



PLANO ESTRATÉGICO 2016/2019

Leiria, dezembro 2015

A Direção

Este documento

~~é propriedade~~

da Direção

M.^a Clizia D.S. Garido

Sandra Ribeiro Lobo

ÍNDICE

1. História da Instituição	4
1.1. Como surgiu a Instituição	4
1.2. Cronologia	4
2. Serviços Prestados	6
3. Missão, Visão, Valores e Política da Qualidade	6
3.1. Missão	6
3.2. Visão	6
3.3. Valores	6
3.4. Política da Qualidade	6
4. Análise SWOT	7
5. Eixos Estratégicos para o quadriénio 2016/2019.....	8
6. Objetivos Operacionais dos eixos estratégicos	8
6.1. Eixo 1 - Qualidade de vida, bem-estar e capacitação dos utente	8
6.2. Eixo 2 - Sustentabilidade	9
6.3. Eixo 3 - Qualidade dos serviços Prestados	9
6.4. Eixo 4 - Credibilidade	10
6.5. Eixo 5 - Comunicação	11
7. Reflexão final sobre o Plano Estratégico	11

1. HISTÓRIA DA INSTITUIÇÃO

1.1. COMO SURTIU A INSTITUIÇÃO

O aparecimento d'Os Malmequeres deveu-se ao facto de a família de um rapaz de 21 anos, portador de Trissomia 21, não encontrar qualquer tipo de resposta institucional, após a frequência de uma série de cursos de formação em diferentes áreas e também a tentativa de adaptação a diferentes postos de trabalho.

Sob o impulso da mãe desse rapaz, Maria Custódia, juntaram-se familiares e amigos e iniciaram uma oficina de produção de brinquedos em madeira, para jardins de infância e escolas do 1.º Ciclo do Ensino Básico.

1.2. CRONOLOGIA

1988	5 de novembro - Início das Atividades
1990	Publicação dos Estatutos no Diário da República de 3 de janeiro Acordo Atípico, para 5 jovens, estabelecido com a Segurança Social
1991	Reconhecimento como Pessoa Coletiva de Utilidade Pública Mudança para as atuais instalações Aquisição da carrinha Bedford
1993	Acordo de cooperação com a Segurança Social para 10 jovens Início da Ludoteca Fixa - instalações cedidas pela Junta de Freguesia dos Marrazes Participação no Programa Horizon Início do projeto <i>Nós e os miúdos</i> - financiado pelo Instituto de Inovação Educacional Início do projeto <i>Um amigo</i> - financiado pelo Instituto da Juventude
1994	Início das atividades da Ludoteca Itinerante Visita a Wakefield College – Programa Horizon Aquisição da carrinha Mercedes Exposição de material d'Os Malmequeres no Museo Nacional del Ferrocarril
1995	Alargamento do acordo de cooperação com a Segurança Social para 15 jovens Início da Publicação <i>Malmequeres Informação</i>
1996	Início da formação realizada pelos técnicos do <i>Atelier Arte Integracion</i> - Taller Malasana de Madrid – financiado pela Fundação Calouste Gulbenkian e pelo SNRIPD Início do projeto <i>À descoberta dos movimentos da Terra</i> - financiamento do Programa Galileu
1997	Visita de uma delegação da cidade de Halton e visita de um dos nossos técnicos a Halton Prémio Menção Honrosa atribuído ao projeto <i>À descoberta dos movimentos da Terra</i> Exposição 10 Anos de Malmequeres - Biblioteca Municipal Afonso Lopes Vieira
1998	Intercâmbio com a instituição ADAPEI de Ariège (França) Falecimento da fundadora Maria Custódia
1999	Obras de Alargamento do Edifício do Centro de Atividades Ocupacionais
2000	Prémio de originalidade (entregue a uma utente d'Os Malmequeres) - concurso promovido pela Câmara Municipal de Óbidos Início do projeto <i>Férias em Movimento</i> - financiado pelo Instituto da Juventude
2001	Início do projeto <i>Vamos dançar</i> - financiado pelo SNRIPD

	1.ª participação d'Os Malmequeres na <i>Palavras Andarilhas</i>
	Prémio Menção Honrosa para o conjunto das 15 obras dos nossos utentes apresentadas ao concurso "Criação de Brinquedos" da Fundação para o Desenvolvimento do Vale de Campanhã, no Porto
2002	Prémio Menção Honrosa na participação ao Concurso Fotorreporter da Floresta, organizado pela empresa Formato Verde com o apoio da Comissão Nacional Especializada em Fogos Florestais
	Protocolo estabelecido com a Câmara Municipal de Leiria para o apoio das atividades da Ludoteca
2003	Publicação de um resumo do <i>Projeto Aprender Mais - Associação Os Malmequeres</i> , no n.º1 da Revista Ensinarte – ed. Centro de Estudos da Criança da Universidade do Minho
	Compra da carrinha Citroen por troca da Mercedes
2004	Exposição de material durante o colóquio "Educação Especial – da diferença à igualdade" – na Universidade de Coimbra
	Visita de uma delegação de representantes das diversas cidades geminadas com Leiria
	Alargamento do acordo de cooperação com a Segurança Social para 17 utentes
	Fim das atividades da Ludoteca fixa e investimento forte na Ludoteca Itinerante
2006	Desenvolvimento do projeto <i>Vamos conhecer a tua terra</i> financiado pelo SNRIPD
	Desenvolvimento do projeto de investigação "A imagem da deficiência nos deficientes mentais" financiado pelo SNRIPD
	Lançamento filatélico de três desenhos de utentes d'Os Malmequeres na sequência de um concurso, "A integração vista pelos jovens", realizado no âmbito de uma parceria entre os CTT e a ANDEM
	Aquisição da carrinha Opel
	Recebida a visita de dois professores da Universidade Carlos de Praga (República Checa)
2007	Foi apresentada, por uma técnica da instituição, a comunicação "A imagem da deficiência nos deficientes mentais" ao III Congresso Internacional de saúde, cultura e sociedade" organizado pela Associação AGIR de Bragança
	Entrega do Galardão Municipal, em cerimónia organizada pela Câmara Municipal no dia da cidade
	Atribuição, pelo Governo Civil, do Prémio de Boas Práticas, que teve lugar no Museu das Comunicações em Lisboa e em Leiria no Dia do Deficiente
	Exposição 20 Anos de Malmequeres, na Biblioteca Municipal Afonso Lopes Vieira
2008	Realização da investigação "Representações Sociais da Deficiência – Estudo Exploratório com alunos do 3º Ciclo", financiado pelo INR
	Início da participação no "Projeto Rios" (parceria entre a Câmara Municipal e a Associação ASPEA do Porto)
	Colocação on-line do site oficial d'Os Malmequeres
2009	Início do Processo de Certificação da Qualidade dos Serviços Prestados, nível I EQUASS – financiada pelo Programa Arquimedes
	Apresentação da comunicação, na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, sobre <i>Representações Sociais dos alunos deficientes mentais – Estudo exploratório com alunos do 3º CEB</i>
2010	Compra das instalações onde funciona a instituição
	<i>Insectaricos Saltaricos</i> - Exposição comemorativa do 22.º aniversário d'Os Malmequeres
2011	Início de Página no Facebook
	Certificação nível 1 (Assurance) do referencial EQUASS (European Quality in Social Services)
2012	Aquisição de uma carrinha Toyota por troca da Bedford
	Revalidação da Certificação Nível 1 (Assurance) do referencial EQUASS (European Quality in Social Services)
2013	Prémio BPI Capacitar para o projeto <i>Oficina limpa e segura</i>
	Início das obras de impermeabilização das paredes do edifício
	Aprovação das medidas de autoproteção
2014	Reinício do Projeto Um Amigo com voluntários da comunidade
	Publicação do artigo "The image of disability among intellectually disabled people" na revista <i>Papers on Social Representations</i>
2015	Arrendamento da Sala M para realização de diversas atividades
	Revalidação da Certificação Nível 1 (Assurance) do referencial EQUASS (European Quality in Social Services)

2. SERVIÇOS PRESTADOS

Os serviços prestados pela instituição Os Malmequeres asseguram a realização das seguintes atividades:

- Actividades de Integração Social
- Actividades Lúdico-desportivas
- Actividades Socioculturais
- Actividades de desenvolvimento pessoal e de qualidade de vida

3. MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DE QUALIDADE

3.1. MISSÃO

Integração social e melhoria da qualidade de vida dos deficientes mentais através do reconhecimento, por si próprio e pela comunidade, do valor do seu trabalho.

3.2. VISÃO

Constituir-se como instituição de excelência na área da reabilitação e de inclusão social das pessoas com deficiência mental.

3.3. VALORES

Solidariedade
Proactividade/melhoria contínua
Alegria
Inclusão Social
Valorização Pessoal
Trabalho
Afecto
Dignidade
Flexibilidade/Polivalência
Confidencialidade
Rigor/Exigência
Transparência
Persistência
Comunicação
Privacidade
Integridade

3.4. POLÍTICA DA QUALIDADE

A Política de Qualidade é conhecida e entendida pelos colaboradores, sendo a sua comunicação realizada de diversas formas e em diferentes momentos. A Política da Qualidade é analisada para verificação da sua adequação nas reuniões de análise crítica pela Direção.

A política da qualidade n'Os Malmequeres assenta em dois pilares fundamentais, um de nível interno e outro de nível externo. A nível interno investe-se 1) no desenvolvimento pessoal e na promoção da qualidade de vida e bem-estar dos cidadãos com deficiência intelectual, realizada através da participação ativa em escolhas que lhes digam respeito, 2) na promoção de formação adequada ao bom desempenho profissional dos colaboradores, aumentando a responsabilidade e a motivação e 3) em ter sempre como referência o ciclo de melhoria contínua. A nível externo o investimento é feito na intervenção junto da comunidade de forma eficaz, procuran-

do um reconhecimento do trabalho de qualidade realizado pelas pessoas com deficiência, tendo como objetivo último proceder a uma mudança de mentalidades da própria comunidade.

A Política traduz-se em objetivos, tais como:

- Avaliar e promover continuamente a satisfação dos utentes;
- Promover a satisfação, motivação e formação contínua dos colaboradores.
- Promover e fomentar a satisfação de Parceiros e Entidades Financiadoras;
- Promover a melhoria contínua;
- Ser reconhecida como uma instituição de referência na prestação de serviços a pessoas com deficiência.

4. ANÁLISE SWOT

INTERNA	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
- Abertura à inovação - Pequena dimensão da instituição - Ambiente familiar - Comunicação eficiente - Capacidade de adaptação à mudança - Valorização do trabalho dos técnicos - Valorização do trabalho dos utentes - Diferenciação relativa às outras instituições - Boa organização - Melhoria contínua - Filosofia da instituição face à deficiência mental - Qualidade dos serviços prestados - Candidatura a projetos - Grande número de atividades extra - Atividades que promovem o bem estar e conforto dos utentes - Capacidade de rentabilizar economicamente as atividades de produção e de prestação de serviços - Reconhecimento exterior das atividades desenvolvidas - Excelência da equipa técnica - Respeito e dignidade na relação com utentes - Aquisição da nova carrinha - Terreno envolvente - Aquisição das instalações da sede - Certificação EQUASS Assurance	- Necessidade de ampliação do edifício - Pequeno número de utentes - Fraca capacidade financeira - Lista de espera extensa - Fraco aproveitamento do terreno envolvente - Fraca captação de fundos de origem privada - Necessidade de melhoria da qualidade do material produzido - Baixa remuneração dos trabalhadores (embora acima da tabela das IPSS)
EXTERNA	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
- Prestígio da instituição junto da comunidade - Grande número de atividades de integração social - Promoção de diversas atividades desenvolvidas em parceria com outras entidades - Candidatura a projetos de financiamentos - Possível acordo com a Segurança Social para alargamento do número de clientes - Protocolos com escolas - Parcerias com entidades da comunidade - Possibilidade de ampliação do edifício (revisão do PDM) - Certificação EQUASS Excellence	- Ser uma instituição pouco conhecida em alguns setores - Consequências da crise a nível nacional e internacional - Baixa mensalidades pagas pelos utentes; - Mentalidade da Comunidade face à deficiência intelectual; - Dificuldade de alargamento do número de utentes - Dificuldade em trabalhar em parceria com entidades congéneres - Número cada vez maior de entidades congéneres a candidatarem-se a projetos de financiamento

5. EIXOS ESTRATÉGICOS PARA O QUADRÊNIO 2016/2019

Após uma reflexão sobre o trênio de 2013-2015, foram estabelecidos, para o quadriênio de 2016-2019, cinco eixos estratégicos. Acrescentámos mais um eixo e revimos os anteriores quatro. Esta alteração teve como origem uma sugestão do auditor EQUASS, que considerou que, colocando a nossa instituição um ênfase tão grande na qualidade de vida dos utentes e no apoio em função das necessidades de cada um, era de estranhar que não fosse esse um eixo fundamental do nosso Plano Estratégico. Assim, e tendo em conta que considerámos como muito pertinente esta observação, decidimos, ao realizar este novo plano, introduzir este novo eixo em primeiro lugar, por traduzir bastante melhor quer os nossos valores, quer a nossa intervenção. Os cinco eixos passara, deste modo, a ser:

1. Qualidade de vida, bem-estar e capacitação dos utentes;
2. Sustentabilidade da instituição;
3. Qualidade dos serviços prestados;
4. Credibilidade;
5. Comunicação.

6. OBJETIVOS OPERACIONAIS DOS EIXOS ESTRATÉGICOS

6.1. EIXO 1 - QUALIDADE DE VIDA, BEM-ESTAR E CAPACITAÇÃO DOS UTENTES

Objetivos estratégicos	Objetivos Operacionais	Indicador	Actividades/Acções	Responsáveis	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Melhorar a qualidade de vida e autonomia dos utentes	Promover tomada de decisão e a expressão de opiniões dos utentes	N.º de decisões/opiniões tomadas ao longo do ano	Decisões tomadas no âmbito das actividades realizadas. Decisões sobre a prenda e ementa do aniversário de cada um.	Equipa Técnica	20	20	20	20
	Desenvolver actividades promotoras de melhoria de auto-estima	N.º de actividades-tipo realizadas que contribuem para a melhoria da auto-estima dos utentes, de acordo com o PDI.	Execução das diferentes actividades.	Equipa Técnica	30	30	30	30
	Promover a realização da expectativa de cada um dos utentes	% de utentes que realizam a sua expectativa na instituição.	Execução de actividades com o objetivo de realizar as diferentes expectativas dos utentes	Equipa Técnica	90%	90%	90%	90%
	Medir a Qualidade de Vida expressa por cada um dos utentes	Média de pontuação na Escala de Qualidade de Vida da San Martín	Aplicação da Escala de Qualidade de Vida San Martín	Psicóloga	85%	85%	85%	85%

6.2. EIXO 2 - SUSTENTABILIDADE

Objectivos estra-tégicos	Objectivos Operacionais	Indicador	Actividades/ Acções	Responsáveis	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Promover a susten-tabilidade financeira da instituição	Realizar anualmente o orga-nimento para o ano n+1 e o re-latório de contas do ano n-1	N.º de orgamentos e relató-rios de contas realizados anualmente	Realização do orçamento e do relatório de contas	Direção Técnico de Con-tas	2	2	2	2
	Controlar os custos fixos de forma sustentável	Relação entre os custos fi-xos do ano n-1 e do ano n com valor sustentável	Reflexão sobre o quociente entre o ano anterior e o ano em curso, relativamente aos custos fixos	Direção Técnico de Con-tas	40%	0%	2%	2%
	Aumentar o montante angaria-do através de donativos	% de aumento do montan-te conseguido com donati-vos	Desenvolvimento de actividades que conduzam ao aumento do montante angariado	Direção	20%	10%	2%	2%
	Aumentar os fundos próprios da instituição	% de aumento dos fundos próprios em relação aos subsídios à exploração	Candidaturas a financiamentos. Venda de material produzido.	Direção	20%	10%	2%	2%
	Diversificar os produtos criados a partir dos desenhos dos utentes	N.º de novos produtos ven-didos	Candidatura projetos para con-tratação de um técnico na área das artes plásticas. Venda dos novos produtos	Direção	400	400	400	400

6.3. EIXO 3 – QUALIDADE DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Objectivos estra-tégicos	Objectivos Operacionais	Indicador	Actividades/ Acções	Responsáveis	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Manter a satisfação de todas as partes interessadas	Manter a satisfação dos uten-tes	% de actividades avaliadas com "gosto" pelos utentes	Realização das avaliações das actividades Análise das avaliações de ati-vidades realizadas pelos utentes	Equipa Técnica	95%	95%	95%	95%
	Manter a satisfação dos famíli-ares dos utentes	% familiares satisfeitos ou muito satisfeitos	Distribuição e recolha dos inqué-ritos de satisfação aos famíli-a-res. Análise dos resultados dos in-quéritos.	Administrativa	80%	80%	85%	85%
	Manter a satisfação dos Cola-boradores	% colaboradores satisfeitos ou muito satisfeitos	Distribuição e recolha dos inqué-ritos de satisfação aos colaboa-dores. Análise dos resultados dos in-quéritos.	Administrativa	85%	85%	90%	90%
	Melhorar a remunera-ção/benefícios da equipa técni-ca	% de aumento das remu-nerações dos técnicos	Decisão e implementação do aumento de salários em reunião de Direção.	Direção	3%	3%	3%	3%
		N.º de benefícios oferecidos aos técnicos	Implementação de benefícios (compensações, prémios pecu-	Direção	4	4	4	4

	Manter a satisfação das entidades financiadoras e dos parceiros	% de entidades financiadoras e de parceiros satisfeitos ou muito satisfeitos	Distribuição e recolha dos inquéritos de satisfação às entidades financiadoras e aos parceiros. Análise dos resultados dos inquéritos.	Administrativa	80%	80%	80%	80%	80%
Promover a melhoria contínua	Implementar acções de melhoria em todos os processos-chave do SGO Realizar Auditorias Externas à Qualidade dos Serviços Prestados	N.º de Acções de Melhoria implementadas N.º de Auditorias Externas realizadas	Implementação de oportunidades de melhoria detectadas aquando a avaliação do SGO Realização de Auditorias Externas	Responsável da Qualidade Responsável da Qualidade	5 2	5 2	5 3	5 2	5 2

6.4. EIXO 4 – CREDIBILIDADE

Objectivos estratégicos	Objectivos Operacionais	Indicador	Actividades/Acções	Responsáveis	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Ser reconhecida como uma instituição de referência na prestação de serviços a pessoas com deficiência	Manter as actividades externas com qualidade, de forma a divulgar a instituição e o seu trabalho	N.º de actividades solicitadas pela Comunidade	Realização de actividades da Ludoteca Itinerante, dinamizações e outras actividades solicitadas pela comunidade	Diretora Técnica	80	80	80	80
	Melhorar a qualidade dos brinquedos produzidos	N.º de brinquedos não conformes com a qualidade requerida	Triagem do material produzido Contratação em 2018 de uma pessoa na área das artes plásticas	Diretora Técnica	30%	20%	15%	10%
	Manter os estágios curriculares na instituição	N.º de pedidos de alunos em estágio curricular	Análise das áreas de estágios solicitados. Inclusão dos estagiários e das actividades por eles desenvolvidas	Diretora Técnica	5	5	5	5
	Manter os protocolos com as escolas, de forma a promover a transição da escola para o mundo do trabalho de jovens com NEE	N.º de pedidos de inclusão de jovens em protocolo	Análise dos pedidos solicitados por parte das escolas Inclusão dos jovens em protocolo	Diretora Técnica	5	5	5	5

6.5. EIXO 5 – COMUNICAÇÃO

Objectivos estratégicos	Objectivos Operacionais	Indicador	Actividades/Acções	Responsáveis	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Meta 2019
Promover a Comunicação	Promover a comunicação externa	N.º de divulgações	Divulgar para o exterior as actividades desenvolvidas.	Diretora Técnica	200	210	220	230
	Promover a comunicação interna	N.º reuniões entre elementos da Assembleia Geral, Direção, da Equipa Técnica e dos Utentes	Realização de reuniões	Diretora Técnica	30	30	30	30

7. REFLEXÃO FINAL SOBRE O PLANO ESTRATÉGICO

Na construção deste Plano Estratégico, tentámos adequar melhor os objetivos à realidade, ao quotidiano e aos valores da instituição. Tentámos também adequar as metas de cada um dos objetivos de modo a que efetivamente dessem conta daquilo que queremos medir para podermos melhorar.

Em termos de justificação e reflexão sobre alguns valores do eixo sustentabilidade, temos a salientar que, relativamente aos objetivos sobre o aumento de custos fixos, bem como de donativos para os anos 2016 e 2017, as metas estão bastante inflacionadas devido à previsão de obras, nas instalações da nossa sede, nesses dois anos.