inovação e Desenvolvimento**

#### **DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES DE PROJETO**

Desenvolvimento de Atividades de Projeto em Domínios Chave face aos Objetivos Estratégicos Definidos, designadamente:

Diagnóstico Duplo, Igualdade de Género, Prevenção de Maus Tratos e Violência, Envelhecimento, Desporto e Atividade Motora Adaptada e Qualificação e Certificação das Organizações e Recursos

META DE IMPLEMENTAÇÃO: 2017

INDICADORES: Nº PROJETOS PROPOSTOS: > 20

Nº PROJETOS APROVADOS: > 10

### **Linha Estratégica 2.2 – Qualificação Organizacional**

#### **CRIAÇÃO DE SERVIÇO DE AUDITORIA EXTERNA**

Implementação de sistema de Auditoria Externa, suscetível de intervir junto das Associadas da FENACERCI e de outras Organizações da Economia Social.

META DE IMPLEMENTAÇÃO: 2015

INDICADORES: Nº DE ENTIDADES ABRANGIDAS > 10

### **Linha Estratégica 2.3 – Qualificação de Recursos Humanos**

#### **PROMOÇÃO DE OFERTA FORMATIVA ESPECIALIZADA**

Desenvolvimento de uma oferta formativa direcionada para dirigentes, profissionais, famílias e pessoas com deficiência, permanentemente ajustada às necessidades sinalizadas junto dos diferentes grupos de destinatários.

META DE IMPLEMENTAÇÃO: 2014-2017

INDICADORES: Nº ASSOCIADAS ENVOLVIDAS: > 70%

MENU FORMATIVO EM ATUALIZAÇÃO PERMANENTE

### **Linha Estratégica 2.4 – Aprofundamento do Conhecimento**

#### **RECOLHA E DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÃO ESPECIALIZADA**

Adesão a espaços de partilha onde se possa aprofundar o conhecimento em matérias de interesse particular para a ação, designadamente através da adesão a estruturas onde seja evidente essa possibilidade, como é o caso

da Fiadown (Trissomia 21), da Organização Mundial das Famílias (Família) ou da MHID (diagnóstico duplo)  
META DE IMPLEMENTAÇÃO: 2014-2017  
INDICADORES: Nº ADESÕES FORMAIS: > 2  
Nº PARTICIPAÇÕES: > 6

## **Linha Estratégica 2.5 – Incremento do Trabalho em Rede e Parceria**

### **CELEBRAÇÃO E REVISÃO DE PROTOCOLOS DE COOPERAÇÃO**

Sinalização e celebração de acordos e convênios de cooperação com entidades congêneres e estruturas universitárias, nacionais e estrangeiras, tendo em conta a abordagem científica de temáticas emergentes para a ação ou para a defesa dos direitos das PCDI e Famílias.

META DE IMPLEMENTAÇÃO: 2014 - 2017

INDICADORES: % INCREMENTO DE ACORDOS CELEBRADOS: > 20%

### **SINALIZAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS**

Sinalização e disseminação de boas práticas decorrentes do trabalho em rede e parceria.

META DE IMPLEMENTAÇÃO: 2014 - 2017

INDICADORES: Nº BOAS PRÁTICAS DISSEMINADAS > 10

## EIXO 3. IDENTIDADE E REPRESENTATIVIDADE

### **Linha Estratégica 3.1 – Intercooperação e envolvimento na Economia Social**

#### **APROFUNDAMENTO DOS MECANISMOS DE INTERCOOPERAÇÃO NA ESFERA DE AÇÃO DA CASES**

Incremento da ação e aprofundamento do conhecimento da Economia Social, através do reforço da ação, quer no âmbito da CONFECOOP, quer da CASES.

META DE IMPLEMENTAÇÃO: 2014 - 2017

INDICADORES: % DE SOLICITAÇÕES/PARTICIPAÇÕES: > 70%

### **Linha Estratégica 3.2 - Reforço da Coesão Interna**

#### **MELHORIA E REFORÇO DA COESÃO INTERNA DO MOVIMENTO CERCÍ**

Descentralização da ação federativa e promoção de espaços reflexivos sobre a realidade que representamos e a importância de nos afirmarmos pela identidade e pela coesão.

META DE IMPLEMENTAÇÃO: 2014-2017

INDICADORES: Nº EVENTOS CONCRETIZADOS: > 12

### **Linha Estratégica 3.3 - Comunicação e Identidade**

#### **MELHORIA DOS MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E EXTERNA**

Desenvolvimento de um aprofundamento de conhecimento e experiência ao nível da participação nas redes sociais e internet, da relação com os média e da interlocução institucional.

META DE IMPLEMENTAÇÃO: 2014-2015

INDICADORES: N/A

### **Linha Estratégica 3.4 – Negociação e reivindicação**

#### **LIVRO BRANCO PARA A NEGOCIAÇÃO POLÍTICA**

Elaboração de documento que contenha as propostas da Fenacerci nos domínios da Educação (cumprimento da escolaridade, modelo de apoios, estratégia de planeamento e financiamento) Aprendizagem ao Longo da Vida, Formação e Empregabilidade, Apoio Ocupacional (vinculação da SS às respostas pós escolares) e outros domínios, que será usado como guião de negociação com os interlocutores institucionais.

META DE IMPLEMENTAÇÃO: 2014

INDICADORES: PARTICIPAÇÃO NA ELABORAÇÃO: > 50% das Associadas

## EIXO 4. SUSTENTABILIDADE

### **Linha Estratégica 4.1 – Reflexão sobre o Novo Paradigma Organizacional**

#### **REFLEXÕES SOBRE IMPACTOS DA ALTERAÇÃO DO MODELO DE FINANCIAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES**

Promoção de reflexão a nível nacional, sobre as implicações decorrentes de eventuais alterações no modelo de funcionamento, que apontem para o desenvolvimento de um novo paradigma de “apoios à medida”.

META DE IMPLEMENTAÇÃO: 2014-2015

INDICADORES: Nº ASSOCIADAS ENVOLVIDAS: > 90%

### **Linha Estratégica 4.2 – Marketing e Benchmarking**

#### **DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE PLANO DE MARKETING E BENCHMARKING**

Desenvolvimento em outsourcing de um Plano Geral de Marketing e Benchmarking, suscetível de ser aplicado à Federação e às Associadas.

META DE IMPLEMENTAÇÃO: 2014-2016

INDICADORES: N/A

### **Linha Estratégica 4.3 – Diversificação Mecenato Social**

#### **SINALIZAÇÃO DE NOVAS LINHAS DE MECENATO**

Sinalização de novas oportunidades de mecenato, para financiamento de atividades, através da divulgação de um portfólio concebido para o efeito a potenciais mecenas.

META DE IMPLEMENTAÇÃO: 2014- 2017

INDICADORES: Nº NOVAS INICIATIVAS DE MECENATO: > 6