

Políticas

APPACDM



VIANA DO CASTELO

Índice

Introdução	4
Política da Qualidade	6
Liderança	8
Recursos Humanos	9
Direitos	10
Ética	11
Parcerias	11
Participação	12
Abordagem Centrada na Pessoa	13
Abrangência	14
Orientação para os resultados	15
Inovação e Melhoria Contínua	16

Introdução

A APPACDM de Viana do Castelo divulga as suas políticas neste documento, que vigorará consecutivamente a partir da data da sua aprovação. Quando houver necessidade de alteração ao seu conteúdo, o mesmo será revisto e a sua codificação atualizada para uma nova versão. Futuramente, todas as alterações efetuadas nas políticas serão expressas numa nova versão deste documento, num quadro que se designará **“lista de revisões efetuadas”**.

Associado a cada Política/Princípio, a APPACDM definiu uma série de indicadores de desempenho, que na sua perspetiva medem e validam com maior rigor o desempenho organizacional em determinado domínio.

As medidas e ações implementadas anualmente, que pretendem contribuir para a melhoria do desempenho organizacional estão elencadas em cada um dos planos anuais de gestão das diferentes Unidades/Delegações/Serviços, planos estes que dão forma ao Plano Anual de Gestão Institucional que enquadra todas as medidas.

A monitorização das políticas da APPACDM de Viana do Castelo é realizada anualmente aquando da reunião de revisão do sistema e que encontra corpo em relatório competente produzido anualmente.

N.º	Lista de revisões efetuadas	Páginas revistas	Data
5	<p>Política da Liderança – Inclusão do indicador: “Taxa de sucesso do PA”;</p> <p>Política de RH - Inclusão dos Indicadores: “Taxa de eficácia da formação” e “Taxa de motivação dos colaboradores”</p> <p>Política Ética – Inclusão dos Indicadores: “Taxa de satisfação dos clientes no domínio da HSST; “Nº de ações de prevenção de abusos físicos, mentais e financeiros”; “Taxa de autorização de consentimentos informados”;</p> <p>Política Abrangência – Inclusão dos Indicadores - “Nº de Revisões aos processos chave” e “Taxa de satisfação dos clientes nos domínios da recetividade e flexibilidade”;</p> <p>Política da Orientação para os Resultados – Eliminação do indicador: “Taxa de redução de custos fixos”;</p> <p>Política Orientação para os Resultados – Substituição do Indicador “Taxa de conformidade dos processos” por “Nº de ações de melhoria resultantes de auditorias” e nº de ações de melhoria resultantes de visitas de acompanhamento”;</p> <p>Política de Inovação e Melhoria Contínua – Inclusão dos Indicadores: “Nº de projetos inovadores”; “Nº de intervenções em equipamentos”.</p>	VÁRIAS	18/05/2015

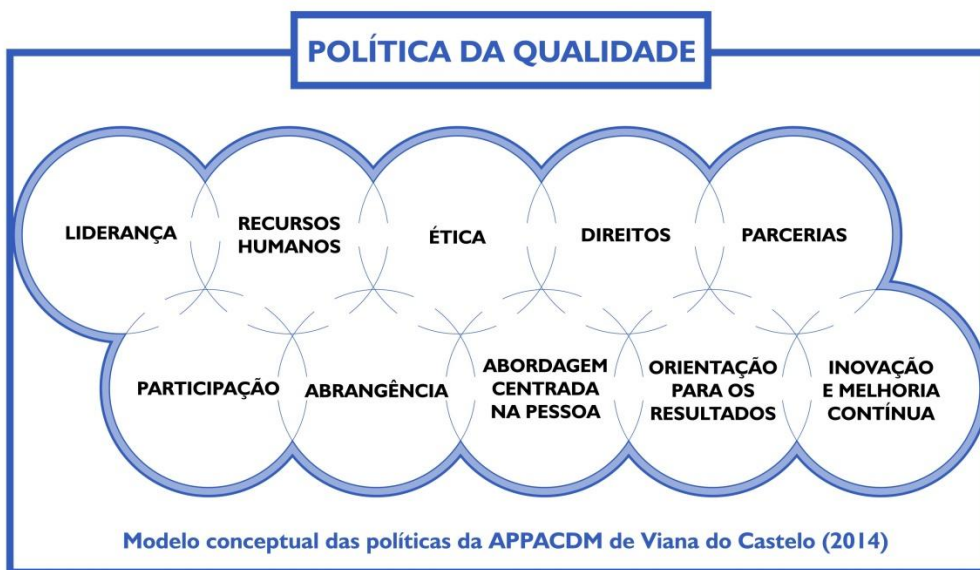
N.º	Lista de revisões efetuadas	Páginas revistas	Data
6	<p>Política Liderança – Foram eliminados os seguintes indicadores: Taxa de sucesso da política da qualidade; Nº de revisões do sistema; Nº de avaliações de planos anuais e Taxa de sucesso do PA. Ao mesmo tempo foram acrescentados os seguintes indicadores: Nº de ações de melhoria pela revisão ao sistema; Nº de contributos/sugestões realizados para o PAG; Nº de respostas sociais por polo (Minho, Lima e Viana); Nº de clientes encaminhados para a vida ativa (Asus, apoio à colocação e integrações); Nº médio de pessoas apoiadas em CRI; Nº médio de pessoas apoiadas em ELI e Taxa de clientes que melhoram autonomia (pessoal, social e de realização)</p> <p>Política RH – Foi eliminado o seguinte indicador: Aumento líquido do quadro de pessoal. Ao mesmo tempo foram acrescentados os seguintes indicadores: Nº de promoções/progressões de colaboradores; Taxa de satisfação dos colaboradores; Taxa de sugestões de colaboradores. Os objetivos 1, 5 e 6 passaram a fazer parte do objetivo 1.</p> <p>Política Direitos – Foram acrescentados os seguintes indicadores: Taxa de cumprimento de metas do PI na área da autodeterminação; Nº de reuniões com clientes sobre autodeterminação; Taxa de satisfação global relativamente à resposta dada às sugestões/reclamações apresentadas; Nº de reclamações/sugestões</p> <p>Política Ética – Foram acrescentados os seguintes indicadores: Taxa de satisfação dos colaboradores quanto à definição de papéis e responsabilidades e Nº de intervenções em equipamentos</p> <p>Política Parcerias – Foram acrescentados os seguintes indicadores: Taxa de satisfação de parceiros e nº de reuniões com partes interessadas</p> <p>Política Participação – Foi eliminado o seguinte indicador: Taxa de sócios (familiares de clientes) em assembleias gerais. Ao mesmo tempo foram acrescentados os seguintes indicadores: Nº de reuniões com colaboradores sobre “empowerment”; Taxa de satisfação dos clientes quanto à participação e Taxa de cumprimento de metas do PI no domínio do Empowerment: nesta política foi ainda alterada a denominação dos indicadores relativos a reuniões (onde antes se lia “taxa”, passou a ler-se “nº”)</p> <p>Política Abordagem centrada na pessoa – Foram acrescentados os seguintes indicadores: Nº de respostas sociais por polo (Minho, Lima e Viana); Nº de desistências de clientes; Taxa de satisfação dos clientes; Taxa de satisfação dos clientes (nos domínios recetividade e flexibilidade); Nº de clientes a transitar de CAO para FP; Taxa de clientes que melhoram autonomia (pessoal, social e de realização); Taxa de clientes que reduzem autonomia (pessoal, social e de realização); Taxa de satisfação dos clientes relativamente à participação na elaboração do PI</p> <p>Política Abrangência – Foi eliminado o seguinte indicador: Nº de revisões ao sistema. Ao mesmo tempo foram acrescentados os seguintes indicadores: Taxa de revisões de processos-chave; Taxa global de satisfação das partes interessadas; Nº de respostas sociais por polo (Minho, Lima e Viana); Nº de clientes encaminhados para a vida ativa (Asus, apoio à colocação e integrações); Nº de clientes a transitar de CAO para FP; Taxa de cumprimento de metas dos PI's e Taxa de cumprimento de metas dos PI's no domínio de autonomia pessoal, social e de realização (Minho, Lima e Viana)</p> <p>Política Orientação para os resultados – Foi eliminado o seguinte indicador: Taxa de aumento de associados com quotas atualizadas. Ao mesmo tempo foram acrescentados os seguintes indicadores: Taxa de cumprimento de metas dos PI's e Taxa de cumprimento de metas dos PI's no domínio de autonomia pessoal, social e de realização (Minho, Lima e Viana); Taxa global de satisfação das partes interessadas; Taxa de satisfação global no domínio da comunicabilidade; Taxa de satisfação das partes interessadas no domínio da “comunicabilidade e identidade; Nº de reuniões com clientes para avaliação do PI; Nº de relatórios sobre resultados do desempenho da organização no site institucional; Nº de auditorias e visitas de acompanhamento; Rácio endividamento; Rácio Passivo $[n/(n-1)]$</p>	VÁRIAS	14/10/2015
7	<p>Política Liderança – Os indicadores 1.5 e 1.6 foram reformuladas de forma a constituir um só indicador: Nº médio de pessoas apoiadas em contexto inclusivo (ELI e CRI);</p> <p>Política Participação – Foi acrescentado o indicador 1.13: Nº de atividades postas em prática pelos clientes.</p> <p>Política Abordagem centrada na pessoa – Foram acrescentados os indicadores 1.16: Taxa média de execução de sessões e 1.17: Taxa média de presenças de clientes em sessões.</p> <p>Política Inovação e Melhora Contínua - Foi acrescentado o indicador 2.3: Nº de intervenções em equipamentos.</p>	VÁRIAS	31/03/2016
8	Alteração de indicadores das políticas/princípios em função das alterações introduzidas no Modelo EQUASS em 2018. Alteração dos objetivos das políticas/princípios.	VÁRIAS	11/12/2019
9	<p>Política da Abrangência – Foi eliminado o indicador nº 9 – nº de atividades complementares</p> <p>Políticas Orientação para os resultados e Melhoria Contínua – foi renomeado o indicador Taxa de execução orçamental para Taxa de cumprimento de resultados operacionais</p>	VÁRIAS	16/06/2023

N.º	Lista de revisões efetuadas	Páginas revistas	Data
10	Política Participação – acrescentado o indicador “Taxa de clientes/significativos presentes em AG” Política Abordagem Centrada na Pessoa – acrescentado indicador “variação (%) entre as ANE e AS – clientes/significativos” Política Abrangência – acrescentado indicador “Nº de vagas criadas”	VÁRIAS	27/10/2025

Política da Qualidade

A APPACDM de Viana do Castelo define, implementa e controla o seu compromisso com a satisfação das necessidades e expectativas legítimas dos clientes e de outras entidades interessadas. Para garantir a execução da política da qualidade, a organização deve controlar a conformidade e a melhoria contínua dos processos. A gestão da qualidade deve melhorar a sustentabilidade da organização e a qualidade de vida dos clientes.

A APPACDM de Viana do Castelo define, implementa e controla a sua política e objetivos da qualidade através da avaliação sistemática de dez políticas.



Liderança

A organização demonstra boa governação, liderança e responsabilidade social e está comprometida com a aprendizagem contínua e a inovação.

Procura adequar-se a modelos de gestão cada vez mais eficientes, orientada pelos resultados na busca de uma melhoria contínua efetiva e por modelos de prestação de serviços cada vez mais inclusivos, abrangentes, inovadores e sistemáticos. Trabalha tendo como foco a sua Visão, promovendo a justiça social pela inclusão na sociedade.

Objetivos	Indicadores
1. Melhorar o desempenho organizacional na política/princípio Liderança (% indicadores com variação positiva relativamente ao ano anterior $\geq 50\%$)	1. Taxa de execução orçamental
	2. Taxa de autofinanciamento
	3. Taxa de pessoas encaminhadas para a vida ativa (Asus, apoio à colocação e integrações)
	4. N° médio de pessoas apoiadas em contexto inclusivo (ELI, CRI, PNPT e PPSB)
	5. Taxa de pessoas com variação positiva do índice QV
	6. N° projetos inovadores
	7. Taxa de participação em reuniões da Rede Social/CPCJ/CLAS
	8. Média diária de atividades/sessões desenvolvidas na ou para a comunidade
	9. Taxa de eficácia e eficiência organizacional (TESS)
	10. Taxa de eficácia PAG (plano anual de gestão)
	11. Taxa de KPI's com variação positiva relativamente ao ano anterior

Recursos Humanos

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo ao recrutamento, seleção, formação e avaliação dos trabalhadores de modo a promover melhoria da sua qualificação e do seu desempenho e a garantir igualdade de oportunidades de formação, desempenho, promoção e remuneração.

Recrutamento e seleção: Os processos de recrutamento e seleção devem 1) permitir a procura e a escolha de colaboradores que promovam a valorização do capital humano, 2) permitir a melhoria da qualidade dos processos e da sustentabilidade da organização, 3) promover a igualdade de oportunidades entre os candidatos e escolher apenas com base em critérios meritocráticos e económicos, dispensando outros critérios discriminatórios e 4) estimular a integração de pessoas afetadas por incapacidades não comprometedoras do exercício da função. O critério de recrutamento é o seguinte: a) cumprir os requisitos definidos para o exercício do cargo. Os critérios de seleção são os seguintes: a) nível de conhecimentos revelado para o grupo funcional; b) nível de competências revelado para o cargo.

Avaliação de Desempenho: Os processos de Avaliação de Desempenho devem 1) permitir identificar desvios positivos e/ou negativos que dificultam o exercício adequado dos cargos e das funções, 2) promover a melhoria de desempenho dos colaboradores da organização através da adoção de planos de melhoria pessoal e 3) facilitar e fundamentar a mobilidade funcional.

Qualificação profissional: Os processos de gestão da formação devem 1) estimular a melhoria da certificação escolar dos colaboradores, 2) promover a melhoria de conhecimentos e competências dos colaboradores e 3) adequar as capacidades dos colaboradores à execução da suas políticas e funções.

Gestão de carreiras: Os processos de gestão de carreiras devem 1) respeitar as convenções coletivas de trabalho, 2) permitir a progressão aos membros mais qualificados para o exercício dos cargos em vacatura, 3) adotar esquema de remuneração adequado às possibilidades da organização e ao desempenho das equipas e 4) reter os colaboradores mais promissores e capacitados.

Reconhecimento: A organização deve estimular e reconhecer a implicação de colaboradores e voluntários nos objetivos estratégicos organizacionais.

Objetivos	Indicadores
<p>2. Melhorar o desempenho organizacional na política/princípio Recursos Humanos</p> <p>(% indicadores com variação positiva relativamente ao ano anterior $\geq 50\%$)</p>	1. Taxa de Turnover
	2. Nº de promoções/progressões de colaboradores
	3. Nº de colaboradores/voluntários reconhecidos
	4. Taxa de absentismo colaboradores
	5. Taxa de sugestões de colaboradores
	6. Taxa de contributos/sugestões propostas para o PAG e implementadas – colaboradores
	7. Volume de horas de formação (interna e externa)
	8. Taxa de colaboradores envolvidos em ações de formação (internas e externas)
	9. Taxa de eficácia do plano de formação
	10. Taxa de participação dos colaboradores na avaliação de satisfação
	11. Taxa de satisfação colaboradores - envolvimento e participação
	12. Taxa de satisfação colaboradores - SHST
	13. Nº de acidentes de trabalho
	14. Nº de dias de baixa como consequência de acidentes de trabalho
	15. Taxa de colaboradores com variação positiva na AD
	16. Taxa de motivação colaboradores

Direitos

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à promoção, proteção e ao respeito pelos direitos dos clientes, em todos os níveis da organização, garantindo: 1) autodeterminação; 2) igualdade de tratamento; 3) liberdade de escolha e 4) igualdade de participação. Assegura que os clientes participam, compreendem e aprovam todas as intervenções propostas.

Objetivos	Indicadores
<p>3. Melhorar o desempenho organizacional na política/princípio Direitos</p> <p>(% indicadores com variação positiva relativamente ao ano anterior ≥50%)</p>	1. Nº de reuniões com clientes/significativos sobre direitos/deveres
	2. Nº de reuniões com colaboradores sobre direitos/deveres clientes
	3. Taxa de pessoas com variação positiva do índice QV - Autodeterminação
	4. Taxa de concretização de metas dos PI's
	5. Taxa de satisfação clientes - direitos e deveres
	6. Taxa de sugestões de clientes/significativos
	7. Taxa de sugestões de clientes/significativos implementadas
	8. Taxa de contributos/sugestões propostas para o PAG implementadas – clientes/significativos
	9. Taxa de colaboradores com variação positiva na AD – competências Éticas

Ética

A organização desenvolve uma intervenção com base em orientações éticas que respeitam a dignidade e o bem-estar dos colaboradores, clientes e suas famílias ou cuidadores. Define e implementa um compromisso orientado para a prevenção de riscos desnecessários, a prevenção de abuso físico, mental e financeiro e a organização das práticas que respeitem os valores da organização. Garante ainda, a privacidade, confidencialidade, integridade, disponibilidade e resiliência permanentes, dos sistemas e dos serviços de tratamento de dados pessoais.

Objetivos	Indicadores
<p>4. Melhorar o desempenho organizacional na política/princípio Ética</p> <p>(% indicadores com variação positiva relativamente ao ano anterior ≥50%)</p>	1. Taxa de colaboradores com variação positiva na AD – competências éticas
	2. Taxa de resposta a reclamações
	3. N° de reclamações
	4. N° de reclamações sobre quebra de confidencialidade / violação dados pessoais
	5. Taxa de satisfação clientes - ética
	6. Taxa de satisfação clientes – apoio que lhes é dado
	7. Taxa de satisfação clientes - SHST
	8. Taxa de satisfação clientes - confidencialidade
	9. Taxa de satisfação colaboradores - SHST
	10. Taxa de satisfação colaboradores - posto de trabalho
	11. N° de ações de prevenção de abusos físicos, mentais e financeiros
	12. Taxa de execução do plano de saúde e segurança
	13. Taxa de acidentes com clientes (com participação ao seguro)

Parcerias

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à cooperação com outras entidades, públicas ou privadas, para explorar sinergias de modo a melhorar os serviços proporcionados ao cliente. As parcerias devem apoiar a continuidade e abrangência dos serviços, assim como resultados centrados na pessoa e devem contribuir para a inclusão dos clientes na sociedade.

Objetivos	Indicadores
<p>5. Melhorar o desempenho organizacional na política/princípio Parcerias (% indicadores com variação positiva relativamente ao ano anterior ≥50%)</p>	1. Taxa de eficácia das parcerias (taxa de cumprimento + taxa de execução de metas / 2)
	2. Taxa de satisfação parceiros
	3. Taxa de parcerias que garantem continuidade de serviços para o cliente
	4. Taxa de PI's com parcerias que garantem a continuidade do serviço
	5. Impacto (%) das atividades realizadas na qualidade de vida do cliente (perceção da pessoa apoiada)
	6. Taxa de satisfação clientes - atividades e serviços

Participação

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à participação e inclusão dos seus clientes e à participação de outras entidades interessadas como membros ativos nos processos de tomada de decisão em todos os níveis da organização. Intervêm, numa base de capacitação e empoderamento dos seus clientes.

Objetivos	Indicadores
6. Melhorar o desempenho organizacional na política/princípio Participação (% indicadores com variação positiva relativamente ao ano anterior $\geq 50\%$)	1. Taxa de sugestões de clientes/significativos
	2. Taxa de sugestões de clientes/significativos implementadas
	3. Taxa de contributos/sugestões propostas para o PAG e implementadas – clientes/significativos
	4. Taxa de participação de clientes/significativos avaliação satisfação
	5. Taxa de satisfação clientes - participação na elaboração e avaliação do PI
	6. Taxa de satisfação colaboradores – envolvimento e participação
	7. Taxa de pessoas com variação positiva do índice QV - Empowerment
	8. Percentil médio índice QV - EMPW
	9. Taxa de atividades organizadas e/ou postas em prática pelos clientes
	10. Média diária de reuniões com clientes/significativos
	11. Taxa de clientes/significativos presentes em AG

Abordagem Centrada na Pessoa

A organização desenvolve os seus serviços, tendo por base as necessidades, expectativas e capacidades dos clientes. São estas orientações que conduzem a atuação da organização, na procura de melhorar qualidade de vida dos clientes, tendo em conta o seu contexto. Promove o envolvimento dos clientes no planeamento e avaliação dos serviços.

Objetivos	Indicadores
<p>7. Melhorar o desempenho organizacional na política/princípio Abordagem centrada na pessoa (% indicadores com variação positiva relativamente ao ano anterior $\geq 50\%$)</p>	1. Taxa de satisfação clientes – recetividade e flexibilidade
	2. Taxa de satisfação clientes - participação na elaboração e avaliação do PI
	3. Taxa de satisfação clientes - QV
	4. Impacto (%) das atividades realizadas na qualidade de vida do cliente <small>(perceção da pessoa apoiada)</small>
	5. Taxa de concretização de metas dos PI's
	6. Taxa de pessoas com variação positiva do índice QV
	7. Taxa de pessoas com variação positiva do índice QV – Autodeterminação
	8. Taxa de pessoas com variação positiva do índice QV - Empowerment
	9. Percentil médio índice QV
	10. Percentil médio índice QV - EMPW
	11. Percentil médio índice QV - ADTM
	12. Taxa de rescisões contratos de clientes
	13. Variação (%) entre a ANE e AS - clientes

Abrangência

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à promoção e otimização da acessibilidade aos serviços centralizando-os ou deslocalizando-os, sempre que se verifique vantajoso para os seus clientes. Procura criar um conjunto de respostas que apoiem os seus clientes ao longo do seu percurso de vida, com base na comunidade, disponibilizando equipas de intervenção multidisciplinares e um conjunto de serviços complementares de suporte, que apoiam a concretização da sua missão.

Objetivos	Indicadores	
8. Melhorar o desempenho organizacional na política/princípio Abrangência (% indicadores com variação positiva relativamente ao ano anterior $\geq 50\%$)	1. Taxa de PI's com parcerias que garantem a continuidade do serviço	
	2. Taxa de parcerias que garantem continuidade de serviços para o cliente	
	3. Taxa de pessoas com variação positiva do índice QV	
	4. Taxa de pessoas com variação positiva do índice QV – Autodeterminação	
	5. Taxa de pessoas com variação positiva do índice QV - Empowerment	
	6. Nº médio de pessoas apoiadas em contexto inclusivo (ELI, CRI, PNPT e PPSB)	
	7. Nº médio de pessoas apoiadas por resposta/serviço	
	8. Taxa de satisfação clientes - atividades e serviços	
	9. Taxa de participação de clientes em atividades complementares	
	10. Média de atividades complementares semanais por cliente	
	11. Nº de vagas criadas	0

Orientação para os resultados

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativamente à criação de mecanismos de medição do seu desempenho. Através da análise e comparação (interna e externa) dos resultados obtidos, a organização, sempre que tal se justifique, revê e realinha o seu posicionamento no sentido de garantir que a missão e valores são cumpridos, promovendo a participação de todas as partes interessadas.

Objetivos	Indicadores
<p>9. Melhorar o desempenho organizacional na política/princípio Orientação para os resultados (% indicadores com variação positiva relativamente ao ano anterior $\geq 50\%$)</p>	1. Taxa de satisfação clientes
	2. Taxa de satisfação colaboradores
	3. Taxa de satisfação parceiros
	4. Taxa de satisfação financiadores
	5. Taxa de satisfação global - comunicação dos resultados do desempenho organizacional
	6. Taxa de concretização de metas dos PI's
	7. Taxa de pessoas com variação positiva do índice QV
	8. Taxa de pessoas com variação positiva do índice - Empowerment
	9. Taxa de pessoas com variação positiva do índice - Autodeterminação
	10. Custo médio anual cliente (€)
	11. Rácio custo / proveito
	12. Taxa de autofinanciamento
	13. Taxa de cumprimento de resultados operacionais
	14. EBIDTA - Resultados antes de impostos e depreciações e amortizações
	15. Rácio endividamento
	16. Rácio Passivo $[n/(n-1)]$

Melhoria Contínua

A organização define, implementa e controla o seu compromisso relativo à melhoria contínua dos seus serviços e resultados, baseando-se em evidências para o desenvolvimento e melhoria dos serviços sociais prestados, no sentido de ir ao encontro das necessidades futuras das partes interessadas. Desenvolve sistemas que permitem a comparação, interna e externa, com vista à melhoria contínua.

Objetivos	Indicadores
10. Melhorar o desempenho organizacional na política/princípio Melhoria contínua (% indicadores com variação positiva relativamente ao ano anterior $\geq 50\%$)	1. Taxa de KPI's com variação positiva relativamente ao ano anterior
	2. Taxa de concretização das ações de melhoria
	3. N° de intervenções em equipamentos
	4. Taxa de cumprimento de resultados operacionais
	5. Taxa de autofinanciamento
	6. Taxa de pessoas com variação positiva do índice QV
	7. Taxa de aprovação de candidaturas

Documento Aprovado em	27 de outubro de 2025
Presidente Direção	