



PLANO ESTRATÉGICO 2018-2020

PLANO DE ATIVIDADES 2018

**Documento para análise na Assembleia Geral de Sócios de 28 de
novembro de 2018**

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	3
2. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL	3
3. DIAGNÓSTICO PROSPETIVO	4
4. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	6
4.1. Missão, visão e valores	6
4.2. Eixos estratégicos	7
4.3. Objetivos estratégicos	8
4.4. Objetivos operacionais	8
5. DINÂMICAS OPERACIONAIS PARA O ANO DE 2018	11

1. INTRODUÇÃO

O planeamento estratégico vem-se impondo como uma ferramenta que, utilizada de forma participada e responsável, pode suportar uma ação mais informada e promotora da melhoria contínua, assente no maior conhecimento dos recursos disponíveis e das limitações, da cultura organizacional e do ambiente externo.

A Íris Inclusiva iniciou a utilização de metodologias de planeamento estratégico em 2014, coincidindo com o ano de entrada em funcionamento da resposta social e procurando corresponder à necessidade sentida de definição de objetivos que fossem de encontro aos interesses e expectativas das partes, gerando mais valia para os intervenientes.

Volvidos três anos, é nossa convicção que o processo de planeamento estratégico é uma ferramenta de gestão decisiva, que facilita a incorporação dos contributos de todos, orienta a atuação da Instituição e gera motivação nos colaboradores.

Neste contexto, a definição de uma estratégia para o período 2018-2020, que deve enquadrar anualmente um plano de atividades, envolveu os colaboradores e a direção da Associação, sendo assumido que a participação dos associados, dos clientes e das suas famílias são ainda áreas deficitárias, que devem merecer um maior investimento no futuro.

2. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

A Íris Inclusiva foi fundada em 15 de Julho de 2009, em Viana do Castelo, tendo obtido ainda nesse ano o seu estatuto de Instituição Particular de Solidariedade Social. Assumiu, desde a primeira hora, uma orientação para a comunidade e um forte pendor inclusivo, traduzidos na abertura ao contributo de todos os cidadãos e não colocando a condição de deficiência como fator diferenciador no acesso à vida da Associação e na participação nas suas dinâmicas.

O projeto de constituição de uma resposta social que fosse, na sua génese e concretização, diferenciadora face ao panorama dos serviços disponíveis para as pessoas cegas e com baixa visão, mereceu um forte investimento logo no primeiro ano de vida, traduzindo-se na proposta de celebração, com

a Segurança Social, de um acordo de cooperação atípico para o funcionamento de uma resposta de apoio em regime ambulatorio. A referida ambição só viria a encontrar realização no final de dezembro de 2013, ficando todo o intervalo de tempo anterior marcado por uma dinâmica que consideramos notável, face à escassez de meios humanos e financeiros então disponíveis, e que viria a revelar-se fundamental na definição da visão e cultura organizacionais. Entre 2010 e 2013, a Íris empenhou-se na divulgação da sua ação, na organização de diversas atividades nas mais variadas áreas de fruição (recreativa, desportiva, cultural, artística) e no estabelecimento de parcerias com intervenientes locais dos diferentes setores de atividade. Atualmente a Instituição conta com um quadro de seis colaboradores, todos com formação superior, e que asseguram o desempenho de todas as funções previstas no acordo de cooperação pela via da acumulação de funções a tempo parcial, excetuando-se o terapeuta ocupacional, que não está afeto a tempo completo. A resposta social protocolada para 38 clientes abrange, neste momento, 39 clientes que cumprem as condições de admissão nesta resposta, havendo ainda a registar 2 clientes extra acordo, por terem idade inferior a seis anos de idade. Em termos de proveniência, os referidos clientes residem em cinco concelhos do distrito, nomeadamente Viana do Castelo, Ponte de Lima, Ponte da Barca, Caminha e Valença.

3. DIAGNÓSTICO PROSPETIVO

A análise SWOT foi a ferramenta de diagnóstico escolhida, à semelhança do que aconteceu em 2014, para colocar em evidência os pontos fortes e fracos da Instituição, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente externo. SWOT significa precisamente, em inglês, *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

A eficácia desta análise da envolvente depende da sua continuidade ao longo do tempo e da partilha do exercício com vários intervenientes. Os resultados agora obtidos, que deverão ser monitorizados e revistos com regularidade, servem de base ao desenvolvimento de um plano de ação que

se pretende consistente, na medida em que ajudam a Associação a focar-se nas oportunidades, a utilizar as forças referenciadas, a desenvolver estratégias para ultrapassar as fraquezas e a diminuir a sua vulnerabilidade face às ameaças identificadas.

As conclusões da análise SWOT são apresentadas sob a forma de matriz com quatro quadrantes, correspondendo às categorias de fatores já identificadas.

Forças	Fraquezas
- Abordagem em contexto. - Estabilidade da cultura organizacional e do paradigma de intervenção. - Alinhamento com a Missão. - Relação de confiança entre os colaboradores. - Facilidade de comunicação dos colaboradores com a direção. - Composição multidisciplinar da equipa. - Abordagem integrada da pessoa. - Disponibilidade e investimento dos colaboradores. - Flexibilidade do modelo de organização do trabalho. - Bom rácio colaborador/ n.º de clientes. - Boa visibilidade externa. - Diversidade de atividades associativas.	- Insuficiente articulação com os recursos dos contextos de vida dos clientes. - Presença heterogénea no território. - Áreas de fragilidade no domínio de conhecimentos e competências pelos colaboradores. - Recursos humanos escassos. - Aproveitamento apenas parcial de oportunidades de divulgação. - Dependência do financiamento público. - Custo elevado de desenvolvimento da resposta. - Valores simbólicos das participações familiares. - Fraco envolvimento dos associados.
Oportunidades	Ameaças
- Modelo inovador de intervenção, próximo dos recursos locais. - Abertura de atividades associativas à comunidade. - Alguma visibilidade nacional na área específica de atuação. - Rede de parcerias diversificada. - Participação, via ENVITER, em projetos de âmbito internacional. - Nova Prestação Social para a Inclusão.	- Cultura de partilha de recursos entre instituições débil. - Desconhecimento da realidade da prevalência da DV no território. - Âmbito territorial de atuação. - Grande dispersão dos clientes pelo território. - Falta de oferta formativa na área. - Persistência de preconceito em relação à deficiência. - Dificuldade de aproximação às empresas. - Baixos níveis de empregabilidade das pessoas com DV. - Fracos recursos económicos das famílias. - Reduzida mobilidade dos clientes para a participação em atividades associativas.

4. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

4.1. Missão, Visão e Valores

Missão: Promover a plena inclusão comunitária e social das pessoas cegas e com baixa visão, através do desenvolvimento de um conjunto diversificado de projectos, serviços e intervenções centrados no desenvolvimento da autonomia e na participação plena, privilegiando uma abordagem multidimensional e integrada da incapacidade e valorizando a interacção entre a pessoa e os contextos ao longo de todo o ciclo vital.

Visão: Ser uma Associação de referência e com uma resposta diferenciada na área da deficiência visual, reconhecida pelo seu efectivo contributo para a construção de uma sociedade mais inclusiva, onde as pessoas cegas e com baixa visão são cidadãos de pleno direito e têm acesso a todas as oportunidades, nas diferentes áreas, em igualdade de circunstâncias com os demais.

Valores:

- As pessoas

Respeito pela dignidade, individualidade e capacidade de escolha do cliente e da sua família.

Promoção de uma cultura de abertura, transparência, reconhecimento das competências e saberes de cada um, aprendizagem mútua e flexibilidade/adaptabilidade em relação aos nossos colaboradores.

- Participação/Inclusão

Acção pautada pela constante defesa dos direitos dos clientes, assente na promoção activa da igualdade de oportunidades, da autodeterminação e da participação e inclusão plenas na sociedade.

- Orientação para o cliente

Focalização nas necessidades e expectativas do cliente e promoção do seu envolvimento e participação efectiva no desenho, implementação e avaliação da intervenção.

4.2. Eixos estratégicos

De uma forma geral, os pontos fortes da Instituição estão relacionados com uma certa consistência interna da Organização, que é notada longitudinal e transversalmente. Quer isto dizer que sobressai o alinhamento dos diversos intervenientes com a missão e visão institucionais, quer ao longo do tempo quer aos vários níveis hierárquicos, refletindo-se no próprio modelo de intervenção e no funcionamento da resposta social. Este entrosamento tem favorecido o investimento na e da equipa, numa base de reciprocidade que beneficia, em última instância, os clientes dos serviços. O próprio percurso da Íris Inclusiva, incorporando um período alargado exclusivamente dedicado ao desenvolvimento das suas dinâmicas associativas, contribuiu para a definição de uma orientação para a comunidade que qualifica o funcionamento global da organização e a sua relação com o exterior. Muitas das fraquezas identificadas em 2014 mantêm-se, deixando pistas indicativas para a ação futura. Algumas delas sobrepõem-se ao quadrante das ameaças, na medida em que a especificidade da resposta desenvolvida faz depender a sua eficácia e eficiência, em grande medida, de fatores exteriores e relacionados com as características do território e do público abrangido pela resposta. Assim sendo, urge colocar habilidade e criatividade no aproveitamento das oportunidades, de forma a minimizar o risco de imposição, pela via das ameaças referenciadas, de grandes constrangimentos à concretização da nossa missão.

A análise SWOT coloca em evidência grandes áreas de investimento futuro, consubstanciadas em cinco eixos estratégicos, que por sua vez contêm vários objetivos:

- 1) Melhoria contínua e qualidades dos serviços.
- 2) Participação das partes interessadas.
- 3) Comunicação e imagem.
- 4) Trabalho em rede e comunidade.
- 5) Sustentabilidade financeira e captação de recursos

4.3. Objetivos estratégicos

EIXO Melhoria contínua e qualidade dos serviços

1. Melhorar a estrutura e o funcionamento da resposta social.
2. Promover o desenvolvimento de conhecimentos e competências dos colaboradores.
3. Promover a melhoria da qualidade de vida dos clientes.

EIXO Participação das partes interessadas

1. Melhorar a participação dos associados.
2. Reforçar a participação dos clientes nas dinâmicas associativas.
3. Reforçar o envolvimento das famílias.

EIXO Comunicação e imagem

1. Consolidar uma estratégia consistente de comunicação com o exterior.
2. Manter uma dinâmica associativa diversificada.

EIXO Trabalho em rede e comunidade

1. Promover a participação em dinâmicas da comunidade.
2. Consolidar e alargar rede de parcerias.
3. Combater o preconceito e o desconhecimento em relação à deficiência.

EIXO Sustentabilidade financeira e captação de recursos

1. Manter as atuais receitas.
2. Alargar e diversificar mecanismos de captação de recursos.

4.4. Objetivos operacionais

A partir dos objetivos estratégicos definidos, identifica-se um conjunto de objetivos mais concretos (conforme grelha que se segue), que serão vertidos no plano de atividades de cada ano. A cada um deles poderão corresponder várias metas a atingir, cuja formulação já incorporará os indicadores de avaliação a utilizar.

Eixos	Objetivos estratégicos	Objetivos operacionais
Melhoria contínua e qualidade dos serviços	1. Melhorar a estrutura e funcionamento da resposta social.	- Ajustar o regulamento interno da resposta. - Manter a cobertura prevista no acordo. - Ajustar a composição da equipa técnica.
	2. Promover o desenvolvimento de conhecimentos e competências dos colaboradores.	- Participar no projeto internacional "Academia Virtual". - Participar em ações formativas ajustadas às necessidades dos colaboradores. - Candidatar um projeto de mobilidade ao ERASMUS+.
	3. Promover a melhoria da qualidade de vida dos clientes.	- Melhorar a taxa de cumprimento dos Planos Individuais de Intervenção. - Manter elevados níveis de satisfação com os serviços. - Aumentar o nível de satisfação na dimensão "impacto" do inquérito. - Desenvolver ações formativas em áreas temáticas que vão de encontro aos interesses e necessidades dos clientes.
Participação das partes interessadas	4. Melhorar a participação dos associados.	- Aumentar o número de associados. - Melhorar o nível de representação dos clientes e das famílias. - Melhorar o nível de participação nas AG.
	5. Reforçar a participação nas dinâmicas associativas.	- Manter os níveis de participação dos clientes nas atividades associativas. - Melhorar a distribuição das atividades pelo território. - Melhorar o nível de participação do público em geral nas atividades.
	6. Reforçar o envolvimento das famílias.	- Melhorar o nível de participação na definição dos Planos Individuais. - Incorporar o contributo das famílias no desenho dos planos de atividades. - Aumentar a participação nas atividades da Associação.

Comunicação e imagem	7. Consolidar uma estratégia consistente de comunicação com o exterior.	- Melhorar o <i>website</i>. - Manter uma dinâmica ativa nas redes sociais. - Criar uma imagem identificativa para os colaboradores.
	8. Manter uma dinâmica associativa diversificada.	- Promover atividades abertas e variadas com regularidade.
Trabalho em rede e comunidade	9. Promover a participação em dinâmicas da comunidade.	- Participar em atividades organizadas por outros intervenientes da comunidade.
	10. Consolidar e alargar redes de parceria.	- Estabelecer novas parcerias. - Consolidar parcerias com as escolas. - Estabelecer parcerias na área da saúde. - Manter a parceria com o projeto Escola Inclusiva do IPVC. - Estabelecer parcerias com associações empresariais.
	11. Combater o preconceito e o desconhecimento em relação à DV.	- Promover ações informativas e de sensibilização dirigidas a públicos específicos ou ao público em geral. - Promover ações de aproximação às empresas.
Sustentabilidade financeira e captação de recursos	12. Manter as atuais receitas.	- Manter os níveis de receita associados à consignação de IRS. - Manter o protocolo de cooperação financeira com o Município de Viana do Castelo.
	13. Alargar e diversificar mecanismos de captação de recursos.	- Aumentar o número de intervenientes na captação de recursos. - Promover a venda de produtos de <i>merchandising</i>. - Promover ações de angariação em novos territórios.

5. DINÂMICAS OPERACIONAIS PARA O ANO DE 2018

No quadro dos eixos e objetivos estratégicos anteriormente identificados, segue-se a definição, para o ano de 2018, de metas a atingir em cada uma das áreas de atuação, contendo os respetivos indicadores de avaliação

EIXO 1: MELHORIA CONTÍNUA E QUALIDADE DOS SERVIÇOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	CALENDÁRIO
1. Melhorar a estrutura e funcionamento da reposta social.	É definida uma tabela de comparticipações extra acordo. A resposta social tem pelo menos 38 clientes. No âmbito do PROCOOP, a Instituição candidata uma revisão do acordo para aumento do valor da comparticipação utente/mês (se a apresentada este ano não for deferida).	Até julho 2018 Dez 2018 Período de concurso
2. Promover o desenvolvimento de conhecimentos e competências dos colaboradores.	A equipa técnica participa na sessão do projeto que terá lugar em Lisboa e que antecede o lançamento da plataforma de aprendizagem <i>online</i> para profissionais que trabalham com pessoas com deficiência visual. A Instituição candidata ao Programa Erasmus Mais um projeto de mobilidade do seu staff (Ação-Chave KA1).	Junho 2018 Período de concurso
3. Promover a melhoria da qualidade de vida dos clientes.	Reduzir em 30% a taxa de incumprimento (relação entre os números de objetivos planeados e de objetivos não adquiridos) dos Planos Individuais. A taxa média de satisfação dos clientes acompanhados regularmente é superior a 4 (numa escala de 1 a 5). A taxa média de satisfação relativa às questões 33 a 36 dos inquéritos é igual ou superior a 4. É feito um levantamento de interesses/necessidades para a realização de sessões formativas.	Outubro de 2018 Ao longo do ano Ao longo do ano Até junho de 2018

EIXO 2: PARTICIPAÇÃO DAS PARTES INTERESSADAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	CALENDÁRIO
4. Melhorar a participação dos associados.	Aumentar em doze o número de associados. Aumentar em 30% o número de clientes e/ou familiares que são associados. O número médio de participantes nas Assembleias Gerais de Sócios aumenta face ao ano anterior.	Até dez 2018 Até dez 2018 Ao longo do ano
5. Reforçar a participação dos clientes em dinâmicas associativas.	Mantém-se o nível de participação dos clientes nas atividades associativas registado no ano anterior. São dinamizadas atividades associativas em três concelhos distintos. Regista-se a participação de cinco novos elementos externos nas atividades.	Ao longo do ano Ao longo do ano Ao longo do ano
6. Reforçar o envolvimento das famílias.	O nível médio de participação das famílias, percebido pelos clientes, na definição dos Planos individuais, é superior a 3 (numa escala de 1 a 5). O número de clientes cujas famílias participam numa ou mais atividades associativas aumenta.	Outubro de 2018 Até ao final do ano

EIXO 3: COMUNICAÇÃO E IMAGEM

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	CALENDÁRIO
7. Consolidar uma estratégia consistente de comunicação com o exterior.	Um novo website é lançado. São feitas pelo menos duas publicações por semana na página de Facebook da instituição. Os colaboradores adoptam uma peça de vestuário identificativa nas atividades exteriores.	Até agosto de 2018 Ao longo do ano Até agosto de 2018
8. Manter uma dinâmica associativa diversificada.	A Íris continua a promover treinos de Goalball com periodicidade tendencialmente quinzenal. A Instituição promove, pelo menos, seis atividades abertas à participação do público em geral.	Ao longo do ano Até ao final do ano

EIXO 4: TRABALHO EM REDE E COMUNIDADE

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	RESPONSÁVEIS
9. Promover a participação em dinâmicas da comunidade.	Participar em pelo menos três atividades organizadas por outros intervenientes.	Até ao final do ano
10. Consolidar e alargar redes de parceria.	Em 2018, estabelecer pelo menos duas novas parcerias. Manter a parceria com o projeto Escola Inclusiva do IPVC. Estabelecer relações de parceria com pelo menos uma associação empresarial do distrito.	Até ao final do ano Até ao final do ano Até ao final do ano
11. Combater o preconceito e o desconhecimento em relação à DV.	Promover pelo menos quatro ações informativas e de sensibilização. Promover pelo menos duas ações de aproximação às empresas em que seja dada a conhecer a Instituição e transmitida informação sobre as características do nosso público.	Até ao final do ano Até ao final do ano

EIXO 5: SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E CAPTAÇÃO DE RECURSOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	CALENDÁRIO
12. Manter as atuais receitas.	Manter o nível de receita associada à consignação do IRS. Manter o protocolo de colaboração financeira com a Câmara Municipal de Viana do Castelo.	Abril 2018 Ao longo do ano
13. Alargar e diversificar mecanismos de captação de recursos.	Envolver dois novos elementos na captação de recursos financeiros. Promover uma ação de angariação de fundos fora do concelho de Viana do Castelo.	Até ao final do ano Até ao final do ano