

2000

2001

2002

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

2010

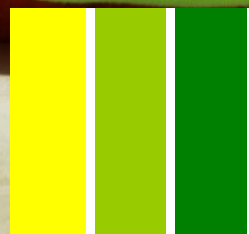
2011

2012

2013

2014

Casa Pia
Lisboa



Plano Estratégico da Casa Pia de Lisboa

[2015-2018]

Janeiro 2015





TÍTULO:

Plano Estratégico da Casa Pia de Lisboa, I.P. 2015-2018

EQUIPA RESPONSÁVEL: Departamento de Apoio à Coordenação I Planeamento

Sandra Alves (Coordenação)

Ana Marques

Carla Travessa

Sílvia Peres

Sofia Cheis Gil

Colaboração:

Departamento de Serviços Partilhados

Cláudia Bordalo

Fátima Morgado

Vanda Cotrim

DATA

2015-01-29

Nota de abertura

Tendo como base um trilha de mais de 230 anos de história, com impactos sérios no desenho das respostas sociais e de formação nacionais, a Casa Pia de Lisboa avança com o Plano Estratégico 2015-2018 que constitui uma oportunidade para projetar a intervenção da Instituição num rumo de excelência, com que pretende responder aos desafios das mudanças atuais.

Mantendo a sua matriz identitária, este plano estratégico pretende concertar esforços com novas ideias e soluções, assumindo compromissos sérios de avaliação dos progressos conseguidos, e equacionando as prioridades, num cenário de utilização eficiente dos recursos disponíveis.

O investimento na qualificação do Ensino e do Acolhimento Residencial, em paralelo com a mais profícua interação com a sociedade em todas as áreas, deverá ser prioridade da Instituição. A nossa história exige-o e permite-o.



Nestes termos, o Plano Estratégico 2015-2018 constitui o arranque para um novo ciclo na vida da Instituição. Porém, a tarefa mais árdua só agora começa. Executar e cumprir o conjunto de iniciativas que dão corpo a esta estratégia será, sem dúvida, o desafio mais exigente.

O Conselho Diretivo



1 RAZÃO DE SER

2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

3 ANÁLISE ESTRATÉGICA

4 PILARES DE MISSÃO

5 RECURSOS

11 2.1.Onde estamos agora?

21 3.1.O que fazemos bem e o que podemos melhorar?

22 3.2.Potencialidades/Estrangulamentos/Oportunidades/Ameaças

26 3.3.Tendências do meio externo

27 3.4.Vantagens competitivas

28 3.5.Estratégias de defesa

28 3.6.Margens de reorientação estratégica

31 4.1. Acolhimento

32 4.2. Educação

33 4.3. Formação

34 4.4. Educação e formação de pessoas com deficiência e/ou incapacidade

37 5.1. Pessoas

37 5.2. Económico - Financeiros

37 5.3. Infraestruturas e Logística

38 5.4. Organizacionais

1

Razão de Ser

Pensar estrategicamente no futuro da Casa Pia de Lisboa é essencial à sua imposição enquanto instituição de referência no contexto nacional.

Nesse sentido, o Plano Estratégico 15-18 destina-se, assim, a definir uma estratégia coerente para o próximo quadriénio, alinhado com a Missão da Casa Pia de Lisboa centrado nas opções estratégicas para as Respostas Sociais, Educativas e Formativas, e nas opções para as áreas de suporte.

Na base da sua construção, esteve a participação e consulta às várias áreas de missão e de suporte, sem perder de vista os domínios de especialização dos Centros de Educação e Desenvolvimento (CED), no sentido de recolher as melhores ideias que coloquem a Casa Pia de Lisboa na direção mais promissora.

Resulta, por isso, de um forte compromisso entre as Direções Executivas dos CED e dos Departamentos dos Serviços Centrais, beneficiando do envolvimento de todos e garantindo que todos sintam este plano como seu, e se empenhem pessoalmente na sua concretização.



Assumindo a herança de mais de dois séculos de história, o desafio centra-se na promoção de futuros sustentáveis das várias centenas de crianças e jovens que anualmente passam pela Casa Pia de Lisboa, através de respostas de acolhimento promotoras e protetoras de direitos, e de respostas de educação e formação adaptadas às necessidades do contexto nacional.

Este é o desafio, a responsabilidade e a Missão. Para os próximos 4 anos e para os séculos vindouros.



A nossa Missão

A Casa Pia de Lisboa é uma instituição bicentenária que acompanhou os principais acontecimentos sociais do nosso país. Introduziu novas práticas na proteção dos mais vulneráveis e de promoção dos menos visíveis aos olhos da sociedade.

Assume, por isso, como missão integrar crianças e adolescentes, designadamente as desprovidas de meio familiar adequado, garantindo-lhes percursos educativos inclusivos, assentes, nomeadamente, numa escolaridade prolongada, num ensino profissional de qualidade e numa aposta na integração profissional e, sempre que necessário, acolhendo -os.



A nossa Visão

Ser reconhecida como uma entidade de excelência na prestação de serviços de Educação, de Formação e de Acolhimento, promovendo a proteção dos direitos de cada criança e assegurando a criação de bases para um futuro sustentável.

Consciente do serviço público que presta e do papel relevante que assume nos percursos de vida das crianças e jovens que acolhe e ensina, a excelência é o mote com que a Casa Pia de Lisboa pretende ser reconhecida interna e externamente. Ambicionamos, por isso, os melhores resultados escolares e sociais dos nossos educandos, suportados pelos melhores docentes, cuidadores e restantes colaboradores que, no dia-a-dia tanta influência têm na caminhada para o sucesso das nossas crianças e jovens.

Os Centros de Educação e Desenvolvimento da Casa Pia de Lisboa

CED Tipo 1

Acolhimento de crianças e jovens em perigo

Sta. Catarina

7 Lares Infância e Juventude

6 Apartamentos Autonomização

1 Cº Acolhimento Temporário

Sta. Clara

6 Lares Infância e Juventude

1 CAFAP

CED Tipo 3

Antº Aurélio Costa Ferreira

Ensino Especial e Reabilitação

Centro Atividades Ocupacionais

Formação e Qualificação Adultos

Lar Residencial

CEAS

Creche

Pré-Escolar

Cª Atividades Tempos Livres

Francisco Margiochi

Educação Ambiental

Animação ambiental

Centro Férias e Lazer

CED Tipo 2

Educação e Formação

Maria Pia

Pré-Escolar

1º, 2º e 3º CEB

Ensino Integrado da Música

Cursos Vocacionais (2º ciclo)

CEF tipo 3

Ens.Sec. Artístico Especializado

Cursos Profissionais

Nuno Álvares Pereira

Pré-Escolar

1º, 2º e 3º CEB

Ensino Integrado da Música

CEF tipo 2

Jacob Rodrigues Pereira

Creche

Pré-Escolar

1º, 2º e 3º CEB [bilingue]

CEF tipo 1 e 2

Ens.Sec. Artístico Especializado

Lar de Apoio

Pina Manique

Cursos Vocacionais (3º ciclo)

CEF tipo 2 e 3

Cursos Profissionais

Cursos Aprendizagem

Curso Especialização Tecnológica

Nossa Senhora Conceição

Pré-Escolar

1º, 2º e 3º CEB

CED Tipo 1

Acolhimento residencial de crianças e jovens em perigo.

CED Tipo 2

Educação, ensino e formação nos diferentes ciclos e níveis (com exceção do ensino superior).

CED Tipo 3

[CED António Aurélio da Costa Ferreira]

Habilitação e apoio à inserção escolar e profissional de pessoas com deficiências sensoriais, designadamente pessoas surdocegas e/ou com problemas graves de comunicação.

[CED Francisco Margiochi]

Educação ambiental. Animação ambiental e campos de férias.

[Centro de Educação e Ação Social]

Desenvolvimento integrado de competências sociais, visando a autonomização de agregados familiares carenciados e apoio socioeducativo a crianças e jovens.



2



DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

Diagnóstico da situação

O atual público – alvo de intervenção da Casa Pia de Lisboa encontra-se distribuído pelas respostas sociais de acolhimento (6,7% - 246 educandos), respostas educativas (31,5% - 1059 educandos) e formativas (41,2% - 1383 educandos), às quais acrescem respostas no domínio do ensino especial e da reabilitação, das atividades de tempos livres, entre outras (20,6% - 691 educandos).

A análise no horizonte temporal alargado da evolução nas últimas 3 décadas do número de educandos, cruzada com a evolução dos colaboradores da Instituição e com os resultados alcançados, permite compreender as tendências e os impactos das opções de gestão do passado recente.

Paralelamente a este diagnóstico, importa proceder ao levantamento da situação atual em termos de afetação, e do estado de conservação dos equipamentos de que a Casa Pia de Lisboa dispõe, e que poderão representar um potencial de expansão das respostas e de diversificação das fontes de financiamento da Instituição.



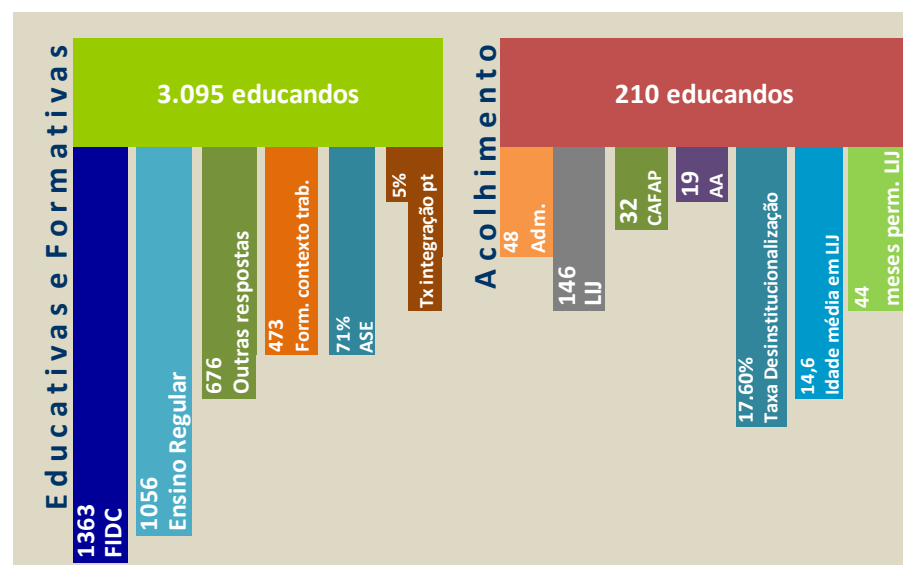
2

Diagnóstico da situação

A análise prospetiva das condições e das tendências de evolução de contexto mais relevantes foi realizada envolvendo as apreciações dos *stakeholders* e instituições com as quais trabalhamos. Essas reflexões foram organizadas segundo dois domínios temáticos, considerados estruturantes no quadro do diagnóstico estratégico actual da Casa Pia de Lisboa: **o público e os meios**. Este diagnóstico integra, igualmente, uma perspetiva histórica da implementação do modelo socioeducativo da CPL, I.P. que pretende contextualizar a síntese da evolução dos resultados alcançados nos eixos de análise 2003-2014.

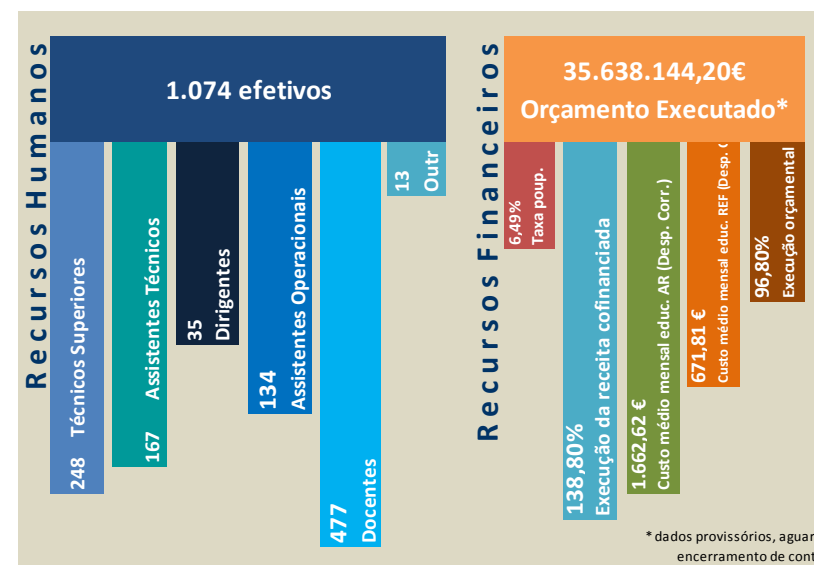
2.1. Onde estamos agora?

O público: Respostas



(Fonte: Publicações DAC/PLAN 4º trim 2014)

Os meios: Humanos e Financeiros



* dados provisórios, aguarda encerramento de contas

Este cenário atual constitui o ponto de partida da construção do Plano Estratégico 2015-2018 no sentido de caminharmos para a definição dos objetivos estruturantes e de determinarmos algumas metas julgadas pertinentes na formulação estratégica. Considera-se, igualmente, como ponto de partida a análise de tendência revelada pelos dados históricos apresentados nas tabelas seguintes. Cruzando a evolução do número de educandos no eixo temporal 2003-2014, com os resultados alcançados e com a evolução dos efetivos de recursos humanos por carreira, o diagnóstico estratégico partiu assim de uma retrospectiva histórica que permite compreender as tendências assinaladas e o potencial de expansão das respostas da Casa Pia de Lisboa nos domínios da missão.

Acolhimento Residencial

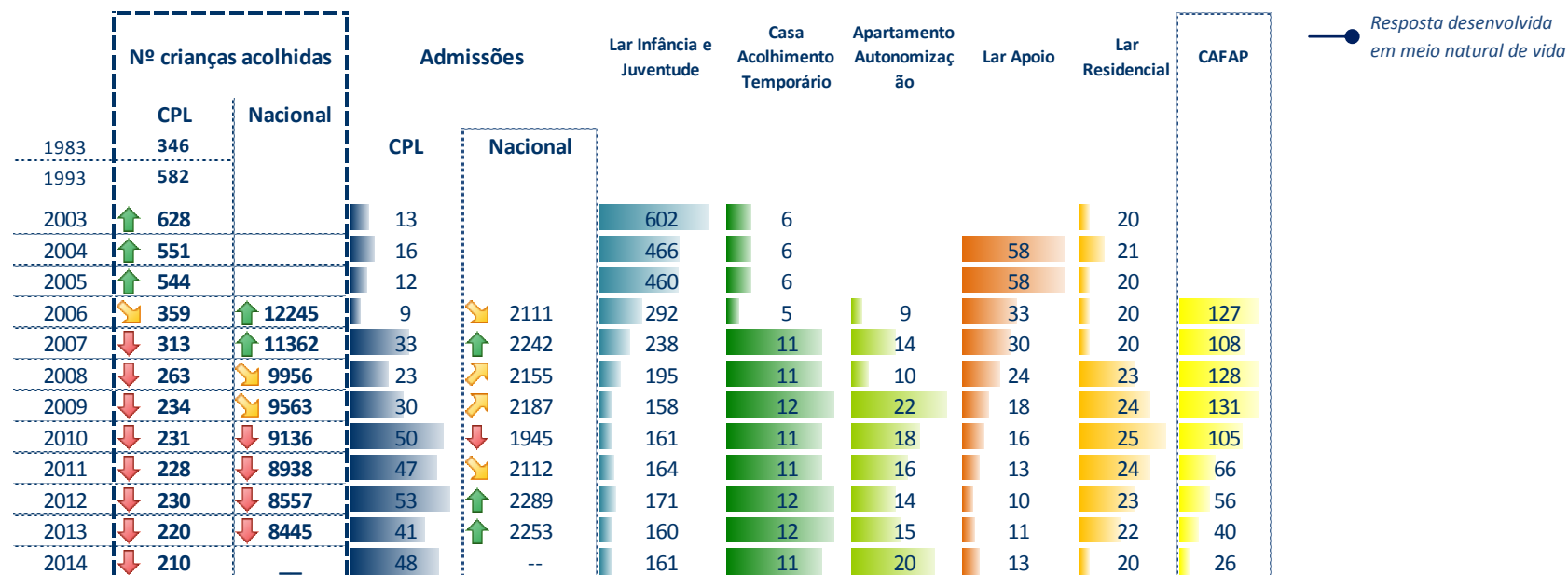


Tabela I- Evolução dos educandos em Acolhimento Residencial 2003-2014

Da leitura da tabela acima, destacam-se as seguintes tendências:

▲ Redução do número de crianças e jovens acolhidas (61,5% %), o que de certa forma acompanha a tendência nacional de diminuição do volume do sistema de acolhimento. Traduz igualmente o resultado de um investimento progressivo na prevenção das separações familiares, por um lado, e uma redução da

2 massificação do acolhimento que passa a organizar-se em unidades residenciais de pequena dimensão, por outro. Ambos os aspectos concorrem diretamente para a progressiva diminuição do nº de crianças acolhidas.

▲ Aumento progressivo das admissões (até 2007) e uma posterior estabilização em torno dos 50 novos educandos admitidos por ano em respostas de Acolhimento Residencial, o que evidencia um menor tempo global de permanência dos educandos no acolhimento e permite anualmente disponibilizar mais vagas para novas admissões.

▲ A diminuição global do nº de crianças acolhidas, é acompanhada e mais visível no que se refere às respostas de longa duração, nomeadamente Lar de Infância e Juventude e Lar de Apoio. Sobretudo na resposta de Lar de Infância e Juventude, a aposta da instituição tem apontado na significativa desmassificação das unidades residenciais de grande porte, integrando-as na comunidade e reduzindo a sua dimensão, o que se refletiu numa diminuição de 74%. Também o Lar de Apoio viu reduzida em 78% a sua capacidade.

▲ Incremento de crianças e jovens acolhidas no Centro de Acolhimento Temporário (83%) resultante da conversão das camas de emergência nos antigos lares para uma unidade de acolhimento especializado e exclusivo para situações de emergência, o atual CAT. Este aumento traduz uma resposta direta às necessidades ditadas pelo sistema nacional de acolhimento relativamente ao acolhimento de emergência, tendo-se verificado o mesmo movimento a nível nacional, com a criação de várias casas de acolhimento, sobretudo no distrito de Lisboa.

▲ Principais resultados

	Tempo médio permanência (meses)	Educandos com Projeto Vida definido (%)	Educandos com PDP definido (%)	Taxa desinstitucionalização (%)	Taxa acompanhamento pós-saída (%)
2010	51	87	87	19	
2011	44	92	90	13	
2012	38	87	100	21	
2013	32	94	97	12	46
2014	43	96	100	11	52

Tabela II- Evolução dos resultados no Acolhimento Residencial 2010-2014

▲ Redução do tempo médio de permanência em Lar de Infância e Juventude (16 %), o que também acompanha a tendência global nacional.

▲ Taxas significativas de cobertura de educandos com Projeto de Vida e com Plano de Desenvolvimento Pessoal, ambos como resultado de um investimento na qualificação do acolhimento de cada uma das crianças, planificando a intervenção que lhe será dedicada enquanto estiver acolhida.

▲ Estabilização das taxas de desinstitucionalização, depois de um período de elevado número de saídas, decorrente da reestruturação da Casa Pia de Lisboa que até, 2011, viu sair dos muitos jovens que acolhia.

▲ Aumento ligeiro da taxa de acompanhamento da crianças e jovens após saída do acolhimento, sendo que mais de metade se encontra em acompanhamento em meio natural de vida por equipa da instituição.

Respostas Educativas e Formativas

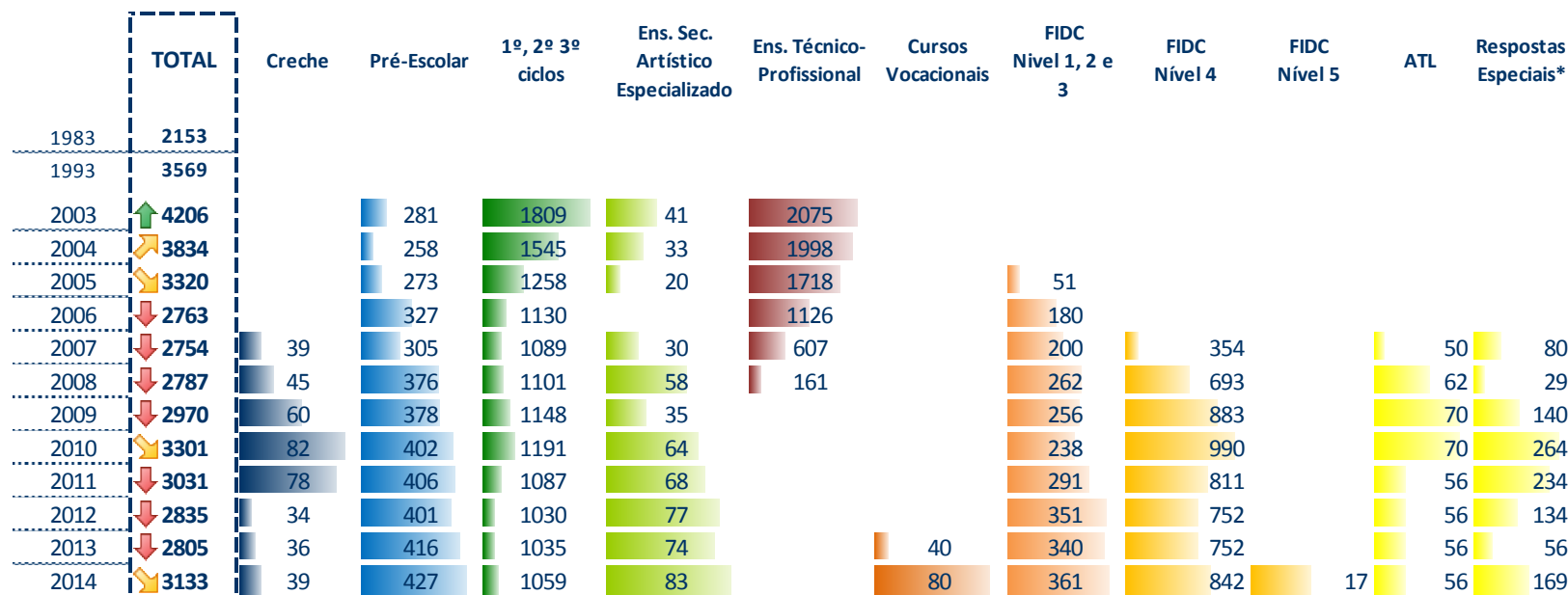


Tabela III- Evolução dos educandos em Respostas Educativas e Formativas 2003-2014

Legenda	FIDC Nível 1, 2 e 3 CEF tipo 1, 2 e 3	FIDC Nível 4 Cursos Profissionais e Aprendizagem	FIDC Nível 5 Cursos Especialização Tecnológica	Respostas Especiais UFCD, Ens.Especial e Reabilitação, Educ. Extra-escolar
---------	--	---	---	---

Da leitura da Tabela III, destaca-se a tendência de progressiva diminuição da população até ao ano letivo 2007/2008. Efetivamente, em 6 anos a Casa Pia de Lisboa perdeu cerca de 1.400 alunos, sendo que o ano letivo 2007/2008 teve a menor execução de sempre, em muitos anos de oferta educativa e formativa.

Para esta perda concorreram muito directamente dois fatores:

- ▲ por um lado as orientações emitidas pelo Conselho Técnico-científico da Casa Pia, de “desmassificação dos colégios, reduzindo o número de alunos nos estabelecimentos de ensino para um máximo de 500 a 600”, no período que precedeu à reestruturação integral da instituição;
 - ▲ por outro, a extinção dos Cursos Técnico-Profissionais que, há menos de 10 anos atrás, tinham quase 1800 alunos. A perda de efetivos por esta via não representou uma reposição direta para os cursos profissionais, entretanto criados, que ganhavam terreno mais lentamente, para além destes também terem perdido representatividade desde 2010 (menos 161 educandos em 2 anos).
- Só em 2008 e de forma lenta, começaram a ser repostos alguns dos níveis de anos anteriores mas sem permitir até à atualidade, recuperar a mesma representatividade na área da educação e formação que configurou o estatuto e representação social da Casa Pia de Lisboa.
- ▲ Por último, destaca-se o incremento de educandos ao nível das idades mais jovens, especialmente dos educandos do pré-escolar (52%).

Principais resultados

Ensino Regular	Taxa Sucesso			Taxa Sucesso			Taxa Sucesso			Taxa Sucesso		
	4º ano	4º ano	Taxa	6º ano	6º ano	Taxa	9º ano	9º ano	Taxa	3º ano	3º ano	Taxa
	Português	Matemática	aprovação	Português	Matemática	aprovação	Português	Matemática	aprovação	Português	Matemática	aprovação
2006			87,0%			82,0%			84,0%			
2007	75,0%	65,9%	88,9%	61,6%	20,1%	85,4%			83,3%			
2008	69,2%	69,1%	91,8%	68,5%	48,9%	88,6%	57,1%	73,9%	88,2%			
2009												
2010	81,3%	83,2%	88,8%	60,6%	50,0%	72,6%	40,7%	25,9%	83,2%			
2011	59,4%	65,6%	90,4%	46,2%	35,4%	78,1%	19,2%	4,1%	77,4%			
2012	62,0%	27,2%	91,2%	58,6%	44,1%	78,4%	35,1%	23,0%	65,3%			
2013	19,3%	24,8%	90,4%	54,3%	40,0%	84,5%	31,3%	17,6%	71,8%			
2014	68,0%	36,9%	91,8%	65,7%	38,4%	80,9%	53,0%	25,8%	88,6%			

Tabela V- Evolução dos resultados no Ensino Regular 2006-2014

Legenda	Avaliação Interna	Avaliação externa
	Taxas de aprovação	Taxas de sucesso

Form. Inicial Dupla Cert.	Taxa		
	aprovação	Desistência	Inserção*
2011	67,0%		
2012	67,6%		
2013	70,1%	6,9%	27,1%
2014	72,0%	8,4%	32,4%

Tabela IV- Evolução dos resultados nas Respostas Formativas (Formação Inicial de Dupla Certificação) 2011-2014

* Relativa aos ex-educandos acompanhados pela CPL.

Ensino regular

Estabilização das taxas de aprovação do 1º Ciclo do Ensino Básico no eixo temporal 2007-2014, acompanhadas de uma redução das taxas de sucesso do 4º ano a Matemática e Português.

Estabilização das taxas de aprovação do 2º Ciclo do Ensino Básico, acompanhada de uma melhoria de resultados da avaliação externa, concretamente para a taxa de sucesso a Matemática e para o Português.

Estabilização das taxas de aprovação do 3º Ciclo do Ensino Básico no eixo temporal 2008-2014, acompanhadas de uma redução das taxas de sucesso do 9º ano a Matemática e Português.

Formação Inicial de Dupla Certificação

Taxas de conclusão da Formação tendencialmente estabilizadas em torno de 70% dos educandos que concluem os cursos sem retenção ao longo do seu percurso formativo.

Agravamento da taxa de desistência (22%).

Melhoria progressiva da Taxa de Inserção em mercado de trabalho (20%).

Recursos Humanos

Relativamente à evolução dos recursos humanos, a Tabela VI evidência um decréscimo substancial do número de efetivos entre os anos de 2003 e 2014 (25%).

	TOTAL	Dirigentes	Técnico Superior	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Docentes	Informática	Técnico Diagnóstico Terapêutica	Medicina	Outras
2003	1433	25	87	370	272	661	2		10	6
2004	1418	25	84	354	252	688	2		6	7
2005	1444	22	87	351	241	720	3		9	11
2006	1408	24	105	339	224	694	4		7	11
2007	1294	22	105	308	208	584	5		6	56
2008	1298	23	104	290	196	632	4		2	47
2009	1220	23	175	237	179	587	5	11	1	2
2010	1275	23	277	204	177	578	4	11	1	
2011	1139	22	266	198	164	474	4	11		
2012	1121	22	260	190	153	482	4	9	1	
2013	1100	35	244	187	145	476	4	9		
2014	1072	35	246	170	135	473	4	9		

Tabela VII Evolução dos RH- efetivos por carreira 2003-2014

Cruzando algumas das variáveis acima indicadas, nomeadamente o número de docentes com a evolução do número de educandos, é possível aferir uma tendência estável dos rácios docentes /educandos, à exceção do período entre 2005 e 2008, que atingiu os rácios historicamente mais baixos:

	Docentes	Educ. REF	Racio
2003	661	4206	6,4
2004	688	3834	5,6
2005	720	3320	4,6
2006	694	2763	4,0
2007	584	2754	4,7
2008	632	2787	4,4
2009	587	2970	5,1
2010	578	3301	5,7
2011	474	3031	6,4
2012	482	2835	5,9
2013	476	2805	5,9
2014	473	3133	6,6

Tabela VIII Evolução dos rácios de educandos por docente 2003-2014

Da leitura da tabela da esquerda, destacam-se as seguintes tendências:

▲ Redução dos trabalhadores da carreira Docente que regista um decréscimo de 28%, em alinhamento com a redução do número de educandos afetos às Respostas Educativas e Formativas.

▲ Redução de 54% na carreira de Assistente Técnico, em paralelo com trabalhadores da carreira de Assistente Operacional, que registam uma redução de 50%.

▲ Acréscimo de 183% no número de colaboradores da carreira de Técnico Superior, que transitaram da carreira de Assistente Técnico. Tal decorreu de um processo alargado de qualificação dos recursos humanos afetos ao acolhimento, traduzido na disponibilização de um Curso de Especialização Tecnológica (nível 5).

Parque Imobiliário

No que respeita à avaliação de recursos, considerou-se como um domínio importante de análise o levantamento do património da Casa Pia de Lisboa, no intuito de diagnosticar para a atualidade (2014) a tipologia de afetação e o nível de conservação dos equipamentos que ilustram a Tabela IX.

Numa outra dimensão da análise, importa diagnosticar o estado de conservação dos espaços que integram o levantamento efetuado. (Tabela X).

▲ A maioria (74%) do parque imobiliário encontra-se afeto a atividades ligadas à intervenção da Casa Pia de Lisboa. Contudo, não se encontra afeto 18% desse equipamento.

▲ Tendência de afetação de equipamentos à área de Educação e Formação (59%) e ao Acolhimento Residencial (18%).

▲ Tendencialmente, o estado de conservação geral concentra-se nos níveis 3 (42%) e 4 (38%), o que revela necessidades relevantes de intervenção ou a utilização de equipamentos em condições razoáveis.

▲ Apresentam níveis preocupantes de conservação 7% dos equipamentos analisados.

	Ocupado	Desocupado	Arrendado	Serviços	Vago
TOTAL	209	20	19	1	32
Acolhimento	42				
Educação/ Formação	121	15			
Respostas Especiais	15				
Educação ambiental	12				
Suporte à Missão	12	5		1	
Suporte Geral	3				
Serviços	4				
Não afeto			19		32

Tabela IX- Diagnóstico atual da afetação do parque imobiliário da CPL, I.P.

TOTAL	Nível 1 Em estado de ruína	Nível 2 Em risco de segurança	Nível 3 Necessidade de intervenção	Nível 4 Utilizável em condições razoáveis	Nível 5 Sem necessidade de intervenção
Acolhimento		3	21	9	9
Educação/ Formação	2	8	68	57	1
Respostas Especiais			2	12	1
Educação ambiental				1	11
Suporte à Missão			7	3	8
Suporte Geral				2	1
Serviços					4
Não afeto	1	5	21	24	

Tabela X- Caracterização do estado de conservação do parque imobiliário da CPL, I.P.

Situação económico-financeira

No decorrer dos últimos anos, foram adquiridas experiências e consolidaram-se metodologias, atividades, indicadores e até competências, por inerência do processo de aprendizagem e adaptação, introduzidos com o sistema tecnológico de suporte à execução financeira e patrimonial (SIF/SAP), permitindo uma mais-valia significativa para a Casa Pia de Lisboa.

Partindo desta realidade, suscitaram-se, desde logo, desafios de melhoria, nomeadamente a modernização de processos e sistemas, o ajustamento, designadamente, da estrutura organizacional à atividade potencial futura e a consolidação da otimização das variáveis de custos e proveitos, de forma a potenciar a rentabilidade das operações, garantindo a robustez dos processos de controlo interno que permitam à Instituição solidificar a sua infraestrutura de crescimento sustentado.

Desde 2010, a Casa Pia de Lisboa consolidou a abordagem orçamental por unidade desconcentrada, não tendo iniciado tal percurso para cada uma atividade da missão. A consolidação estrutural da despesa num período de restrições orçamentais e de escassez de recursos levou a que a Casa Pia de Lisboa desencadeasse um conjunto de iniciativas de ajustamento de despesa.

A Tabela seguinte traduz os impactos desse esforço

	Despesa total (M €)	Despesa sem RH (M €)
2010	48.335	17.827
2011	40.180	11.341
2012	33.515	10.054
2013	36.447	9.439
2014	35.669	8.586

Tabela XI- Evolução da despesa 2010-2014 da CPL, I.P.

- ▲ Redução da despesa total no período 2010/2014 em cerca de 26%.
- ▲ Tendência de estabilização da despesa total, em cerca de 36.00M€. O ano de 2012 foi um ano atípico decorrente das iniciativas legislativas que determinaram o não pagamento do subsídio de férias e natal.
- ▲ Para além do impacto da despesa com RH (com um peso de 70% na estrutura global de despesa) verifica-se também, em matéria de aquisição de bens e serviços uma diminuição muito significativa de 52%.
- ▲ Esta diminuição manifesta-se no ajustamento das despesas e por consequência traduz o esforço de consolidação estrutural da mesma, desencadeado nos últimos anos.



3



ANÁLISE ESTRATÉGICA

Análise estratégica

A análise estratégica pretende abordar os elementos da nossa atividade que são valorizados pelas partes interessadas, concretamente, educandos, famílias, colaboradores, empresas e tutela, mas sobretudo, aqueles que num futuro próximo podemos melhorar.

Contudo, este investimento nas possíveis melhorias deverá ser desenvolvido num contexto propício, identificando as nossas potencialidades e explorando oportunidades, sem menosprezar as ameaças e eventuais estrangulamentos.

Um olhar para as tendências do meio externo nos domínios da missão da CPL, concretamente aos novos desafios colocados pelas solicitações do sistema nacional de acolhimento, pelo tecido empresarial e pelo mercado de trabalho, permite identificar questões emergentes que requerem opções de gestão. Naturalmente que estas opções deverão equacionar as vantagens competitivas, as estratégias de defesa e as margens de reorientação estratégica da Instituição.



3.1. O que fazemos bem e o que podemos melhorar?

O que fazemos bem?		O que podemos melhorar?
Justiça na avaliação das aprendizagens	Educandos [REF]	Conforto das salas de aula
Qualidade de ensino		
Incentivo à participação dos pais na vida do CED		
Intervenção integrada de técnicos de STASE do CED		
Segurança e tranquilidade no CED		Utilização da biblioteca / sala estudo para trabalhos e leituras
Exigência e qualidade do Ensino	Famílias [REF]	Segurança no CED
Justiça na avaliação das aprendizagens		
Qualidade das instalações dos CED		
Ligação dos docentes à família		
Motivação	Colaboradores	Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços
Satisfação com o gestor intermédio		
Perfil dos formandos: Respeito pelas regras e normas	Empresas	Necessidades de melhoria na preparação dos educandos: língua inglesa
Capacidade de resolução de problemas		
Desenvolvimento de medidas para um reforço positivo do desempenho, evidenciando as condicionantes que afetaram os resultados a atingir	Tutela	Competências técnicas dos educandos: revisão de conteúdos programáticos dos cursos
Resultados alcançados e justificação de desvios significativos		

Quadro I- Análise de satisfação dos Stakeholders

Satisfação dos Stakeholders

Educandos e Famílias

Tendencialmente os educandos e as famílias valorizam a qualidade de ensino na CPL e o acompanhamento prestado por técnicos e docentes dos CED. Identificam como propostas de melhoria o conforto na sala de aula e a segurança nos CED.

Empresas

As empresas parceiras valorizam o perfil de competências técnicas dos educandos mas identificam a necessidade de revisão dos conteúdos técnicos lecionados.

Colaboradores

Tendencialmente pouco satisfeitos com as condições de trabalho, mas particularmente motivados para desempenhar as funções.

Tutela

Assinala a necessidade de comparar o desempenho da CPL com outras entidades congéneres

3.2. Potencialidades/Estrangulamentos Oportunidades/Ameaças

O diagnóstico estratégico identifica, para além das potencialidades e dos estrangulamentos específicos da Casa Pia de Lisboa oportunidades e ameaças de contexto que exercem influência e condicionam as opções estratégicas a tomar no seu futuro próximo, conforme se ilustra no esquema que consta do Quadro II.



Quadro II- Análise de ameaças, oportunidades, potencialidades e estrangulamentos

Potencialidades

Elevado nível de formação qualificada

▲ Peso substancial das carreiras Docente (44%) e Técnico Superior (23%) na estrutura de Recursos Humanos da Casa Pia de Lisboa, o que traduz um elevado número de profissionais com formação ao nível secundário, e superior (67%).

▲ Este perfil predominante encontra-se aliado aos confortáveis rácios de educando por colaborador¹, relativamente à equipa técnica por CED que representa 3 a 7 vezes menos educandos acompanhados por técnico que em agrupamentos de escolas congéneres do MEC.

▲ Rácios confortáveis relativamente ao pessoal não docente, comparativamente com as entidades do MEC, representando pelo menos metade dos educandos por adulto.

Qualificação técnica dos agentes

▲ A preocupação permanente de atualização, através do investimento na formação dos agentes que interagem no terreno com os educandos, no domínio do Acolhimento Residencial e na área da aplicação de programas de desenvolvimento de competências sociais integradas, permitem à Casa Pia de Lisboa dispor de um corpo de agentes com *Know-how*, tecnicamente preparado.

▲ Destaca-se o programa de formação específica de nível 5 (Curso de Especialização Tecnológica) em 2009 para a área do Acolhimento Residencial que formou 88 educadores, com um custo individual de 1764,74€, permitindo

¹DAC (2014), Modelo Socioeducativo da Casa Pia de Lisboa Parte II – Comparação externa.

em paralelo a progressão para a carreira de Técnico Superior de 77 desses agentes².

▲ Em 2013, os valores de investimento em formação dirigida aos colaboradores ascenderam a 53.973,57 (€) traduzidas na realização de 151 ações formativas que envolveram 849 formandos³.

Monitorização do desempenho organizacional

▲ A rotina de *report* interno e externo dos resultados alcançados, potencia a disponibilização e análise de informação de suporte à tomada de decisão, em paralelo com a adoção atempada de medidas corretivas, atenuando desvios detetados na intervenção junto dos educandos.

▲ Atualmente, a Casa Pia de Lisboa encontra-se a desenvolver uma aplicação que permite operacionalizar em plataforma digital a recolha e publicação do Índice Evolutivo Mensal que monitoriza a execução do Plano de Atividades anual, de Indicadores de Gestão, de Indicadores de Processo e de *Benchmarking* interno.

Património/instalações

O património imobiliário da Casa Pia de Lisboa, caracterizado no ponto 2.1., apresenta um amplo potencial para a prossecução da missão que desenvolve.

▲ Tendo em consideração o estado de conservação de alguns dos edifícios onde se encontram atualmente instalados serviços e respostas, carecendo uma parte de intervenção, é possível equacionar:

- ▼ a ampliação das respostas educativas e formativas e de acolhimento, seja em edifícios concentrados dentro dos CED, seja em edifícios / pisos descentralizados;

²URH (2010), Monitorização da formação - CET Acolhimento. Aviso nº 23653/2010, DR 2ª série, nº223, de 17 de Novembro

³URH (2014), Balanço Social 2013

▼ a diversificação da finalidade destes edifícios que poderão equacionar o desenvolvimento de novas respostas e / ou a sua rentabilização para outros usos, sustentada em parcerias com entidades parceiras (ex. espaços desportivos partilhados com federações ou associações desportivas e espaços de oficinas protocolados com Instituições universitárias).

Estrangulamentos

Sistema de informação e de comunicação

▲ Embora em processo de desenvolvimento e de melhoria interna, os sistemas de informação e de comunicação da Casa Pia de Lisboa apresentam ainda um nível de maturidade relativamente baixo, constituindo um dos focos que motivam os mais fracos níveis de satisfação dos colaboradores.

▲ No domínio das respostas educativas e formativas, importa salientar a entrada em produtivo em Novembro de 2014 de um sistema de informação, o SIREF, desenvolvido especificamente para ir ao encontro das necessidades da Instituição neste domínio

Comunicação da imagem da Instituição

▲ Consequência da história recente, a Casa Pia de Lisboa tem vindo a desenvolver nos últimos anos, um esforço no sentido de consolidar uma evolução positiva no seu reconhecimento externo.

▲ Ainda assim, a Instituição manifesta dificuldades em se impor na comunicação da sua missão e dos seus recursos, por não ter consolidado um plano de comunicação e de marketing social.

Capacidade de resposta a necessidades emergentes

▲ Capacidade pouco estruturada para corresponder às necessidades emergentes relativas a novos perfis sociais e comportamentais, sobretudo na área do acolhimento residencial, que exigem uma atualização permanente e flexibilidade na gestão de recursos humanos e dos meios financeiros disponíveis.

Apesar do investimento realizado na qualificação dos recursos humanos afetos ao acolhimento através do CET “Acolhimento Residencial” dirigido a 88 educadores, apenas 77 foram privilegiados com a requalificação na carreira, e destes apenas 42 permanecem afetos à atividade.

Tal opção representou um impacto sério na estrutura de recursos humanos da Instituição, transformando o tecido das equipas educativas com uma predominância da carreira de técnico superior. No entanto, o retorno deste investimento para a Instituição não foi o esperado, uma vez que apenas 55% desses agentes permanece afeto ao acolhimento residencial.

Aproveitamento da capacidade instalada

▲ Limitações na afetação/rentabilização do património da Instituição, dificultando a otimização da capacidade instalada disponível.

▲ Estas dificuldades de otimização encontram-se caracterizadas no ponto 2.1., no qual se identificam:

▼ 51 equipamentos imobiliários não afetos à atividade da Casa Pia de Lisboa, dos quais 32 se encontram vagos;

▼ 20 equipamentos imobiliários afetos à área de educação/formação e de suporte à missão que se encontram desocupados.

Oportunidades

Parcerias nacionais e transnacionais

▲ A aproximação ao mercado empresarial, através no desenvolvimento de protocolos com empresas (56 novos protocolos e 44 protocolos ativados até ao 3.º trimestre de 2014), traduziram-se em 503 vagas disponibilizadas pelas empresas e na integração em Formação em Contexto de Trabalho de 423 educandos nesse período.

▲ O desenvolvimento de protocolos com entidades congéneres como a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa permitem potenciar o encaminhamento dos educandos para algumas respostas, tirando partido da localização geográfica da Casa Pia de Lisboa em pontos estratégicos de Lisboa, concretamente, zona oriental, central e ocidental da cidade. A admissão de educandos em pré-escolar e no 1.º CEB gera a oportunidade de trabalhar em pirâmide com os educandos desde as idades mais precoces e do percurso de ensino manter uma base sustentada, retirando partido de uma Oferta Educativa e Formativa de continuidade por CED e na rede Casa Pia de Lisboa.

Trabalho em rede

▲ A dinâmica de trabalho em rede permite potenciar os recursos disponíveis nos diversos CED, nomeadamente a partilha de recursos humanos e de equipamentos/instalações específicos.

Novos padrões de comportamento juvenil

▲ Ainda no domínio da missão da Casa Pia de Lisboa, os novos perfis de necessidades e de comportamento, a que correspondem novas necessidades dos educandos, constituem desafios que a Instituição reconhece como oportunidades de desenho de novas tipologias de intervenção.

▲ Exemplo recente, é o do sucesso obtido com os educandos dos Cursos Vocacionais, dirigidos a públicos desafiantes e em rota de colisão com o sistema de ensino, mas que na Casa Pia de Lisboa tem tido elevada adesão e baixos níveis de abandono.

Diversidade das respostas sociais

▲ A experiência no domínio do Acolhimento Residencial e do contacto dos profissionais com diversas tipologias de resposta, permite à Casa Pia de Lisboa reunir conhecimento e boas práticas adquiridas, que constituem oportunidades de melhoria da intervenção junto dos educandos.

Ameaças externas

Desatualização da Oferta Educativa e Formativa face à envolvente

▲ A crescente uniformização das tipologias de resposta educativa e formativa das Instituições congéneres aos CED da Casa Pia de Lisboa exigem uma dinâmica de trabalho no sentido de qualificar tecnicamente as diversas áreas de formação e de introduzir no modelo socioeducativo da Instituição práticas pedagógicas bem sucedidas em contextos análogos.

▲ Paralelamente, importa manter a atualização técnica e tecnológica dos conteúdos programáticos lecionados, apostando na ligação ao mercado empresarial e na formação permanente do corpo docente.

▲ Surge como crítica a atualização anual do diagnóstico da oferta das escolas na envolvência dos CED, por forma a intencionalizar a disponibilização de uma oferta diferenciada e evitar saturação sobre as mesmas saídas que a concorrência se possam estar a promover.

Falta de diversidade das fontes de financiamento

▲ O trabalho de proximidade com instituições parceiras gestoras de fundos de financiamento e o *report* periódico dos resultados alcançados no domínio da eficácia e da eficiência devem ser uma prioridade para a Casa Pia de Lisboa, no sentido de captar a confiança e a aprovação de candidaturas que permitem a diversificação da origem de fundos.

Dependência de financiamento externo

▲ A dependência de decisões políticas, em termos de gestão de orçamento, constitui uma vulnerabilidade que exige à Casa Pia de Lisboa uma progressiva procura e potenciação de receitas próprias, ainda que nos enquadramentos legais decorrentes dos seus estatutos.

Rigidez do processo de recrutamento de pessoal

▲ O enquadramento atual de recrutamento de pessoal na Administração Pública constitui uma ameaça pela necessidade de encontrar profissionais preparados para os novos desafios, em termos do perfil dos educandos, nomeadamente no domínio da saúde mental infanto-juvenil.

3.3. Tendências do meio externo

Respostas Educativas e Formativas

A análise e comparação da Oferta Educativa e Formativa da Casa Pia de Lisboa relativamente às suas congéneres no meio envolvente permitiu apontar novas linhas de tendência, concretamente⁴:

- ▲ A identificação das áreas chave de formação nas quais a Instituição deverá apostar. Assim, constituem nichos formativos a explorar em termos de tendência externa de absorvência do mercado de trabalho, os audiovisuais e produção dos *media*, a hotelaria e restauração, os cuidados de beleza, a metalurgia e metalomecânica, o trabalho com materiais, a eletrónica e automação e as tecnologias do diagnóstico e de terapêutica;
- ▲ A necessidade de adaptar conteúdos curriculares dos cursos, adequados às exigências do mercado de trabalho;
- ▲ A importância de se reverem os critérios de admissão dos educandos e os próprios termos do processo de admissão.
- ▲ A urgência em aumentar vagas ao nível do pré-escolar;
- ▲ A possibilidade de se criarem percursos curriculares alternativos, nomeadamente para os educandos do 2º ciclo incluindo várias áreas numa só resposta (ano preparatório + 2) e forte aposta nos cursos vocacionais de 2º e 3º ciclos e Secundário;
- ▲ Aposta no Ensino integrado do desporto e das artes.

⁴DAC/UPGE (2012), Análise estratégica de suporte à definição da oferta educativa e formativa da CPL a partir de 2013.

Acolhimento Residencial

A análise comparada da evolução da população acolhida a nível nacional entre 2006 e 2013 permite detetar as seguintes tendências⁵¹:

- ▲ A diminuição do número de crianças e jovens em situação de acolhimento, verificando-se uma redução de 31%, concretamente de 12.545 crianças acolhidas em 2006 para 8.445 em 2013.
- ▲ A predominância dos adolescentes entre os 12 e os 17 anos (56,2%). Contudo, se se incluírem os jovens com idades entre os 18-20 anos verifica-se um peso de 67,4% (5.688) contra 32,6% na faixa etária dos 0-11 anos (2.757).
- ▲ Especificamente para jovens com 21 ou mais anos, verifica-se que a deficiência mental ocorre em 28% dos jovens. Para 9% da população em acolhimento, à deficiência mental, acresce a deficiência física;
- ▲ 73% das crianças e jovens registam problemas de comportamento, predominantemente do tipo ligeiro (definido por episódios reiterados de uso da mentira para evitar obrigações/responsabilidades, fugas breves e intimidações) e de forma mais evidente na faixa dos 15-17 anos;
- ▲ 23% manifesta problemas de comportamento de gravidade média (definido por episódios reiterados de pequenos furtos, destruição de propriedade sem grandes prejuízos e agressões físicas).

⁵¹SS, IP (2014), Relatório CASA (Caracterização Anual do Sistema de Acolhimento).

3.4. Vantagens competitivas

“Tirar máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades”

- ▲ A conjugação do elevado nível de efetivos com formação qualificada na estrutura do mapa de pessoal da Casa Pia de Lisboa aliado à boa qualificação técnica dos agentes dos Serviços Técnicos de Apoio Socioeducativo (STASE) permite à Instituição explorar a oportunidade de desenho da intervenção, no sentido de dar resposta aos novos padrões de comportamento juvenil.
- ▲ Permite ainda potenciar a coexistência da tipologia das respostas sociais no domínio do Acolhimento residencial e das Respostas Educativas e Formativas, promovendo a simbiose entre os dois domínios.
- ▲ Paralelamente, a qualificação técnica dos agentes educativos, aliada à monitorização do desempenho organizacional permitem promover o *Benchmarking* interno e a partilha de boas práticas de intervenção junto dos educandos, imprimindo uma dinâmica de trabalho em rede na Instituição.
- ▲ A disponibilidade interna de instalações de diversas naturezas poderá, aliada a parcerias estratégicas com entidades do meio empresarial, constituir uma forma de atrair essas organizações aos CED, permitindo respostas próximas das necessidades de mercado de trabalho no domínio da Formação Inicial de Dupla Certificação e potenciando o *mentoring* técnico dos cursos ministrados.
- ▲ A melhoria do aproveitamento da capacidade instalada resultante de um planeamento rigoroso das afetações e das possibilidades de expansão permitirão tirar partido do trabalho em rede dos diversos CED e da simbiose resultante da coexistência de diversas respostas no mesmo espaço físico.

3

3.5. Estratégias de defesa

“Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar as ameaças detetadas”

▲ A elevada dimensão de efetivos com formação secundária ou superior, qualificados tecnicamente, assegura a disponibilidade interna para criar uma cultura de atualização técnica e tecnológica no domínio das REF. Pretende-se, assim, apetrechar os docentes da área técnica das FIDC, de conhecimentos atualizados, melhorando a sua capacidade de preparação dos educandos para o mercado de trabalho.

▲ Neste âmbito, deverá equacionar-se, enquadrado numa relação de parceria, a disponibilidade de formação externa ministrada pelas empresas.

▲ A potencialidade relativa à disponibilidade de instalações permite diminuir os impactos da dependência de financiamento externo, através de um plano cuidado de rentabilização e de gestão dos ativos infraestruturais da Instituição.

3.6. Margens de reorientação estratégica

“Desenvolver estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes”

▲ O amadurecimento dos diversos sistemas de informação e de comunicação permitirá à Instituição agilizar os procedimentos administrativos internos, ao nível de processos de admissão de educandos em diversas respostas.

▲ Este investimento permitirá igualmente a partilha do diagnóstico técnico desenvolvido no trabalho dos diversos agentes junto dos educandos, melhorando o trabalho em rede Casa Pia de Lisboa e a permeabilidade das diversas respostas que a Instituição oferece.

▲ A crescente melhoria da imagem externa da Instituição permitirá progressivamente alargar o universo das parcerias e acordos estabelecidos e a criação de uma cultura organizacional que promova o envolvimento em torno do desenho e implementação dos projetos de vida dos educandos. Simultaneamente, poderá angariar públicos com outro perfil, para heterogeneizar as características predominantes dos grupos de educandos da instituição.



4



PILARES DE MISSÃO

Pilares de missão

A estruturação da atividade de missão da Casa Pia de Lisboa passa por identificar as características do público – alvo, adaptando as respostas às necessidades das crianças e dos jovens, estruturadas em quatro pilares de missão: Acolhimento, Educação, Formação e Educação e Formação de pessoas com deficiência e/ou incapacidade.



4.1. Acolhimento

O funcionamento das respostas de acolhimento para crianças e jovens em perigo é exigente em termos das responsabilidades que assume na promoção e proteção dos seus direitos. Para as crianças acolhidas, deseja-se que o acolhimento seja transitório nas suas vidas, com modelos de intervenção adaptados às suas necessidades e reparadores de danos provocados pela situação de perigo em que se encontram.

Para os adultos cuidadores e demais profissionais da área, as exigências e desafios são diários e permanentes, exigindo uma elevada capacidade de adaptação às necessidades emergentes.

O acolhimento na Casa Pia de Lisboa surge como um dos pilares de missão, com uma ampla e longa história, sendo que a nossa atenção a esta área é crítica. Porque nos integramos numa rede alargada de respostas sociais, importa relevar as tendências externas e as necessidades ditadas pelo Sistema Nacional de Acolhimento que apontam para a diversificação de respostas e o reforço dos modelos de intervenção mais especializados.

Objetivos Estratégicos (OE)

OE 1 **Aumentar a capacidade de acolhimento, correspondendo às necessidades do Sistema Nacional de Acolhimento, através da criação de novas unidades residenciais e de respostas no âmbito familiar**

Meta 1.1. | Criação de três novas unidades residenciais, sustentadas em parcerias estratégicas.

Meta 1.2 | Estruturação da resposta de acolhimento familiar na Casa Pia de Lisboa.

OE 2 **Qualificar a intervenção promovendo a avaliação dos modelos de acolhimento e a promoção de partilha de experiências**

Meta 2.1. | Publicação anual de um Relatório de avaliação de resultados dos modelos intervenção nas respostas de acolhimento.

Meta 2.2. | Garantir que 100% dos cuidadores diretos e demais profissionais são abrangidos por ações de formação, supervisão e intervenção.

Meta 2.3. | Reduzir em 30% o número de ocorrências com as crianças em contexto residencial.

4.2. Educação

Com uma vasta oferta educativa que ultrapassa os 1.500 educandos e que promove uma escolaridade prolongada desde o pré-escolar até ao ensino secundário, torna-se crítica a qualificação das respostas educativas e a imposição da Casa Pia de Lisboa enquanto instituição de referência e de excelência neste âmbito.

Para tal, o alargamento da capacidade de resposta aliado à sua diversificação permitirão uma cobertura ótima das necessidades e perfis das crianças e jovens que procuram e encontram na instituição a concretização da sua integração escolar e social.

Objetivos Estratégicos(OE)

OE 3 **Aumentar e consolidar as respostas educativas através de uma oferta ajustada ao perfil dos educandos.**

Meta 3.1. | Aumento da capacidade do pré-escolar em 16%.

Meta 3.2. | Consolidação do Ensino Integrado da Música, aumentando em 16% de educandos.

Meta 3.3. | Implementação do Ensino Integrado do Desporto, abrangendo 120 educandos.

OE 4 **Promover um elevado nível de desempenho escolar adequando a intervenção educativa às necessidades dos educandos.**

Meta 4.1. | Adequação do modelo Pedagógico, atualizando o seu desenho com base nos recursos atuais e qualificando 100% dos seus aplicadores.

Meta 4.2. | Implementação de práticas pedagógicas inovadoras em 46 turmas.

Meta 4.3. | Atingir na avaliação externa uma taxa de sucesso de 51% nos resultados obtidos pelos educandos.

OE 5 **Desenvolver os projetos de educação não formal a fim de potenciar o desenvolvimento integral dos educandos.**


Meta 5.1. | Abranger 6.000 educandos através do programa de Educação e Animação agro-ambiental.

Meta 5.2. | Abranger 100% dos educandos através do Projeto CSI “Competências Sociais Integradas”.

O mercado da formação profissional é amplo, alargado a muitos e diversos operadores públicos e privados e fortemente concorrencial. Cada vez mais, a formação de jovens é entendida não como uma via alternativa ao insucesso no ensino regular, mas sim como uma opção de qualificação e especialização profissional e uma oportunidade concreta para uma imediata integração no mercado de trabalho.

Conciliando esta tendência e contexto com a longa e sólida tradição da Casa Pia de Lisboa neste âmbito, existem condições para o desenvolvimento de uma oferta formativa com elevado potencial de atração de jovens e progressivamente mais desenhada em função das necessidades ditadas pelo mercado de trabalho.

Objetivos Estratégicos(OE)

OE 6  Definir a oferta formativa, promovendo a sua especificação e adequando os conteúdos curriculares de acordo com as necessidades e expectativas do mercado de trabalho.

Meta 6.1. | Abertura de 6 novos cursos de formação.

Meta 6.2. | Criação de mais 187 vagas para jovens em respostas formativas.

Meta 6.3. | Concretização do Projeto *Mentoring empresarial* em pelo menos 15 cursos.

Meta 6.4. | Criação do Observatório de empresas, constituído por empresas parceiras e que funciona enquanto órgão consultivo no apoio à definição de uma oferta formativa.

OE 7  Melhorar o desempenho global dos educandos a frequentar acções de formação na Casa Pia de Lisboa.

Meta 7.1. | Atingir uma taxa de aprovação de 75% para os resultados obtidos pelos educandos das respostas formativas.

Meta 7.2. | Diminuir a taxa de abandono em 20% em relação ao ano lectivo 2013/2014.

OE 8  Promover a inserção profissional e o futuro sustentável dos educandos que concluem estudos na Casa Pia de Lisboa.

Meta 8.1. | Garantir o acompanhamento para a inserção profissional de 40% dos educandos que terminam o percurso formativo.

Meta 8.2. | Criação de 2 Ninhos de Empresas para startups.

Meta 8.3. | Realização do *follow-up* anual dos educandos que concluem estudos.


Meta 8.4. | Atribuição de 40 Bolsas de Valores Individuais a educandos que concluem estudos na Casa Pia de Lisboa, apoiando a sua qualificação profissional e/ou prosseguimento de estudos.

4

4.4. Educação e formação de pessoas com deficiência e/ou incapacidade

A Casa Pia de Lisboa é uma entidade de referência socioeducativa e reabilitativa para a educação e formação de crianças e jovens surdas em ambiente bilingue e jovens e adultos surdocegos. Torna-se, assim, importante potenciar estas respostas, consolidando e alargando valências técnicas e procurando responder a novas necessidades desta população.


Objetivos Estratégicos(OE)

OE 9  Redesenhar a intervenção com pessoas surdas e surdocegas, aprofundando as respostas nas áreas da formação, da comunicação, da reabilitação e da autonomia.

Meta 9.1. | Especialização da resposta de Formação e Qualificação de Adultos, abrangendo 360 formandos surdos e surdocegos.

Meta 9.2. | Ampliação da resposta Centro de Atividades Ocupacionais (CAO), incrementando 26% dos utentes.

Meta 9.3. | Elaboração de 10 materiais bilingues para a população surda.

OE 10  Requalificar a intervenção com jovens em situação de absentismo escolar grave ou abandono efetivo, em ordem a aprofundar novas metodologias de abordagem destas problemáticas.

Meta 10.1. | Construção de um modelo pedagógico para implementação e avaliação nos próximos três anos letivos.

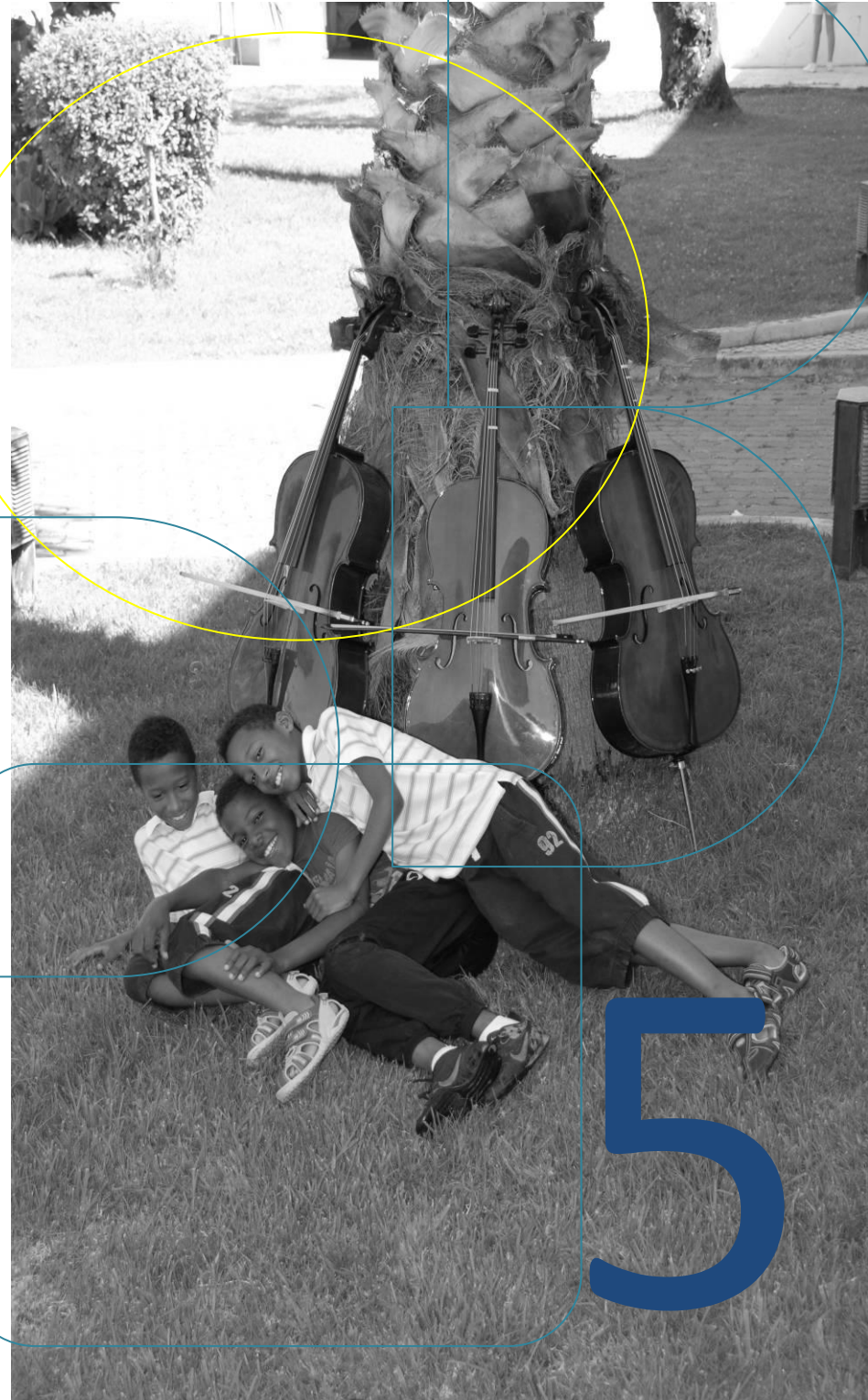
Meta 10.2 | Ampliação em 100% da capacidade da Turma de Acolhimento Temporário.



5



RECURSOS



5

5.1. Pessoas

Meta 11.1. | Implementar um modelo de gestão integrada e previsional de Recursos Humanos.

Meta 11.2. | Definir percursos profissionais/perspetivas de desenvolvimento de competências de 20 trabalhadores a identificar com elevado potencial.

Meta 11.3. | Atingir um grau de satisfação global dos trabalhadores, superior à referência nacional para o setor público em especial no que respeita à melhoria das condições de trabalho.

5.2. Económico - Financeiros

Meta 11.4. | Agregação de 90% dos processos de aquisição.

Meta 11.5. | Alargamento da orçamentação e execução, a 100% de cada atividade de missão da CPL.

Meta 11.6. | Aumento da diversificação das fontes de receita, implicando um incremento de 50%, face a 2014, do número de projetos comunitários e nacionais.

5.3. Infraestruturas e logística

Meta 11.7. | Requalificação de 3 espaços para a prática do desporto.

Meta 11.8. | Reabilitação de espaços para ampliação da resposta Pré-Escolar;

Meta 11.9. | Rentabilização de espaços desocupados e com autonomia funcional, promovendo a ocupação de 80% dos pisos em nível 4 de conservação.

Meta 11.10. | Reabilitação de 3 imóveis atualmente desocupados, adaptando-os para a resposta de acolhimento de crianças e jovens.

Meta 11.11. | Renovação de 64% do parque automóvel existente.

Meta 11.12. | Consolidar pelo menos quatro parcerias estratégicas, com entidades de referência no domínio da cultura e da animação agro-ambiental.

Meta 11.13. | Promover anualmente um Encontro Técnico-científico, de âmbito nacional ou internacional, nas áreas de missão da Casa Pia de Lisboa.

Meta 11.14. | Incrementar em 42 % a inserção de notícias de imprensa favoráveis ao reforço da imagem institucional da Casa Pia de Lisboa.

Meta 11.15. | Certificação do Sistema de Gestão Integrada da Qualidade e do Ambiente no que se refere às normas ISO 9001 e 14001

Meta 11.16 | Garantir 100% de integração do Sistema de Informação e Comunicação da CPL.

Meta 11.17 | Certificação do ServiceDesk de acordo com a norma ISO 20000.

Referências

Tabela I- Evolução dos educandos em AR 2003-2014:

DSEEAS/UAS (2004), Análise Sociográfica dos Educandos em AR em Internato na Casa Pia de Lisboa Ano Letivo 2003/2004_ Junho de 2004; DSEEAS/UAS (2003), Relatório Baixas 2001-2003; DSEEAS/UAS (2003), Relatório de Admissões; GPE(2005), Respostas Sociais na CPL ano de 2004_ Abril de 2005; DSEEAS/UAS (2004), Gráfico Baixas 2004; DSEEAS/UAS (2004), Relatório de Admissões; DAC/UASA (2010), Acolhimento Residencial e Familiar 2005-2009 Perspetiva Evolutiva_ Fevereiro de 2010; DAC/UASA (2010), Grelha de Acolhimento Residencial_ Dezembro 2010; DAC/UASA (2014), Relatório Acolhimento Residencial e Familiar - 4º Trimestre 2011, 2012 e 2013; DAC/PLAN (2014), Publicações DAC/PLAN 3º trimestre 2014_ Outubro 2014

Tabela II- Evolução dos resultados no AR 2010-2014:

Análise Sociográfica AR 2003-2004; UASA (2010 - 2013), Relatórios de Acolhimento; UPGE (2011-2012), Índice Evolutivo do PA; UPGE (2011), Relatório de Atividades e Contas; UPGE (2012), Indicadores de Gestão 4º trimestre

Tabela III- Evolução dos educandos em REF 2003-2014:

GPE (2005), Educação Pré-Escolar, Ensino Regular e Ensino Técnico-Profissional na Casa Pia de Lisboa - População, Estabelecimentos e Áreas de Formação Anos Letivos de 2002/2003, 2003/2004, 2004/2005, 2005/2006; GPE(2007), População, Oferta, Mobilidade e Avaliação de Desempenho dos Alunos da CPL no Ano Letivo de 2005/2006; GPE (2007), Organização da Oferta, População e Aproveitamento Escolar Ano Letivo 2006/2007 - Níveis de Ensino Básico e Secundário; GPE (2007), Respostas Sociais Educativas e Formativas - População em Outubro de 2007; DAC/UEF (2009), Casa Pia de Lisboa Oferta Educativa e Formativa Ano Letivo 2008/2009: alunos e turmas / formandos e ações nas diversas modalidades de ensino/formação; DAC/UEF (2012), Oferta Educativa e Formativa por CED. Oferta Educativa e Formativa Aprovada vs Oferta Educativa e Formativa Executada Início do Ano Letivo; DAC/PLAN (2013), Indicadores de Gestão 2º trimestre de 2013; DAC/PLAN (2014), Indicadores de Gestão 3º trimestre de 2014.

Tabela IV- Evolução dos resultados nas Respostas Formativas 2010-2014:

UEF (2012) Relatório de aproveitamento escolar 1º, 2º e 3º Ciclo do Ensino Básico Ano letivo 2011-2012; DAC/PLAN (2012), Índice Evolutivo do PA; DAC/PLAN (2013), Índice Evolutivo do PA; DAC/PLAN (2014), Índice Evolutivo do PA_ Setembro 2014;

Tabela V- Evolução dos resultados no Ensino Regular 2006-2014:

GPE (2006), População, Oferta, Mobilidade e Avaliação de Desempenho dos Alunos na Casa Pia de Lisboa no Ano Letivo 2005/2006_ Dezembro 2006; GPE (2007), Organização da Oferta, População e Aproveitamento Escolar - Ano Letivo de 2006/2007 e 2007/2008 - Níveis de Ensino Básico e Secundário; GDOQ (2009), Ano Letivo de 2007/2008 - Aproveitamento Escolar; GDOQ (2008), Provas de aferição do 4º, 6º ano e Exames Nacionais do 9º ano: Língua Portuguesa - Matemática, Ano Letivo 2007/2008 Resultados CPL; UEF (2012) Relatório de aproveitamento escolar 1º, 2º e 3º Ciclo do Ensino Básico Ano letivo 2011-2012; DAC/PLAN (2012), Índice Evolutivo do PA; DAC/PLAN (2013), Índice Evolutivo do PA; DAC/PLAN (2014), Índice Evolutivo do PA_ Setembro 2014;

Tabela VI- Síntese da evolução de dados de contexto dos resultados REF no eixo temporal 2003-2014

Tabela VII- Evolução dos RH-efetivos por carreira 2003-2014:

DSP (2003-2006), Balanço Social da Casa Pia de Lisboa; UPGE/URH (2007-2013), Balanço Social da Casa Pia de Lisboa; DAC/PLAN (2014), Indicadores de Gestão 3º trimestre de 2014_ Outubro de 2014.

Tabela VIII Evolução dos rácios de educandos por docente 2003-2014

Tabela IX- Diagnóstico atual da afetação do parque imobiliário da CPL, I.P.

DSP/Obras (2014), Planeamento – Ficha Técnica da CPL

Tabela X- Caracterização do estado de conservação dos equipamentos da CPL, I.P.

DSP/Obras (2014), Planeamento – Ficha Técnica da CPL

Tabela XI- Evolução da despesa 2010-2014 da CPL, I.P.

DSP/UAF(2014), SIF/SAP



Quadro I- Análise de satisfação dos *Stakeholders*:

GEP (2014), Parecer relativo à autoavaliação de 2013 da CPL,I.P; DAC/DSP (2014), Relatório de Atividades e Contas 2013; DAC/EIP (2014), Avaliação da formação em contexto de trabalho

Quadro II- Análise de ameaças, oportunidades, potencialidades e estrangulamentos

DAC/PLAN (2014), Análise estratégica

Onde estamos agora?:

Publicações DAC/PLAN 3º trimestre

Quadro III- Acolhimento: algumas metas por CED e indicadores 2015-2018

Quadro IV / V - Educação: algumas metas por CED e indicadores 2015-2018

Quadro VI- Formação: algumas metas por CED e indicadores 2015-2018