



**SISTEMA DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA - SIADAP 1**

**Carta de Missão  
15 de Maio de 2007 a 14 de Maio de 2010**

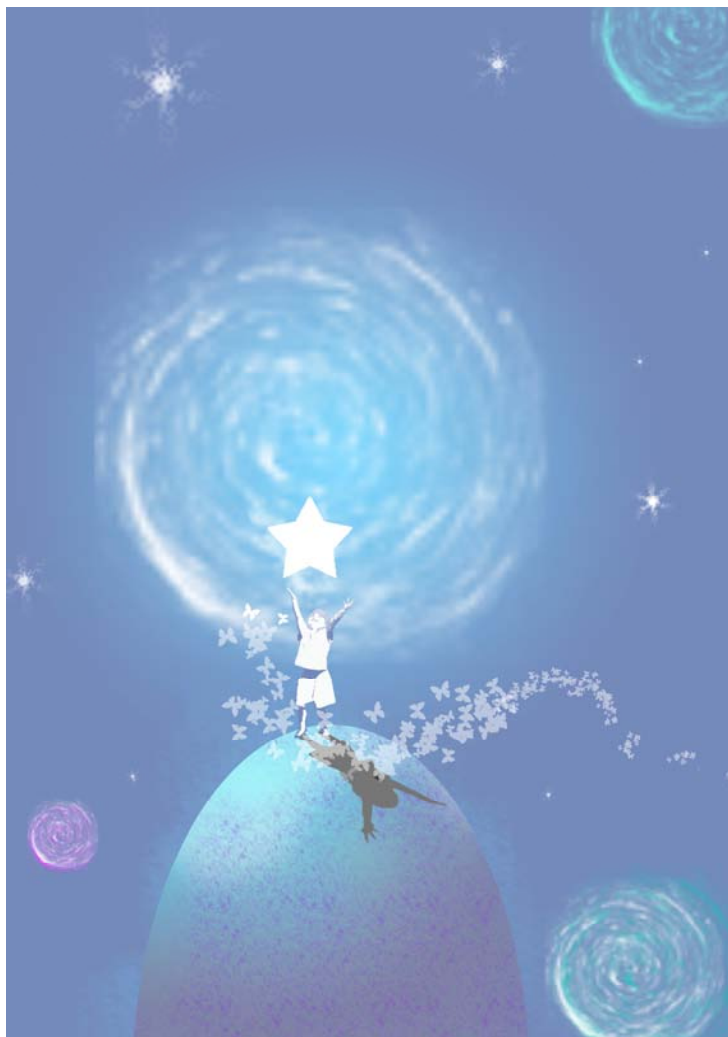
**Relatório Sintético**

**Maio de 2010**



## ÍNDICE

<b>I – INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>II - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS PREVISTOS NA CARTA DE MISSÃO 2007/2010</b>	<b>8</b>
<i>Objectivo estratégico 1</i>	8
<i>Objectivo estratégico 2</i>	12
<i>Objectivo estratégico 3</i>	15
<i>Objectivo estratégico 4</i>	19
<i>Objectivo estratégico 5</i>	22
<i>Objectivo estratégico 6</i>	25
<i>Objectivo estratégico 7</i>	28
<i>Objectivo estratégico 8</i>	33
<i>Objectivo estratégico 9</i>	34
<i>Objectivo estratégico 10</i>	35
<b>III - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>37</b>
<b>A NOVA DINÂMICA DA CPL</b>	<b>37</b>
<b>ESTRATÉGIA DE ACTUAÇÃO ADOPTADA</b>	<b>38</b>



**“Nenhuma criança pode ficar para trás”**

Maria Joaquina Madeira



## I - INTRODUÇÃO

---

A reestruturação da Casa Pia de Lisboa, I.P. (CPL), **materializa-se num conjunto de medidas tendentes a dotar a Instituição de um modelo de organização institucional e de gestão orientado por processos, como suporte a uma intervenção alicerçada nos princípios consagrados na Convenção sobre os Direitos da Criança e baseado em respostas sociais, educativas e formativas que vão ao encontro da diversidade dos perfis dos educandos.**

A **Resolução do Conselho de Ministros n.º 2/2006**, de 6 de Janeiro, que, retomando ideias e propostas contidas no **Relatório “Um Projecto de Esperança” do Conselho Técnico-Científico da Casa Pia de Lisboa**, estabeleceu os objectivos e princípios orientadores para a reestruturação da CPL, e o **Decreto-Lei n.º 10/2006**, de 13 do mesmo mês, que criou e definiu as competências da respectiva Comissão Instaladora, são os **marcos estratégicos para a reestruturação da CPL e para o início de um percurso de profunda reflexão interna sobre a missão da organização, seus valores e princípios, bem como sobre as práticas que os concretizam.**

Fruto desta reflexão interna, levada a efeito de forma participada, a CPL intervém, hoje, no sentido de **Integrar crianças e jovens, designadamente os desprovidos de meio familiar adequado, garantindo-lhes percursos educativos inclusivos (...) e, sempre que necessário, acolhendo-os**, numa lógica de trabalho personalizado, especialmente dirigido aos diversos públicos-alvo e tendo em consideração as características que lhes são próprias.

Contextualizado pela missão acima descrita, o novo modelo institucional aposta num trabalho de rede interna, constituída pelos diversos Centros de Educação e Desenvolvimento (CED), Centro Cultural Casapiano (CCC) e Serviços Centrais, e no respeito pela identidade de cada um, em parceria com a rede externa, permitindo qualificar a intervenção e o contributo da CPL para a sociedade portuguesa, em geral, e para o modelo de protecção de crianças e jovens em risco, em particular.



A mudança inerente à reestruturação promoveu, nestes moldes, uma intervenção estratégica capaz de implementar os vectores traduzidos na Carta de Missão 2007/2010, nomeadamente:

- Desenvolvimento de metodologias que garantam a participação e co-responsabilização dos diversos intervenientes no processo sócio-educativo;
- Promoção de intervenções integradas, de natureza social, educativa e formativa;
- Adequação dos referenciais sociais, educativos e formativos às necessidades específicas dos educandos e suas famílias;
- Garantia de respostas individualizadas adequadas ao perfil de cada educando e sua família;
- Incentivo da intervenção precoce e garantia da promoção da inclusão e da aprendizagem ao longo da vida;
- Exercício de uma cultura de iniciativa, participação e responsabilidade, para construção de uma cidadania plena.

As ferramentas que impulsionaram e permitiram operacionalizar a mudança decorrem de uma liderança assente em dois eixos essenciais:

### **1) Capacidade técnica: Saber/saber e saber/fazer**

As problemáticas que enformam a exclusão social evoluem, exigindo uma capacidade constante de adaptação por parte da Instituição e de, abrindo-se ao exterior, conhecer ou criar mecanismos de inovação no redesenho das suas respostas, na forma de as desenvolver e na capacidade de gestão.

O projecto GIP - Gerir, Inovar, Participar, que dominou claramente o período a que o presente relatório se reporta, marca a adopção por parte da CPL de um novo ideário e de novas dinâmicas de trabalho cooperativo, transportando-a para uma posição de vanguarda no que concerne à racionalização dos processos de realização, de gestão e de suporte e à qualificação técnica dos colaboradores.

### **2) Motivação e envolvimento: Saber/ser e saber/estar**

Alicerçada numa cultura de participação e consulta, a motivação e o envolvimento, primeiro, dos colaboradores e, depois, dos educandos e famílias atribui à reestruturação um cunho



particular, garantindo as bases necessárias para a concretização efectiva da mudança e para a sua sustentabilidade.

**É este o cenário privilegiado de construção de um modelo institucional preparado para enfrentar novas problemáticas e novos contextos, tal como foi determinado pela Tutela aquando do arranque para a reestruturação,** conforme se lê, como princípio orientador, na já citada Resolução do Conselho de Ministros: **“Ajustamento do modelo institucional aos desafios do futuro”**.

O presente relatório pretende medir e comentar de forma sucinta a execução alcançada relativamente aos objectivos e metas com os quais o Conselho Directivo da CPL assumiu um compromisso para a vigência da sua primeira Carta de Missão, de Abril de 2007 a Maio de 2010.

De notar, contudo, que, desde a nomeação da Comissão Instaladora até ao presente, outros desenvolvimentos foram alcançados, de importância estratégica tão relevante para o processo de mudança como os constantes da Carta de Missão e, tal como estes, decorrentes dos imperativos para os quais o Conselho Directivo foi mandatado.

Não cabendo neste Relatório a enunciação de todos esses desenvolvimentos, importa aqui referir alguns documentos produzidos no período em referência, fundamentais em termos do presente e futuro próximo da CPL:

- ❖ **“A Carta – Um Compromisso para a Acção”, editada ainda em 2006 e resultante de um trabalho amplamente participado por toda a estrutura organizacional, que contém as bases orientadoras para a intervenção da Casa Pia de Lisboa;**
- ❖ **Despacho Normativo n.º 32/2007, de 4 de Setembro, que definiu o Modelo Sócio-Educativo da CPL, elegendo a participação como o valor, sustentado por uma perspectiva inovadora e participada, conducente ao projecto de desenvolvimento pessoal de cada criança e jovem e indicando as respostas sociais, educativas e formativas que integram o referido modelo;**



- ❖ Despacho Normativo n.º 40/2007, de 27 de Dezembro que afirmou progressivamente a extinção do Ensino Técnico-Profissional, que se encontrava previsto no Despacho Normativo 64/98, de 4 de Setembro, e prevê o desenvolvimento de intervenções formativas, de dupla certificação, no âmbito dos cursos de educação e formação e cursos profissionais, e a certificação de competências profissionais;
- ❖ Decreto-Lei n.º 397-A/2007, de 31 de Dezembro, que definiu a missão e atribuições da Casa Pia de Lisboa e estabeleceu a respectiva orgânica, introduzindo um novo modelo de gestão e organização, orientado por processos, visando criar as condições necessárias à implementação da mudança da instituição e à sua modernização;
- ❖ Portaria n.º 1637-A/2007, também de 31 de Dezembro, que aprovou os Estatutos da CPL.

Finalmente, se, por um lado, importa avaliar o grau de cumprimento dos objectivos e metas assumidos na Carta de Missão, também não se poderá esquecer a relação destes com a concretização do mandato confiado, primeiro, à Comissão Instaladora e, depois, ao Conselho Directivo da CPL. Assim, no final das considerações tecidas para cada um dos objectivos far-se-á o seu enquadramento nos termos desse mandato.

Maio de 2010

O Conselho Directivo



## **II - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS PREVISTOS NA CARTA DE MISSÃO 2007/2010**

---

A **Carta de Missão** da CPL, que cobre o período da comissão de serviço do actual Conselho Directivo, de 15 de Abril de 2007 a 14 de Maio de 2010, não podia deixar de reflectir o mandato de reestruturação cometido a este órgão, quer em termos organizacionais, quer em termos de orientações estratégicas. Foram, assim, definidos objectivos e metas associados às **respostas sociais, educativas e formativas, ao desenvolvimento das competências dos Recursos Humanos e à qualificação da gestão**, designadamente através da melhoria da economia de recursos, da avaliação do desempenho dos colaboradores e da celeridade dos procedimentos administrativos para os pagamentos.

A maioria destes objectivos e metas foi reflectida nos QUAR de 2008 e de 2009, para que a sua prossecução ao longo do tempo, pelo cumprimento das metas intermédias anuais, garantisse a execução prevista no final do período de vigência da Carta de Missão.

A aferição do grau de desempenho da CPL em conformidade com a metodologia de trabalho estabelecida, traduziu-se na construção de matrizes de recolha de informação, concebidas atendendo à natureza dos objectivos e metas delineados e aos elementos a recolher.

### **Objectivo estratégico 1**

***Promover processos de transição ou de saída sustentada para 25% das crianças/jovens das unidades de acolhimento residencial (anual)***

#### **1.1) Monitorização**

Recorrendo aos relatórios anuais de acolhimento, sobre os processos de transição iniciados, em curso e concluídos, enquanto fonte de verificação validada, é necessário proceder à explicitação dos conceitos neles abrangidos:





**a) Processo de Saída:** Desvinculação definitiva da CPL, quando o educando está em condições de se inserir comunitária e/ou familiarmente, sem recurso a apoios técnicos ou económicos por parte da Instituição.

**b) Processo de Transição:** Saída provisória da CPL, sempre que é considerado prudente e adequado um período de adaptação e acompanhamento pela Instituição, para aferição das reais possibilidades de sucesso da desvinculação. A sua duração não está predefinida, variando devido a condicionalismos inerentes ao educando e/ou à família e por motivos específicos ou determinados por entidade judicial ou CPCJ.

O Quadro I ilustra a evolução dos processos de transição e de saída ao longo do período em análise.

Quadro I – Evolução dos Processos de Transição e de Saída

Indicador	2007	2008	2009	2010
	Execução			
N.º de processos de transição e de saída	106	190	126	13
N.º de crianças e jovens em unidades de acolhimento	310	263	234	233
% Anual	34,19%	72,24%	53,85%	5,58%

\* Dados referentes ao 1º trimestre de 2010.

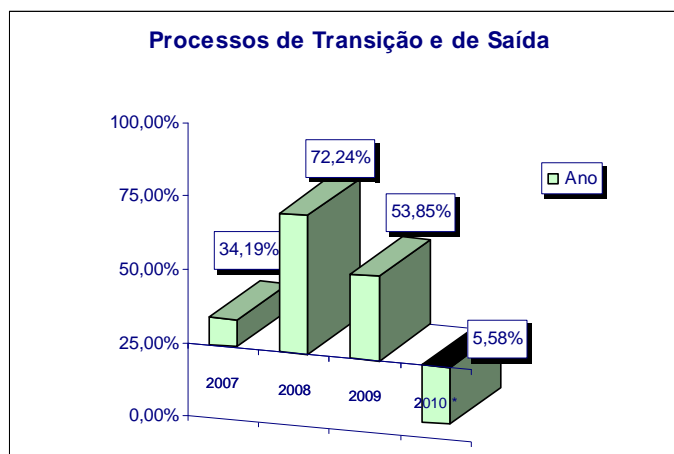
Fonte: DAC / Unidade de Acção Social e Acolhimento, Listas nominais trimestrais dos educandos enviadas pelos CED, 2007-2010



## 1.2) Representação gráfica

A análise do Gráfico I permite uma abordagem mais pormenorizada da evolução verificada.

Gráfico I - Evolução dos Processos de Transição e de Saída



## 1.3) Considerações gerais

Em termos de balanço, é possível apurar um desvio de natureza positiva, na medida em que a CPL **superou ao longo dos anos a meta de 25,00%**, representando um esforço que ultrapassa largamente o número de processos de transição e de saída previstos, conforme a análise quantitativa e gráfica apresentada no Quadro I e no Gráfico I.

Salienta-se, ainda, a promissora evolução dos dados referentes a 2010, que circunscrevendo-se apenas ao primeiro trimestre, apresenta já uma execução muito favorável.

A execução alcançada está associada ao facto de **ter sido dado início, em 2006, ainda no período de vigência da Comissão Instaladora, a medidas de desinstitucionalização**, tornando prioritária a criação de condições para que as crianças e jovens acolhidos pudessem fazer um percurso de (re)integração em ambiente familiar ou de autonomia.

Deve ser salientado que o maior peso da execução se deve a processos de transição e que as saídas verificadas são de natureza sustentada, para o que contribui a continuidade do apoio técnico, ao longo do período considerado adequado.



Reflectindo, também, o esforço interno de qualificação e acompanhamento das equipas que trabalham com os educandos e suas famílias, **esta execução é particularmente significativa, na medida em que vai ao encontro da política nacional neste âmbito, reproduzida num princípio que norteia a intervenção da CPL: a diminuição do tempo de permanência das crianças e dos jovens em acolhimento residencial.**

Na **Resolução do Conselho de Ministros n.º 2/2006, de 6 de Janeiro**, lê-se, no ponto 2: alínea a), sobre a recentração da Casa Pia nas suas missões essenciais, iii):

***Colocar o retorno ao ambiente familiar no centro da actividade institucional.***

e, na alínea b), sobre a desmassificação e restituição da escala humana à instituição, iii):

***Fazendo da institucionalização uma resposta de passagem.***

Coerentemente, o **Despacho Normativo, n.º32/2007, de 4 de Setembro** (modelo sócio-educativo), no seu artigo 1.º, n.º 2, alínea a), considera:

***O acolhimento como transitório e o retorno ao meio familiar no centro da actividade institucional.***

Finalmente, o **Decreto-Lei n.º 397-A/2007, de 31 de Dezembro**, (Orgânica), por seu lado, repete esta ideia, no artigo 3.º, n.º 2, quanto às atribuições da CPL, a):

***Integrar crianças e jovens (...), considerando o acolhimento como uma resposta transitória e colocando o retorno ao ambiente familiar no centro da actividade institucional.***



## Objectivo estratégico 2

### *Integrar na comunidade as Residências de Acolhimento*

#### 2.1) Monitorização

Com base na informação contida nas “Grelhas de Acolhimento Residencial e Familiar”, suporte para acompanhamento periódico desta resposta, é possível aferir a evolução do cumprimento deste objectivo.

Importa referir que a integração das Residências de Acolhimento na comunidade resulta de uma orientação estratégica, no sentido de promover um **desenvolvimento equilibrado dos nossos educandos, abrindo as estruturas residenciais ao exterior e aproximando o modelo de acolhimento do meio natural de vida.**

O Quadro II ilustra a evolução da deslocalização das Residências de Acolhimento intra-muros, ao longo do período em análise.

Quadro II – Evolução do número de Residências de Acolhimento intra-muros

Indicador	2007	2008	2009	2010 *
	Execução			
N.º de residências de acolhimento localizadas intra muros (UARim)	7	4	1	1

\* Dados referentes ao 1º trimestre de 2010.

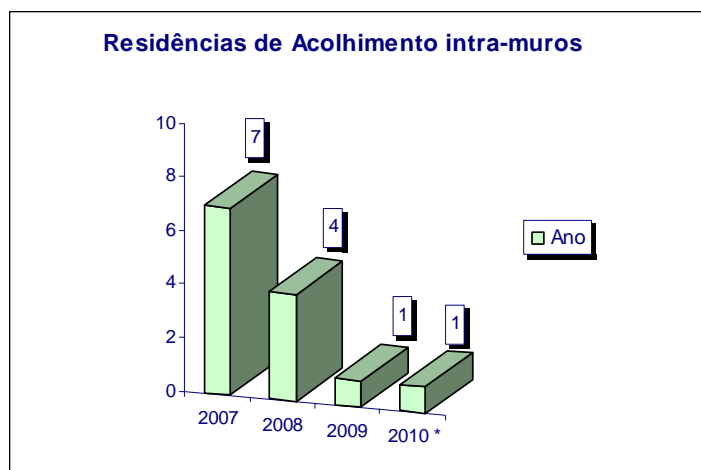
Fonte: DAC / Unidade de Acção Social e Acolhimento, Grelha anual de acolhimento, 2007-2010



## 2.2) Representação gráfica

No Gráfico II encontra-se retratada a evolução do cumprimento deste indicador.

Gráfico II - Evolução do número de Residências de Acolhimento intra-muros



## 2.3) Considerações gerais

**Com uma meta de zero Residências de Acolhimento intra-muros, este indicador verá a sua execução atingir os 100,00% em final de Agosto de 2010.** Encontrando-se em fase de conclusão de obras, a nova Residência de Acolhimento inserida na comunidade, no sentido de vir a reunir as condições favoráveis ao acolhimento e pleno desenvolvimento dos educandos. Para o cumprimento deste objectivo muito contribuiu o número de educandos (12-14) por unidade e o rácio de 1 adulto para 3 educandos.

Para além deste indicador e porque o cumprimento daquela meta depende da aquisição ou arrendamento de instalações, que necessitam de autorização prévia, foi definido um outro indicador: o número de pedidos de autorização superior para aquisição de imóveis.

Assim, no âmbito dos QUAR 2008 e 2009, constituíram fonte de verificação deste indicador os registos em uso na CPL, para acompanhamento permanente da situação dos pedidos de autorização superior para aquisição de imóveis, com vista à integração das Residências de Acolhimento na comunidade.



Note-se que a natureza deste indicador não permitiu o apontar de uma meta de superação. A execução alcançada em sede de QUAR e, em consequência, na Carta de Missão, produziu um impacto muito significativo nos compromissos assumidos pela CPL em matéria de Acolhimento Residencial, permitindo que as crianças e os jovens abrangidos por esta resposta vivam em comunidades de vizinhança, da mesma forma que o comum das crianças e jovens.

O relatório “**Um Projecto de Esperança**” elaborado pelo Conselho Técnico-Científico, nomeado pelo Governo em 2003, recomendou a ***localização dos lares na comunidade***, orientação que foi seguida pela Comissão Instaladora desde o primeiro instante.

Como reforço desta estratégia, a **Resolução do Conselho de Ministros n.º 2/2006, de 6 de Janeiro**, refere, no ponto 2, alínea b), quanto à desmassificação e restituição da escala humana à instituição, i:

***Reduzindo a dimensão dos lares para crianças ou adolescentes.***

A comprová-lo, no documento programático “**A Carta – Um Compromisso para a Acção**”, datada de 2006, lê-se, sobre o modelo sócio-educativo:

***A inserção de unidades de acolhimento residencial em zonas urbanas e em tipologias habitacionais apropriadas, em apartamentos ou em moradias unifamiliares, sem qualquer identificação institucional.***



### Objectivo estratégico 3

**Reduzir em 20% a taxa de insucesso escolar (ano lectivo 2008/2009)**

#### 3.1) Monitorização

Quadro III – Evolução da Taxa de Insucesso Escolar

Indicador	2007	2008	2009
	Execução		
Taxa de insucesso escolar	12,93%	10,29%	8,54%
Redução percentual	-	20,41%	33,89%

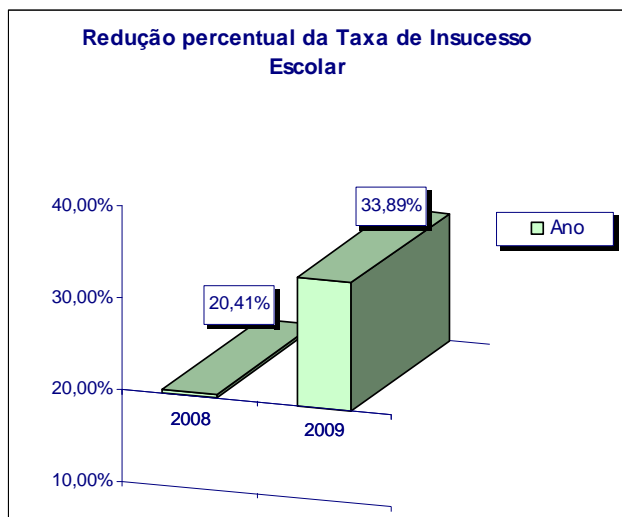
Fonte: DAC / Gabinete de Desempenho Organizacional e Qualidade,  
Relatório Final – Novembro 2007: Organização da Oferta, População e  
Aproveitamento Escolar – Ano Lectivo 2006/2007 - Níveis de Ensino Básico  
e Secundário; Aproveitamento Escolar - Ano Lectivo 2007/2008, Abril de  
2009; Respostas Educativas e Formativas – Uma perspectiva da Rede,  
Fevereiro de 2010

Tendo como fonte de informação a listagem da emissão de cartões dos educandos, as pautas de frequência e finais e os registos do SIGA - Sistema de Informação e Gestão de Alunos, foi possível monitorizar a evolução da taxa de insucesso escolar.

Para melhor entendimento do indicador importa clarificar o conceito de **insucesso subjacente, de retenção/desistência que corresponde à relação entre o número de educandos que não transitaram para o ano de escolaridade seguinte, ou não concluíram um nível de ensino e o total de educandos matriculados no início do ano lectivo.**

### 3.2) Representação gráfica

Gráfico III - Redução percentual da Taxa de Insucesso Escolar



### 3.3) Considerações gerais

Representando um pilar estratégico da intervenção da CPL, **a redução da taxa de insucesso escolar (tendo por referência o ano lectivo 2006/2007), representou uma prioridade.**

Assumindo-se como uma Instituição de cariz essencialmente social, as respostas previstas no novo **Modelo Sócio-Educativo, Despacho Normativo 32/2007, de 4 de Setembro, no qual se define o modelo de intervenção**, consolidam a ideia de que também o ensino, a educação e a formação constituem um contributo essencial para um percurso inclusivo e sustentado de desenvolvimento, acompanhado por actividades no domínio da acção social.

Seguindo as prioridades estabelecidas em “A Carta - Um Compromisso para a Acção”, este novo modelo de oferta sócio educativa afirma uma tendência de reforço da **intervenção precoce**, nomeadamente no que concerne às **respostas de Creche e Educação Pré-escolar**, como forma de estimular, o mais cedo possível, o desenvolvimento global de cada criança, no respeito pelas suas características individuais e inculcando-lhe comportamentos que favorecem aprendizagens significativas e diversificadas. Paralelamente, a intervenção





precoce possibilita despistar atempadamente quaisquer anomalias que possam afectar o desenvolvimento equilibrado da criança, sendo, portanto, factor essencial de prevenção.

Nestes termos, a CPL propõe-se acompanhar o percurso de vida da criança, de forma a prevenir o aparecimento de situações de risco ou a minorar o grau de incidência destas.

Por outro lado e **no respeito pelo princípio da garantia da escolaridade obrigatória, a CPL assegura a continuidade dos ciclos de ensino até ao 9.º ano**, ao nível do Ensino Regular e dos Cursos de Educação e Formação de tipo 1b e tipo 2.

No que respeita à Formação, a publicação do Despacho Normativo n.º 40/2007, de 27 de Dezembro afirma uma progressiva extinção do Ensino Técnico-Profissional, que se encontrava previsto no Despacho Normativo 64/98, de 4 de Setembro, e prevê, o desenvolvimento de intervenções com equivalência ao nível 3, nomeadamente **integrando na oferta educativa da CPL os Cursos Profissionais e o Ensino Artístico Especializado, que assegura dupla certificação, como uma aposta inovadora na área das artes, nomeadamente no investimento ao nível da literacia visual e educação estética.**

**Por outro lado, o mesmo despacho proporcionou:**

- 1. Aproximação da formação às necessidades do mercado de trabalho;**
- 2. Adopção dos referenciais curriculares da Agência Nacional para a Qualificação (ANQ).** Salienta-se que, em articulação com a ANQ, a CPL propôs a criação de um conjunto de respostas formativas a inserir no Catálogo Nacional das Profissões, concretamente: cursos de Técnico de Relojoaria, Técnico de Óptica Ocular – variante de Produção, Técnico de Desporto e Condição Física, Animador Sociocultural – Artístico, Técnico de Design de Moda – Interiores Têxteis (ensino profissional de nível 3); curso de Artes Plásticas (ensino artístico especializado de nível 3) e curso de Assistente de Maquetista (Educação e Formação de Tipo 2);
- 3. Formação em contexto de trabalho.**



A publicação deste Despacho, traduzindo uma clara **opção pela política nacional de formação profissional**, teve como consequência imediata colocar os educandos da CPL em situação de igualdade com os jovens formados por outros sistemas, no que se refere ao acesso ao mercado de trabalho.

Nestes moldes, e num cenário formativo em permanente adaptação às necessidades dos educandos, o objectivo de reduzir a taxa de insucesso escolar em 20% foi concretizado, logo no ano lectivo de 2007/2008.

No período de vigência da Carta verificou-se, assim, uma redução de 33,89%, o que representa uma superação relevante para a qualificação da intervenção da CPL no domínio das respostas educativas e formativas.

São muitas as referências à questão do sucesso escolar das crianças e dos jovens sob responsabilidade da Casa Pia de Lisboa, nos diplomas a que nos temos vindo a referir.

Assim, logo na **Resolução do Conselho de Ministros n.º 2/2006, de 6 de Janeiro**, lê-se, no ponto 2, alínea a), sobre a recentração da Casa Pia nas suas missões essenciais, ii):

***Garantir a essas crianças e esses jovens percursos educativos inclusivos, apostando numa escolaridade prolongada e num ensino profissional de qualidade (...).***

Esta orientação foi reafirmada no **Despacho Normativo, n.º32/2007, de 4 de Setembro** (modelo sócio-educativo), no seu artigo 1.º, n.º 2, alínea a), e no **Decreto-Lei n.º 397-A/2007, de 31 de Dezembro**, (Orgânica).

#### Objectivo estratégico 4

#### *Criar e implementar o Modelo de Informação e Orientação Escolar e Profissional (MIOEP)*

#### 4.1) Monitorização

Quadro IV – Evolução das actividades do MIOEP

Indicador	2007	2008	2009	2010*
	Execução			
Modelo de Informação e Orientação Escolar e Profissional (MIOEP)	<b>Desenho dos programas para:</b> a) Ensino Pré-escolar b) 7º ano c) CEF tipo 1b, tipo 2 (1ª parte), tipo 3 d) Cursos Profissionais de nível 3 (1º ano)	<b>Experimentação dos programas desenhados</b> <b>Desenho e construção de novos programas para:</b> a) 1º CEB b) 2º CEB (5º ano) c) 3º CEB (8º ano) d) CEF tipo 2 (2ª parte) e) Cursos Profissionais de nível 3 (2º ano)	<b>Implementação dos programas desenhados em 2007</b>	<b>Experimentação dos programas de desenvolvimento desenhados em 2008</b> <b>Desenho dos programas para:</b> a) 2º CEB (6º ano) b) 3º CEB (9º ano) c) Cursos Profissionais nível 3 (3º ano)

\* Dados referente ao 1.º trimestre de 2010

Fonte: DAC / Unidade de Acção Social e Acolhimento, Relatório do MIOEP “Nada à toa”, Fevereiro de 2010

#### 4.2) Considerações gerais

O **Modelo de Informação e Orientação Escolar e Profissional (MIOEP)** nasceu de parcerias estabelecidas com a Universidade do Minho e a Faculdade de Motricidade Humana e apresentou-se como um processo participado e transversal que incluía diversas e importantes etapas da vida dos educandos, elegendo como objectivos fulcrais:

1. Apoiar o desenho e implementação de um **projecto de desenvolvimento pessoal** tendo em conta os aspectos individuais, as possibilidades escolares, formativas e de emprego;



2. Promover estratégias que privilegiam uma **tomada de decisão sustentada por parte do jovem, relativamente ao seu percurso de vida.**

Após a recolha e sistematização das práticas desenvolvidas pelos diversos CED, o desenho do modelo, exigiu, num primeiro momento, a aplicação instrumental dos programas concebidos para que, numa lógica de melhoria contínua, houvesse lugar à revisão e a uma implementação bem sucedida.

A construção deste modelo teve como base estrutural a teoria do Desenvolvimento Vocacional, permitindo a **promoção de competências de desenvolvimento vocacional do Pré-Escolar aos Cursos Profissionais ou Secundário, em três áreas: Conhecimento de si próprio; Conhecimento do mundo do trabalho e Planeamento.**

A referida coordenação científica por parte da Universidade do Minho e da Faculdade de Motricidade Humana permitiram sustentar este modelo no que diz respeito ao seu carácter inovador, tanto a nível nacional como internacional, relativamente às suas qualidades metodológicas no campo teórico e dinâmico.

Do mesmo modo, a articulação universitária tem permitido a apresentação da estrutura, experimentação e implementação já efectuada, o que tem vindo a possibilitar a observação do impacto positivo por parte da comunidade escolar e académica. Frequentemente estas entidades solicitam autorização de utilização do modelo para escolas e a apresentação de práticas nesta área para alunos universitários.

Em termos avaliativos, os seguintes aspectos podem desde já ser destacados:

1. Os programas já implementados receberam uma avaliação muito positiva por parte dos educandos da CPL, no que diz respeito à importância das áreas abrangidas e materiais utilizados.
2. A avaliação efectuada junto dos aplicadores tem sustentado pareceres de diversos investigadores no que respeita à importância da reflexão destes conteúdos desde idades precoces, em momentos de escolha escolar e/ou profissional mais próximos.



3. A experiência de apresentação do Modelo em eventos como a Futurália ou iniciativas escolares no âmbito da orientação escolar e profissional tem demonstrado que o mesmo se traduz num instrumento de observação eficaz face ao impacto positivo que tem produzido nos educandos, famílias, educadores de infância e professores. Os aplicadores têm também contribuído de forma sistemática para o enriquecimento dos programas, permitindo a sua **aplicação a uma população diversificada no que diz respeito a problemáticas comportamentais, aprendizagem e/ou deficiência, nomeadamente a surdez.**

Embora inicialmente estivesse prevista a realização de actividades simples de orientação vocacional, a aplicação do MIOEP veio a revelar a possibilidade de, de forma apelativa e motivadora para os educandos, harmonizar as práticas desenvolvidas pelas equipas dos CED da CPL no que diz respeito à **orientação escolar e profissional**. Assim, encontrando-se actualmente **desenhada a totalidade dos programas por níveis de ensino e de ciclo, a respectiva implementação, em progresso, abrange todos os CED da CPL em função da respectiva oferta educativa e formativa.**

O MIOEP – Modelo de Informação e Orientação Escolar e Profissional nasceu do reconhecimento de que o sucesso dos educandos da CPL será mais facilmente alcançado se os percursos escolares e no âmbito da formação inicial qualificante estiverem de acordo com a sua vocação, devendo existir a garantia de que às crianças e aos jovens é disponibilizada, de acordo com a idade e nível de desenvolvimento, a informação suficiente para o auto-conhecimento dos seus gostos e aptidões. Assim, para além do que atrás já foi referido em termos do sucesso escolar, é neste momento importante destacar as orientações recebidas sobre a formação inicial qualificante. Na **Resolução do Conselho de Ministros n.º 2/2006, de 6 de Janeiro**, lê-se, no ponto 2, alínea d), sobre a adopção e qualificação do modelo de ensino profissional e reforço da formação em alternância, iv):

***Reforçando o apoio dos serviços de psicologia e orientação escolar e profissional***



Na mesma lógica, “**A Carta – Um Compromisso para a Acção**” refere, em orientações gerais para a intervenção:

*Para a Casa Pia de Lisboa a criança e o jovem são sujeitos de direitos, com competências para expressar e defender posições pessoais, que agem, participam e influenciam os acontecimentos e os espaços onde se inserem e que lhes dizem respeito.*

e, mais adiante:

*(...) este modo de encarar cada criança e cada jovem implica uma viragem na visão da educação, que assume uma perspectiva de respeito pela sua individualidade e participação activa, na formação da identidade e carácter e no desenvolvimento integral, evitando sentimentos de não pertença, frustração e exclusão*

## **Objectivo estratégico 5**

***Certificar as competências de 100 pessoas surdas, cegas e surdocegas***

### **5.1) Monitorização**

Quadro V – Evolução das certificações de competências

Indicador	2008	2009	2010*
	Execução		
N.º de certificações de competências	30	44	26
Total	100		

Fonte: SIGO – Sistema de Informação e Gestão da Oferta Formativa, 2008-2010

No contexto da política de **reconhecimento, certificação e validação de competências**, a CPL promoveu a criação do **Centro de Novas Oportunidades**, inaugurado em 3 de Julho de 2007, no intuito de assegurar à **pessoa surda, cega e surdocega** a importância do Know-how adquirido na aprendizagem ao longo da vida.



Representando um esforço considerável na política de intervenção social da CPL, no âmbito da igualdade de oportunidades, nomeadamente na actuação concertada junto da população adulta com alterações sensoriais, as actividades decorrentes do processo de reconhecimento e certificação de adultos, foram objecto de co-financiamento no âmbito do POPH - Programa Operacional de Potencial Humano.

Consequentemente, a meta inicial foi determinada no âmbito da candidatura ao POPH, como a mais adequada à CPL, por escolha entre metas previamente fixadas pelo referido programa, porém sem ter em linha de conta as dificuldades decorrentes das características dos cidadãos a abranger.

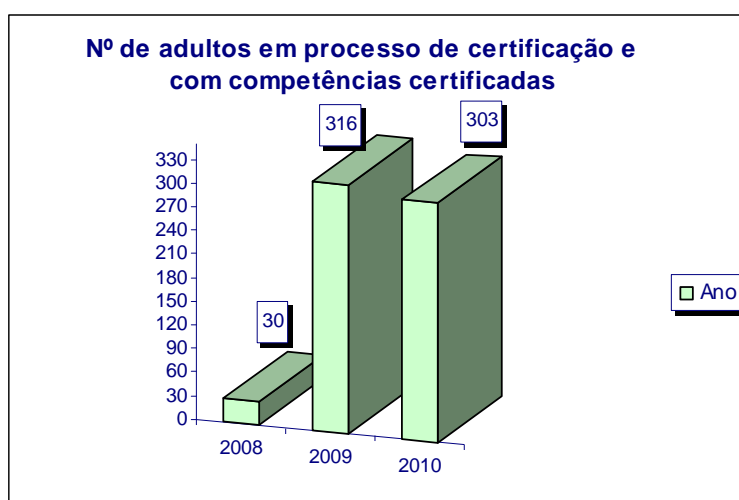
Quadro VI – Evolução das actividades do CNO

Indicador	2008	2009	2010*
	Execução		
N.º de certificações de competências	30	316	303
Total	649		

Fonte: SIGO – Sistema de Informação e Gestão da Oferta Formativa, 2008-2010

## 5.2) Representação gráfica

Gráfico IV - Evolução do nº de adultos em certificação e com competências certificadas





### 5.3) Considerações gerais

O CNO do Centro de Educação e Desenvolvimento António Aurélio da Costa Ferreira tem desenvolvido respostas que ultrapassam, de forma formal e informal, o que se encontra previsto nos diplomas legais em matéria de certificação de adultos.

De uma forma sistemática, as necessidades de cada um dos Adultos são analisadas e a intervenção do CNO é particularizada face às suas características e necessidades identificadas. São mobilizados os mecanismos e dispositivos que concorrem para o desenvolvimento do processo de qualificação dos Adultos, quer se trate de pessoas portadoras, ou não, de deficiência.

Neste âmbito, importa enfatizar a importância que as acções de educação extra-escolar ao nível da Alfabetização (que envolve actualmente 32 pessoas de etnia cigana), Língua Gestual Portuguesa, Braille e Tiflotecnologia, bem como das Unidades de Formação de Curta Duração (UFCD's) que a equipa do CNO desenvolve para garantir a realização de um percurso de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) de qualidade e adequado às especificidades do seu público-alvo.

Para além destas acções são garantidas outras que têm por objectivo consolidar necessidades sociais (nomeadamente o acesso às redes de apoio social) designadamente ao nível:

- das respostas psicossociais, que são proporcionadas conjuntamente com os recursos existentes no CED António Aurélio da Costa Ferreira;
- da oferta formativa interna que representa, em termos estratégicos, um avanço complementar para o processo de qualificação de adultos que se relaciona directamente com a vertente profissional, até hoje não explorada no contexto deste CNO;
- da certificação em língua inglesa considerando que este CNO é a única entidade nacional capacitada para o ensino da Língua Inglesa para surdos.

**No período de vigência da Carta de Missão, o CNO certificou 100 adultos que apresentam alterações nas funções e estruturas do corpo relacionadas com a visão e a audição (surdas, cegas ou com baixa visão e surdocegas).**





Na **Resolução do Conselho de Ministros n.º 2/2006, de 6 de Janeiro**, lê-se, no ponto 2, alínea a), sobre a recentração da Casa Pia nas suas missões essenciais, ii) ao referir aos educandos percursos educativos inclusivos:

*(...) e dedicando particular atenção às crianças e aos jovens com deficiência ou incapacidade.*

Consequentemente, o **Despacho Normativo, n.º32/2007, de 4 de Setembro** (modelo sócio-educativo), no seu artigo 1.º, n.º 2, alínea d), considera:

*A relevância da intervenção com educandos surdos e surdocegos..*

Por último, o **Decreto-Lei n.º 397-A/2007, de 31 de Dezembro**, (Orgânica), por seu lado, repete esta orientação, no artigo 3.º, n.º 2, quanto às atribuições da CPL, alínea e):

*Desenvolver programas de reabilitação formação e integração de crianças e jovens com deficiência, designadamente as crianças e jovens surdas e surdocegas, com vista à sua inclusão educativa, profissional e social.*

## Objectivo estratégico 6

*Aumentar em 10% o rácio hora de formação / colaborador (anual)*

### 6.1) Monitorização

Quadro VII – Evolução do rácio de formação por colaborador

Indicador	2007	2008	2009	2010*
	Execução			
Total de horas de formação	2,55	3,49	4,27	0,42
Total de colaboradores				
Variação percentual	-	36,73%	22,35%	-

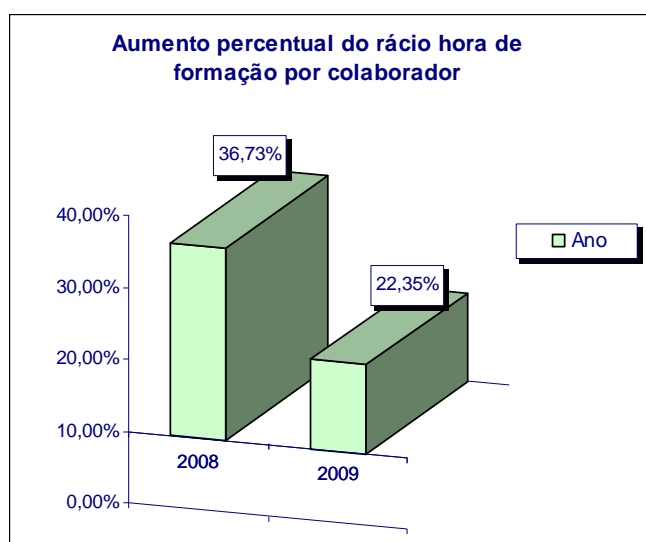
Fonte: DAC / Unidade de Planeamento e Gestão Estratégica, 2007-2010



No intuito de dar resposta às necessidades formativas dos colaboradores, o desenho dos sucessivos **Planos Anuais de Formação da CPL** encerraram um conjunto de acções contemplando um crescente número de participantes em formação interna e externa e indo de encontro ao cumprimento do objectivo específico dos QUAR para esta área.

## 6.2) Representação gráfica

Gráfico V - Aumento percentual do rácio de hora de formação por colaborador



## 6.3) Considerações gerais

O investimento na actualização técnica e o acompanhamento das alterações relativamente a novos enquadramentos legais exigiram a realização de acções, concretamente nas áreas de Formação de Professores, Contratação Pública, Lei da Educação Especial, Educação Sexual, etc.

Salienta-se que, ao longo do período em análise, foi desenvolvido o CET - Curso de Especialização Tecnológica “Acolhimento em Instituição”, dirigido a Técnicos de Educação, que representou um volume de horas de formação muito avultado.

Com um **objectivo inicialmente definido de aumentar em 10% o rácio horas de formação por colaborador**, foi possível uma evolução percentual correspondendo a



uma superação muito considerável, nomeadamente 36,73%, em 2008, e 22,35%, em 2009.

A qualificação dos trabalhadores da CPL é tema recorrente em todos os diplomas e documentos que têm vindo a ser citados. Seguem-se algumas referências a esta matéria:

A **Resolução do Conselho de Ministros n.º 2/2006, de 6 de Janeiro**, no ponto 2, alínea c), relativa à qualificação da gestão iii), ao referir as apostas neste âmbito:

***Desenhando e executando um plano de formação técnico-profissional contínua.***

No mesmo ano de 2006, o documento “**A Carta – Um Compromisso para a Acção**”, termina (último parágrafo):

***É essencial que os agentes sócio-educativos evidenciem competências profissionais, sejam capazes de trabalhar em equipa e de desempenhar as suas funções de forma dinâmica. (...)***

No Preâmbulo do **Decreto-Lei n.º 397-A/2007, de 31 de Dezembro**, (Orgânica), é afirmado:

***Reconhecendo-se a importância da qualificação dos recursos humanos numa instituição com a natureza da CPL, I.P., pilar de decisiva importância na mudança a operar, pretende-se definir o perfil humano e técnico dos profissionais (...). Procura-se uma maior transparência no agir institucional, através da criação de condições organizativas para a mobilização e participação generalizada dos colaboradores, a todos os níveis, no diagnóstico, debate e apresentação de contributos no âmbito da intervenção e da organização.***



## Objectivo estratégico 7

*Identificar, desenhar e implementar processos de gestão, de realização e de suporte, numa perspectiva de racionalização organizacional e de qualificação dos serviços prestados*

### 7.1) Monitorização

Quadro VIII – Evolução dos processos desenhados, documentados e implementados

Indicador	2009	2010	%	Observações
	Execução			
Processos de gestão, de realização e de suporte identificados, desenhados e implementados	17	3	80,00%	Foram identificados nos estatutos da CPL 25 processos de realização, gestão e suporte
	4	2	24,00%	

Fonte: DAC / Gabinete de Desempenho Organizacional e Qualidade, 2009-2010

Assume-se que tecnicamente um processo se encontra desenhado e documentado quando pode iniciar-se a sua implementação após validação em sede de Conselho Institucional e aprovação pelo Conselho Directivo.

### 7.2) Representação gráfica

Gráfico VI - Evolução percentual dos processos desenhados e documentados

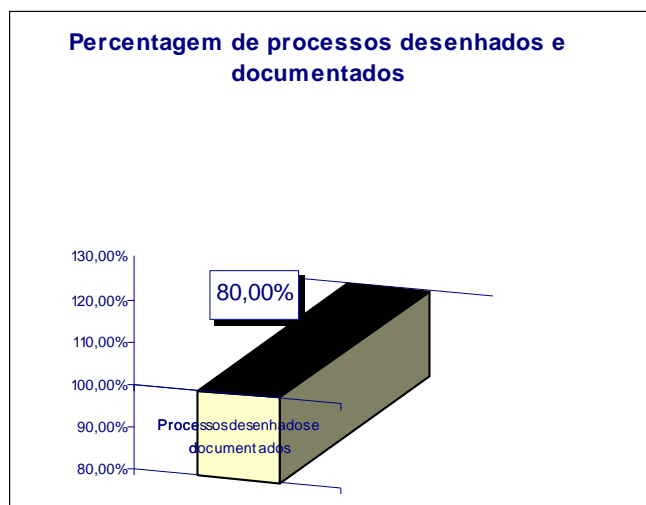
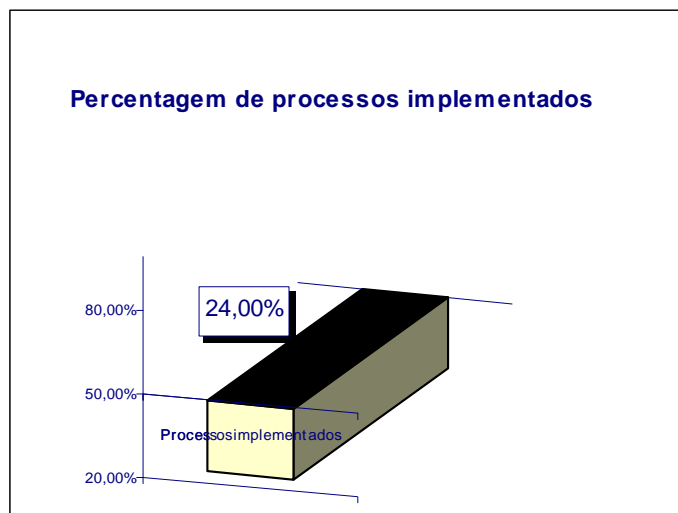


Gráfico VII - Evolução percentual dos processos implementados



### 7.3) Considerações gerais

Na sequência do processo de reestruturação, os processos que traduzem os objectivos em análise carecem de uma profunda reflexão interna no intuito de, com os colaboradores, conceber o novo modelo de gestão previsto nos Estatutos da CPL.

De facto, a mudança deve fazer-se para as pessoas mas também, num espírito de participação e consulta, com as pessoas. A própria inscrição deste objectivo na Carta de Missão é uma afirmação deste princípio.

Assim, foi criado o **Projecto GIP – Gerir, Inovar, Participar, que dinamizou a Instituição, envolvendo toda a rede interna constituída pelos Centros de Educação e Desenvolvimento, Centro Cultural Casapiano e Serviços Centrais, no desenho, documentação e implementação dos processos de realização, de gestão e de suporte que traduzem a vida da organização.** É no contexto desta metodologia e dimensão que deve ser vista a execução do objectivo acima enunciado.

Encontrando-se previsto inicialmente para este **objectivo, o desenho de 25 dos processos identificados, foram concluídos, de forma segura e coerente, o desenho e a documentação de 20 processos, representando uma execução de 80%.**



Consequentemente, a programação da implementação, por coerência com o calendário organizacional, necessitou de ser alterada, traduzindo um sentido de oportunidade que opta pela consistência e maturidade, em detrimento da celeridade.

Nestes moldes, o objectivo que inicialmente apontava para 50% dos processos implementados, ficou aquém, representando uma execução de 24,00%.

Contudo, mesmo sem ser possível atingir as metas enunciadas, é oportuna uma abordagem em termos de **indicadores de esforço, que complementam a execução apresentada.**

Assim, focando-nos em 2009, e no ano em que o projecto atingiu “velocidade cruzeiro”, o número de sessões espelha o esforço da organização no desenvolvimento destes trabalhos, em acumulação com as actividades normais inerentes ao conteúdo funcional dos colaboradores envolvidos.

Importa, ainda, referir que, com o desenvolvimento das sessões e o conhecimento da realidade proporcionado pelas perspectivas diversificadas dos colaboradores envolvidos, verificou-se que alguns dos processos identificados necessitavam de uma abordagem direccionada para fins específicos, devido à sua complexidade, pelo que foram desdobrados em vários processos autónomos, o que veio a aumentar o seu número de 25 para 32 processos.

**Nas fases de desenho e documentação dos processos têm estado envolvidos 140 colaboradores, num total de 735 sessões de trabalho**, o que se encontra espelhado nos quadros que se seguem. É também indicada a sequência temporal dos processos através da referência às “Vagas”, num total de 5, cujos inícios são os seguintes: Outubro de 2008; Fevereiro, Maio e Setembro de 2009; Janeiro de 2010.



Quadro VIX - Sessões de trabalho no âmbito do projecto GIP relativas aos processos de realização

Processos de realização	Vaga de Início	Nº Sessões de trabalho
Admissão e desenvolvimento em acolhimento residencial	2ª	86
Acolhimento residencial e familiar	1ª	86
Admissão e desenvolvimento em respostas educativas e formativas	1ª	71
Creche	3ª	25
Educação pré-escolar		
1º CEB		
2º CEB		
2º CEB - Ensino Integrado da Música	1ª	32
3º CEB	4ª	6
Formação Inicial Qualificante	3ª	30
Centro Novas Oportunidades	5ª	4
Educação, reabilitação e inserção de surdocegos	5ª	4
Animação, educação e formação agro-ambiental	5ª	3
Desenvolvimento comunitário	5ª	2

Quadro X - Sessões de trabalho desenvolvidas no âmbito do projecto GIP relativas aos processos de gestão

Processos de Gestão	Vaga de Início	Nº Sessões de trabalho
Planeamento Estratégico	1ª	30
Planeamento Operacional		
Controlo	1ª	29
Auditoria e garantia de conformidade	2ª	25
Participação e consulta	2ª	31
Gestão da qualidade	3ª	20
Gestão estratégica de recursos humanos	4ª	12
Gestão do conhecimento e inovação / Organização e métodos	5ª	4

Quadro XI - Sessões de trabalho desenvolvidas no âmbito do projecto GIP relativas aos processos de suporte

Processos de Suporte	Vaga de início	Nº Sessões de trabalho
Administração de pessoal	5ª	-
Gestão dos sistemas de informação e comunicação	3ª	31
Gestão da saúde, higiene e segurança no trabalho	1ª	67
Comunicação interna, externa e gestão da imagem	4ª	16
Gestão do inventário	4ª	11
Manutenção de infra-estruturas e equipamentos	1ª	33
Aprovisionamento e gestão de bens em armazém	3ª	40
Qualificação de fornecedores		
Gestão do património	1ª	36
Contratação de empreitadas de obras públicas	5ª	1



O desenvolvimento das actividades inerentes a este projecto ao longo de 2009 encontra-se bem patente, reflectindo o envolvimento e esforço dispendido pelos grupos de trabalho e atestando a dinâmica de criação técnica e de multidisciplinaridade, estruturantes para a instituição.

**Em síntese, embora a CPL não tenha alcançado as metas previstas nos indicadores de resultados, encontram-se reunidas evidências relativas à dimensão reconhecida aos indicadores do esforço desenvolvido.**

A **Resolução do Conselho de Ministros n.º 2/2006, de 6 de Janeiro**, quer no Preâmbulo, quer nas alíneas c) e e) do n.º 2, bem como, difusamente, o **Decreto-Lei n.º 10/2008** (cria a Comissão Instaladora) demonstram preocupação com a necessidade de racionalização e adequação da gestão da CPL aos seus objectivos de reestruturação e mudança.

Mas é o do **Decreto-Lei n.º 397-A/2007, de 31 de Dezembro**, (Orgânica) que claramente determina logo no seu preâmbulo:

***Aposta-se numa gestão orientada por processos (...) e numa estrutura de funcionamento dos serviços em rede, promotora da coesão institucional.***





## Objectivo estratégico 8

**Melhorar a economia dos recursos afectos ao funcionamento da Instituição**

### 8.1) Monitorização

Quadro XII – Evolução do rácio de despesa realizada vs orçamento inicial

Indicador	2007	2008	2009
	Execução		
Despesa realizada (Pessoal, Aquisição de bens e serviços e outras despesas) / Orçamento inicial para despesas de funcionamento – Cativações	0.88	0.90	0.89

Fonte: DSP / Unidade de Assuntos Financeiros, 2007-2009

### 8.2) Representação gráfica

Gráfico VIII - Evolução do rácio de despesa realizada vs orçamento inicial



### 8.3) Considerações gerais

Resultante de um forte investimento de implementação de práticas de gestão orçamental, a análise do rácio entre a despesa realizada e orçamentada permite registar uma superação muito confortável da meta de 95% inicialmente prevista.



## Objectivo estratégico 9

**Reduzir para menos de 40 dias o prazo médio de pagamento a fornecedores (PMP)**

### 9.1) Monitorização

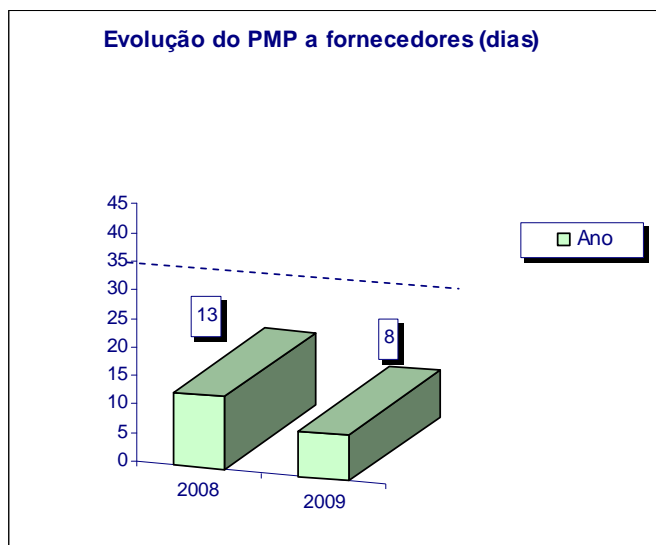
Quadro XIII – Evolução do prazo médio de pagamento a fornecedores (em dias)

Indicador	2008	2009
	Execução	
PMP	13	8

Fonte: DSP / Unidade de Assuntos Financeiros, 2008-2009

### 9.2) Representação gráfica

Gráfico IX - Evolução do PMP a fornecedores



### 9.3) Considerações gerais

Constituindo o Sistema de informação Financeira (SIF/SAP) a fonte documental, em conjunto com a ficha de registo em uso para monitorização permanente do PMP a fornecedores, **foi possível apurar um prazo médio de pagamento de 8 dias, representando uma superação muito significativa da meta fixada, na ordem dos 35 dias.**

## Objectivo estratégico 10

*Aplicar o sistema de avaliação de desempenho a 100% dos trabalhadores da Instituição, assegurando a qualidade do processo*

### 10.1) Monitorização

Quadro XIV – Evolução da aplicação do SIADAP

Indicador	2007	2008	2009
	Execução		
Universalidade de aplicação	93,22%	100,00%	100,00%
Qualidade do processo de aplicação: (Pareceres favoráveis da Comissão Paritária / N.º trabalhadores avaliados)	1,96%	1,73%	1,13%

Fonte: Direcção de Serviços Partilhados, 2007-2009

### 10.2) Representação gráfica

Gráfico XI - Evolução da universalidade de aplicação do SIADAP

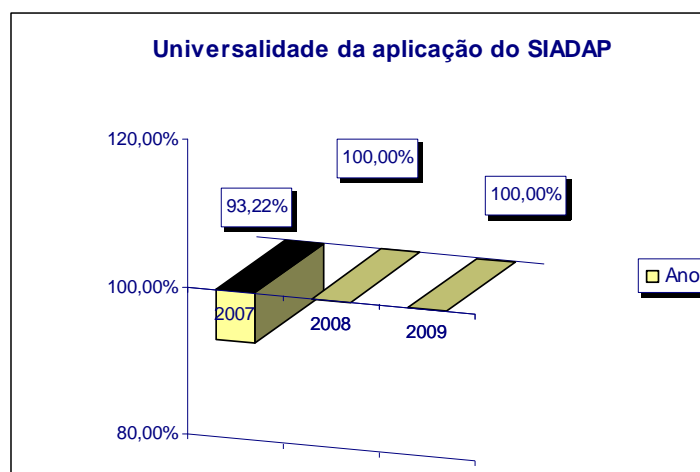
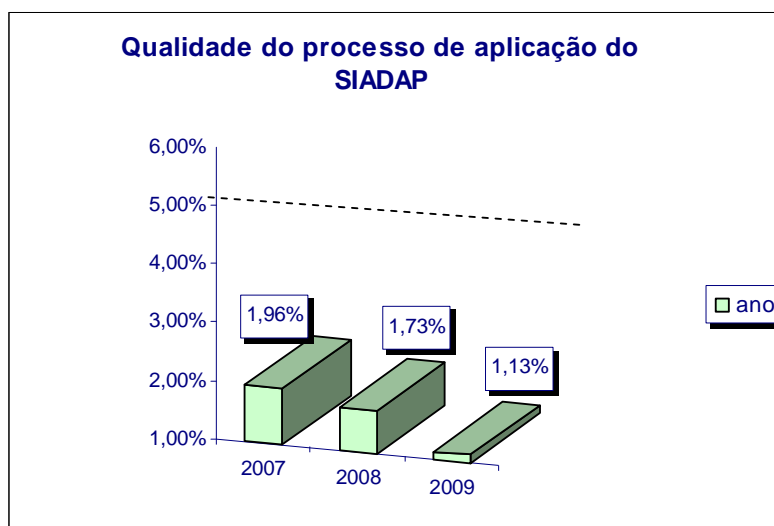


Gráfico XII - Evolução da qualidade do processo de aplicação do SIADAP



### 10.3) Considerações gerais

A intensificação no âmbito da orientação e da sistematização desenvolvidas induziram a uma **notória melhoria dos processos de avaliação anuais, reflectindo-se no indicador, sendo este superado**, não obstante o **crescente envolvimento dos avaliados por incremento da consciencialização do impacto da avaliação nas suas carreiras profissionais**.



### III - CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

#### **A NOVA DINÂMICA DA CPL**

No espírito que presidiu à Carta de Missão e no âmbito dos objectivos que lhe estiveram subjacentes, o processo de reestruturação da CPL surge alicerçado em valores que moldaram a cultura organizacional, sublinhando a **centralidade na criança – o sujeito é o centro da acção** – como traço vital da filosofia de intervenção da nova CPL.

Esta dinâmica de actuação assume uma tónica substancialmente virada para a **inovação e qualidade**, concretizada por meio de projectos e actividades que, recentrando a CPL na sua missão essencial, criaram o enquadramento que permite à Instituição reassumir em pleno o seu papel na sociedade portuguesa.

Na consolidação e concretização da nova dinâmica, fruto da reestruturação, encontram-se actualmente definidos os modelos de:

- ❖ **Organização e intervenção institucional**, concretizado na Lei Orgânica – D.L. nº 397-A/2007, nos Estatutos - Portaria nº 1637- A/2007, ambos de 31 de Dezembro, no Modelo Socioeducativo previsto no Despacho Normativo nº 32/2007, de 4 de Setembro, e no Despacho Normativo n.º40/2007, de 27 de Dezembro.
- ❖ **Funcionamento interno**, nomeadamente com o desenvolvimento do novo modelo de gestão e organização institucional, concretizado pela teia de processos em interacção (correspondentes aos processos agora tratados no âmbito do Projecto GIP).

Esta “nova era” da Instituição fica marcada pela adopção de uma lógica de trabalho que se pretende longe da burocratização e guiada de perto por uma **cultura de gestão por objectivos**.



## **ESTRATÉGIA DE ACTUAÇÃO ADOPTADA**

A **estratégia de actuação** delineada pelo Conselho Directivo, num horizonte temporal de 3 anos permitiu uma reorientação, imprimindo uma abordagem institucional capaz de intervir nas diversas áreas, nomeadamente:

- I. **Intervenção Socioeducativa:** Produto de um esforço de investimento em parcerias estratégicas e de abertura da Instituição ao exterior, a CPL toma hoje parte em diversas plataformas de trabalho, debatendo problemas e construindo soluções com os parceiros, no intuito de assegurar a permanente capacidade de redesenhar novas respostas, adaptadas às reais necessidades das crianças e jovens que a Instituição acolhe, nos diversos domínios:

### **1.Respostas Sociais:**

No âmbito do acolhimento residencial privilegiou-se uma abordagem orientada para:

- ❖ **Integração plena** das residências de acolhimento na comunidade;
- ❖ **Diminuição do número de crianças e jovens por residência;**
- ❖ **Diminuição do tempo de permanência nas residências de acolhimento;**
- ❖ **Trabalho continuado com as famílias e desenvolvimento das competências parentais;**
- ❖ **Autonomização ou retorno do educando à família**, de forma sustentada;
- ❖ **Qualificação e especialização** das residências de acolhimento;
- ❖ Diversificação das **respostas**.

### **2.Respostas Educativas e Formativas:**

Procurou-se estabilizar e consolidar a oferta educativa e formativa, guiada por vectores essenciais, designadamente:

- ❖ **Ensino cooperativo;**
- ❖ Investimento na **intervenção precoce;**



- ❖ Garantia de uma **aprendizagem de qualidade e de sucesso**;
- ❖ **Integração da pessoa surda, cega e surdocega**;
- ❖ **Inserção profissional sustentada**;
- ❖ Incentivo e desenvolvimento da **participação e do associativismo dos jovens**;
- ❖ Incremento das **actividades de lazer e dinamização de centros de férias**, privilegiando a **formação ambiental**.

II. **Gestão e organização institucional:** Do processo de reestruturação resulta a referida dinâmica de reorganização interna, que prevê:

- ❖ Novo **modelo de gestão e organização institucional**;
- ❖ Desenvolvimento dos **sistemas de informação** que centrem a CPL no Século XXI;
- ❖ Concentração na resolução dos constrangimentos inerentes à **gestão de recursos humanos**;
- ❖ **Qualificação dos colaboradores**.

### III. **A Implementação de uma Cultura de Democratização e de Participação:**

A estratégia delineada encontra-se assente essencialmente na **democratização das relações intra - institucionais**, promovendo uma **cultura participada e de associativismo** no seio da Instituição, por meio da dinamização das seguintes iniciativas:

- ❖ **Movimento organizado para o voluntariado e associativismo**;
- ❖ **Auscultação dos jovens e colaboradores no que concerne ao grau de satisfação**,
- ❖ **Serviço Voluntário Europeu**.

Constituem ainda acções facilitadoras da **aquisição de competências pessoais e sociais, e conducentes à participação cívica**, no âmbito da concretização do nº 3 do Despacho Normativo 32/2007, de 4 de Setembro os projectos:

- ❖ **Prevenção do Consumo de Substancias Psicoactivas**;
- ❖ **Projecto Integrado de Prevenção do Abuso Sexual**;



que reflectem o fortíssimo investimento que a Instituição promove no desenvolvimento pleno e sustentado das crianças e jovens que acolhe, nas suas diversas dimensões.

**Em síntese, participação, integração, flexibilidade, adaptabilidade, precocidade e empreendedorismo são os princípios orientadores presentes na Carta de Missão e na estratégia de reestruturação que, enquanto “fio condutor”, acompanham e imprimem continuidade ao processo de mudança da CPL, contribuindo de forma estruturante para a sua reafirmação, preparando-a para desafios futuros.**

Julgamos ter conseguido transmitir uma perspectiva não global mas também não simplesmente restrita aos objectivos que figuram na Carta de Missão sobre o que de mais importante se tem vindo a concretizar na CPL, desde que, em Janeiro de 2006, o Governo decidiu determinar a reestruturação e mudança na CPL e, para isso, criar e mandar a respectiva Comissão Instaladora.

Foram quatro anos e quatro meses de envolvimento sério de toda a estrutura organizativa e consequentemente dos colaboradores, neste processo, sem que, simultaneamente, a CPL deixasse de funcionar em pleno, apresentando os serviços socioeducativos e o atendimento individualizado a cada criança e jovem.

Contudo e apesar do muito empenho, alguns aspectos de reestruturação e mudança preconizados pelos diplomas que regulam a intervenção não avançaram ao mesmo ritmo e por isso, embora iniciados, estão em processo de conclusão. Não poderemos finalizar este relatório sem enunciar os que nos parecem mais relevantes e que constituirão legado para a próxima Missão:

1. Relativamente aos órgãos da CPL:

- a. Nomeação do Conselho de Curadores.

2. No âmbito dos Recursos Humanos:

- a. Finalização dos procedimentos concursais que permitirão à CPL dispor de um mapa de pessoal estável e adequado às suas necessidades de desempenho





(não dependente exclusivamente do Conselho Directivo e muito condicionado pela conjuntura económica e financeira actual do país)

3. No âmbito da organização e qualidade

- a. Consolidar o desenho, documentação e implementação dos processos até ao momento identificados e que, em virtude da sua vastidão e complexidade, ultrapassaram a duração deste mandato.
- b. Desenvolver um Sistema Integrado de Informação, suporte essencial à gestão por processos, em fase de elaboração de caderno de encargos.

*A CPL é hoje, como no passado, uma instituição de referência no seu tempo.*

*As suas equipas, os recursos disponíveis, os seus bens materiais e patrimoniais são um forte potencial quando orientado por um modelo de gestão eficaz e de rosto humano.*

*Esta secular instituição sempre revelou, na sua história, capacidade de regeneração, de superação de crises e de mudança numa trajetória de inovação e pioneirismo.*

*O trabalho, a todos os títulos gratificante, desta larga equipa, ao longo destes 4 anos e meio, seguiu um rumo determinado, movido por uma ambição confiante: que cada criança, que cada jovem encontre na CPL um “porto de abrigo” mas também uma “rampa de lançamento” para um futuro construído com cidadania, autonomia e sucesso, sabendo servir a sua comunidade.*

**“As crianças são a nossa razão de existir.  
Para elas e com elas construímos, no quotidiano, futuros.”**

Maria Joaquina Madeira

