

Plano Estratégico

Associação Cabra Cega

Outubro 2024

Índice

Índice.....	2
1. Sumário Executivo	3
2. Enquadramento Institucional	5
3. Caracterização dos Recursos Humanos	6
4. Resultados/ Impactos	7
5. Análise Estratégica.....	8
6. Análise SWOT	10
6.1. Oportunidades	10
6.2. Ameaças	11
6.3. Pontos Fortes.....	12
6.4. Pontos Fracos	14
7. Formulação da estratégia.....	17
8. Planeamento Estratégico Operacional	19

1. Sumário Executivo

Portugal atravessou, no início do século XXI, uma das crises socioeconómicas mais desafiadoras, que teve um profundo impacto financeiro e social, afetando uma grande percentagem de famílias. Embora os sinais de recuperação tenham começado a surgir, a pandemia de COVID-19 trouxe novas dificuldades, comprometendo a estabilidade de muitos portugueses e prolongando um cenário de desequilíbrio orçamental. Esse contexto afetou não apenas a economia familiar, mas também o bem-estar psicológico de muitas pessoas, especialmente das que enfrentam maiores vulnerabilidades, como é o caso das pessoas com deficiência, designadamente deficiência visual.

Este cenário tornou mais difícil a autonomia e independência das pessoas com deficiência visual. As dificuldades em encontrar emprego, foram agravadas pela crise e levaram muitas dessas pessoas a uma situação de isolamento social e de dependência económica. Em resposta a essas necessidades, surgiram várias Associações Solidárias, que desempenham um papel essencial no apoio a estas populações vulneráveis e no combate aos desequilíbrios socioeconómicos. Um exemplo é a Cabra Cega, uma associação que se dedica a apoiar pessoas com deficiência visual, promovendo iniciativas de inclusão e oferecendo o suporte necessário para a sua reintegração e participação ativa na sociedade.

Diante do agravamento da crise do estado social, impulsionado principalmente pelo envelhecimento acelerado da população e a ineficácia de políticas públicas para reverter esta tendência, o setor social enfrenta novos desafios de sustentabilidade e relevância. Este plano estratégico visa direcionar a Cabra Cega no contexto dessas mudanças, explorando oportunidades de competitividade e inovação.

Para se posicionar de forma sustentável e diferenciada, a Cabra Cega deve focar-se numa prestação de serviços de alta qualidade, centrada nas necessidades dos beneficiários. Neste sentido, a competitividade do setor social passa a significar a capacidade de fornecer respostas inovadoras e baseadas no conhecimento, elementos essenciais para promover a modernização, credibilidade e relevância desta associação.

A estratégia aqui delineada abrange o ajuste contínuo da Cabra Cega às novas condições socioeconómicas e demográficas, com ênfase na capacidade de adaptação e antecipação face a incertezas financeiras e operacionais. Definir uma orientação clara e detalhada permitirá que a organização alinhe as suas atividades anuais com objetivos de médio e longo prazo, preservando a sua visão de futuro e de sua sustentabilidade.

Este plano estratégico orienta, então, a Cabra Cega para um cenário de impacto crescente e sustentado, posicionando-a como um agente ativo e inovador no setor social. Assim, consolida-se o compromisso com a excelência e com a capacidade de transformações significativas em prol dos beneficiários e da comunidade em que atua.

O presente plano estratégico tem, pois, a sua origem, mais do que na necessidade de planejar os próximos anos de atividade da Cabra Cega, na vontade de garantir que, nos próximos quatro anos, o seu desempenho está solidamente ancorado numa análise estratégica cuidada e no consequente planeamento das iniciativas a desenvolver e dos indicadores para a sua monitorização.

O plano estratégico que se apresenta possibilitará à Cabra Cega cumprir a sua missão de forma mais estruturada e organizada e verificar o alinhamento das suas práticas. No entanto, pretende-se que seja sobretudo uma ferramenta de trabalho dinâmica, que se pode ajustar aos condicionalismos internos ou externos que justificarem a sua alteração/reformulação. Pensar estrategicamente o presente e o futuro da Cabra Cega passou necessariamente pela análise do meio envolvente (externo) e da Organização (Interno). Para a análise da envolvente externa apoiamo-nos em documentos oficiais que materializam as tendências e políticas sociais, particularmente no que concerne à intervenção com Pessoas com Deficiência e Incapacidades e às linhas orientadoras para a excelência e qualidade do trabalho das Organizações do Terceiro Sector. Para a análise interna optámos por uma dinâmica baseada na discussão e partilha de ideias com os colaboradores voluntários, nos questionários de satisfação às partes interessadas (beneficiários, colaboradores e parceiros) e noutras informações obtidas por meios mais ou menos formais, conforme as circunstâncias.

Conscientes da necessidade de mudança e adaptação a uma nova realidade no que diz respeito à gestão das Organizações na economia social, da qual a Cabra Cega é parte integrante, queremos sobretudo assegurar que estamos munidos de uma informação clara e objetiva que nos permitirá responder em conformidade aos desafios políticos, sociais e económicos que se avizinham. Foi, nesse sentido que elaborámos este Plano Estratégico, no qual se apresentam as linhas de orientação e objetivos estratégicos da Cabra Cega para o quadriénio **2025-2028**, estabelecendo uma base para o desenvolvimento de atividades que reforçam a missão e relevância da organização na economia social.

2. Enquadramento Institucional

A Associação Cabra Cega é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) sem fins lucrativos, fundada, em 2016, por Pedro Nogueira, cinco anos após ter perdido a visão. O espírito resiliente de Pedro, e a sua vontade determinante de superar os novos obstáculos que lhe surgiram, deram origem à associação, que, inspirada pelo jogo tradicional "Cabra Cega", **promove a inclusão, autonomia e independência de pessoas com deficiência visual**. Além de auxiliar na capacitação dessas pessoas, a associação procura sensibilizar a sociedade para a superação de preconceitos relacionados com essa e outras deficiências.

Guiada pela filosofia de Bezerra de Menezes, a Cabra Cega procura estabelecer parcerias estratégicas para ampliar recursos disponíveis para seus beneficiários. A tecnologia é um pilar importante, enquanto ferramenta que pode tornar o **impossível e inacessível em possível e acessível**. Por isso, a associação proporciona formação e suporte no uso de tecnologias adaptativas, promovendo a eficiência e autonomia dos nossos associados.

Em 2018, a Cabra Cega lançou o projeto **TIC-TAC**, financiado pelo **Prémio BPI "La Caixa" Capacitar de 2019**. O projeto possibilitou a criação de uma plataforma de e-learning e suporte técnico à distância, focada na capacitação para preparar para o mercado de trabalho e para os estudos. Em reconhecimento ao nosso compromisso com a acessibilidade e a inclusão, recebemos, em 2022, o **Prémio Wellington Honor de Acessibilidade e Inclusão**.

Além disso, em 2023, iniciamos o projeto-piloto "Conversas na Quinta", que visa promover o bem-estar psicossocial e a autonomia dos beneficiários e das suas famílias. Este projeto, complementar ao TIC-TAC, foi novamente reconhecido, em 2024, pelo Prémio Capacitar do BPI Fundação "La Caixa", consolidando a Cabra Cega como uma referência em inclusão e suporte à comunidade com deficiência visual.

3. Caracterização dos Recursos Humanos

A Associação Cabra Cega tem desenvolvido o seu trabalho quase exclusivamente com o apoio de voluntários, cujo compromisso e dedicação têm sido fundamentais para a concretização da sua missão. Em 2020, a associação contou com um profissional administrativo durante um ano, contratado com o apoio do prémio BPI “La Caixa” Capacitar 2019 e de medidas de apoio ao emprego, além de serviços pontuais contratados para atender a necessidades específicas.

Contudo, a crescente demanda dos beneficiários e das suas famílias evidencia a necessidade urgente de estabelecer uma equipa técnica multidisciplinar para garantir respostas mais consistentes e abrangentes. Pretende-se, assim, a criação de um Centro de Atendimento, Acompanhamento e Apoio, composto por profissionais de Serviço Social, Psicologia, Motricidade Humana, Educação Especial e Reabilitação, bem como de Educação/Animação Sociocultural. Esse projeto requer um acordo atípico com o Centro Distrital de Segurança Social, possibilitando que a Cabra Cega ofereça um suporte contínuo e simultâneo a diversas necessidades que acompanham a deficiência visual, reforçando a estrutura e eficácia das respostas disponibilizadas.

Com uma equipa técnica especializada, a Cabra Cega poderá melhorar significativamente o atendimento aos seus beneficiários, apoiando-os com uma rede de serviços integrada e adaptada às suas realidades, necessidades e desafios diários.

4. Resultados/ Impactos

Ao longo dos seus 8 anos de existência, a Cabra Cega tem demonstrado um impacto significativo na comunidade, particularmente no apoio e inclusão de pessoas com deficiência visual. O trabalho desenvolvido pela associação reflete a real necessidade de serviços especializados em todo o país, sendo evidente pela ampla participação da comunidade nas diversas atividades promovidas. A associação teve a participação de pessoas provenientes de 15 distritos e das 2 regiões autónomas de Portugal, destacando-se em ações como:

- **Formação TIC-TAC:** 44 participantes de 10 distritos, capacitando-os com aptidões tecnológicas essenciais para a inclusão digital.
- **Quinta da Autonomia:** 87 participantes de 13 distritos e 2 regiões autónomas, com atividades focadas na promoção da autonomia e desenvolvimento de habilidades.
- **Quinta do Bem-Estar:** 33 participantes de 8 distritos, com foco no bem-estar psicossocial e na qualidade de vida.
- **Atendimento e Aconselhamento:** 32 participantes de 12 distritos, oferecendo apoio direto às necessidades individuais e familiares.

Além dos números expressivos de participantes, a Cabra Cega tem sido um ator essencial na defesa dos direitos das pessoas com deficiência, promovendo um ambiente mais inclusivo e acessível. As suas ações e projetos têm contribuído diretamente para uma sociedade mais justa, ajudando a superar barreiras e a promover a igualdade de oportunidades para todos.

Através da contínua promoção da capacitação e do apoio, a Cabra Cega tem transformado realidades e impactado positivamente a vida de muitas pessoas, consolidando-se como uma referência na área da inclusão e apoio à deficiência visual em Portugal.

5. Análise Estratégica

A Cabra Cega está a envidar esforços para garantir a sustentabilidade da sua missão e serviços no longo prazo, com foco na melhoria contínua da qualidade de vida das pessoas com deficiência visual e das suas famílias. Nesse sentido, a implementação de sistemas de gestão de qualidade, como o EQUASS e a ISO 9001: 2008, é uma prioridade estratégica. Estas certificações garantem uma gestão mais eficaz da organização, assegurando, não apenas a sustentabilidade económica e financeira, mas também a melhoria contínua nas práticas de intervenção, sempre orientadas para a excelência no atendimento aos seus beneficiários.

Com um compromisso claro com a promoção da igualdade de oportunidades e com a inclusão, a Cabra Cega alinha as suas ações com os eixos estratégicos da **Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência 2021-2025 (ENIPD)**¹. A associação vê a sua atuação refletida nos seguintes eixos da ENIPD:

- **Cidadania, Igualdade e Não Discriminação:** Fomentando a participação plena das pessoas com deficiência na sociedade.
- **Promoção de um Ambiente Inclusivo:** Trabalhando para a criação de ambientes acessíveis e inclusivos para todos.
- **Educação e Qualificação:** Oferecendo capacitação e acesso a oportunidades de aprendizagem, com ênfase na educação inclusiva.
- **Trabalho, Emprego e Formação Profissional:** Facilitando a integração de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.
- **Promoção da Autonomia e Vida Independente:** Apoiando os beneficiários na conquista da independência e na melhoria da qualidade de vida.
- **Medidas, Serviços e Apoios Sociais:** Proporcionando suporte contínuo através de serviços especializados.
- **Cultura, Desporto, Turismo e Lazer:** Facilitando o acesso à cultura, ao desporto e ao lazer para pessoas com deficiência visual.
- **Conhecimento, Investigação, Inovação e Desenvolvimento:** Incentivando a inovação para atender às necessidades específicas deste público.

Para garantir que a Cabra Cega está comprometida em contribuir de forma eficaz para esses objetivos nacionais, foi realizada uma análise estratégica utilizando a técnica SWOT (Strengths,

¹ Resolução do Conselho de Ministros n.º 119/2021, de 31 de agosto

Weaknesses, Opportunities, Threats). Esta análise permitiu identificar os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças a que está sujeita.

A implementação das medidas estratégicas delineadas permitirá à Cabra Cega não apenas fortalecer a sua atuação no âmbito da inclusão social mas, também, promover uma transformação na vida das pessoas com deficiência visual, alinhando-se com as políticas públicas e os desafios sociais que se apresentam.

6. Análise SWOT

6.1. Oportunidades

As oportunidades identificadas na análise SWOT da Cabra Cega são as seguintes:

- **Programa Operacional do Potencial Humano (POPH):** Possibilidade de financiamento e apoio a projetos ligados ao desenvolvimento de competências e à inclusão de pessoas com deficiência.
- **Programa Erasmus+:** Oportunidade para estabelecer parcerias internacionais para a promoção de mobilidade e desenvolvimento de projetos educacionais e formativos para os beneficiários.
- **PRR e Novo Quadro Comunitário:** Abertura a financiamentos europeus que podem apoiar iniciativas de inovação, acessibilidade e inclusão social, melhorando os recursos da organização.
- **Entidades Especializadas no Apoio ao Terceiro Setor:** Maior oferta de apoio técnico, jurídico e financeiro, permitindo à Cabra Cega ampliar sua atuação e melhorar a sua sustentabilidade.
- **Estabelecimento de Parcerias Estratégicas:** Oportunidade de colaborar com outras organizações que contribuam para aumentar a visibilidade da associação, apoiar a inclusão de beneficiários e facilitar a gestão financeira por meio de candidaturas a projetos.
- **Estratégia Nacional de Inclusão das Pessoas com Deficiência:** Alinhamento com as diretrizes governamentais, que podem fornecer mais apoio e visibilidade para as ações da Cabra Cega no campo da inclusão.
- **Recetividade e Necessidades da População Local:** A crescente procura por serviços de apoio às pessoas com deficiência oferece à Cabra Cega a oportunidade de se expandir e adaptar as suas ações às necessidades da comunidade.
- **Participação em Projetos da Comunidade e Redes Locais:** Aumento da integração da associação nas redes locais e comunitárias, o que pode melhorar a efetividade das ações e parcerias.
- **Visibilidade Pública da Associação:** O crescente reconhecimento público das atividades e do impacto social da Cabra Cega oferece uma plataforma para maior apoio e engajamento da comunidade.
- **Reconhecimento de Boas Práticas a Nível Nacional:** A valorização do trabalho da Cabra Cega no âmbito nacional, nomeadamente na promoção de boas práticas, pode resultar em mais parcerias, apoios financeiros e visibilidade.

- **Digitalização Associada à Situação Pandémica:** A digitalização acelerada, especialmente após a pandemia, criou novas oportunidades de capacitação à distância e maior acessibilidade aos serviços da Cabra Cega.
- **Leque Alargado de Ofertas Formativas à Distância:** A possibilidade de expandir as ofertas educativas de forma digital, permite atingir um público mais amplo e diversificado, da mesma forma que existindo mais oferta, permite enriquecer os conhecimentos dos técnicos da associação nas áreas em que este conhecimento é mais deficitário.
- **Rentabilização de Técnicos e Recursos:** A utilização de recursos técnicos, como psicologia e psicomotricidade, por exemplo, pode abrir novas ofertas à comunidade local, potencializando o impacto social.
- **Rentabilização das Instalações:** Maximização do uso das instalações da Cabra Cega, através de novos serviços ou parcerias, ampliando a sua capacidade de atendimento e sustentação financeira.

6.2. Ameaças

As ameaças identificadas na análise SWOT da Cabra Cega incluem:

- **Burocracia excessiva nos processos de candidatura a projetos e programas:** A complexidade e a morosidade dos processos administrativos dificultam o acesso a financiamentos e o desenvolvimento de novas iniciativas.
- **Dificuldade de resposta atempada às necessidades processuais e financeiras por parte das Entidades Oficiais:** O atraso na resposta por parte das entidades governamentais pode comprometer a implementação de projetos e a execução de atividades.
- **Subfinanciamento das respostas de Segurança Social:** O apoio financeiro é insuficiente para garantir a sustentabilidade de programas e serviços oferecidos pela organização.
- **Dependência financeira do Estado e falta de fontes de autofinanciamento:** A elevada dependência de financiamento público torna a Cabra Cega vulnerável a alterações nas políticas de apoio financeiro e cortes orçamentais.
- **Indefinição de algumas políticas sociais:** A falta de consistência das políticas sociais, especialmente em relação às pessoas com deficiência, cria incertezas e dificulta o planeamento a longo prazo.
- **Concorrência de outras instituições na mesma área geográfica:** A presença de outras organizações que atuam na mesma área geográfica pode reduzir o acesso a candidaturas e financiamento, além de gerar uma competição por recursos semelhantes.

- **Cortes orçamentais e diminuição de donativos:** A redução no orçamento do Estado e a diminuição dos donativos privados podem impactar a capacidade financeira da Cabra Cega para executar os seus projetos.
- **Fraco envolvimento e sensibilidade da sociedade civil nas causas relacionadas com a deficiência:** A falta de conscientização e mobilização da sociedade para questões relacionadas à deficiência dificulta a implementação de projetos e a sensibilização social.
- **Falta de valorização social e salarial/baixa atratividade do setor:** A falta de reconhecimento e valorização do trabalho social, aliado aos baixos salários e condições de trabalho, reduz a atratividade do setor, impactando a retenção de profissionais.
- **Disrupção social provocada pela instabilidade económica:** A implementação de projetos é afetada pela instabilidade de investimento no apoio social.
- **Famílias multiproblemáticas:** Muitas das famílias que beneficiam, ou necessitam, dos serviços de apoio enfrentam vários problemas sociais, o que aumenta a complexidade dos serviços prestados.
- **Dispersão e baixa mobilidade dos clientes pelo território:** A falta de proximidade geográfica e a dificuldade de mobilidade dos beneficiários podem limitar o acesso aos serviços oferecidos.
- **Rede de transportes públicos deficitária:** A deficiência na infraestrutura de transportes públicos torna difícil o acesso das pessoas com deficiência ao centro de apoio e às atividades da associação.
- **Persistência de barreiras à participação social:** As barreiras físicas e sociais limitam a plena participação das pessoas com deficiência na vida comunitária e na sociedade.
- **Menor densidade populacional de pessoas com deficiência visual por m²:** A menor concentração de pessoas com deficiência visual em algumas regiões dificulta a implementação de serviços especializados e a otimização de recursos.

Essas ameaças destacam as dificuldades externas que a Cabra Cega enfrenta para garantir o cumprimento da sua missão e para garantir que os seus serviços sejam sustentáveis a longo prazo.

6.3. Pontos Fortes

Os pontos fortes da Cabra Cega, identificados na análise SWOT, são os seguintes:

- **Conhecimento especializado do promotor:** O fundador da Cabra Cega, com deficiência visual, possui um conhecimento profundo sobre as necessidades e desafios relacionados a essa deficiência, além de experiência em técnicas de superação.

Entendemos que estes pontos fortes reforçam a capacidade da Cabra Cega de atender às necessidades dos beneficiários, fortalecendo a sua missão de inclusão e autonomia para pessoas com deficiência visual.

6.4. Pontos Fracos

Os pontos fracos da Cabra Cega, identificados na análise SWOT incluem:

- **A organização é recente e pouco conhecida:** Como uma instituição recente, ainda não alcançou a visibilidade desejável junto do público-alvo.
- **Necessidade de melhorias nas instalações:** A sede necessita de remodelação e ampliação para atender às atividades e necessidades dos beneficiários.
- **Inestabilidade na equipa:** A composição e disponibilidade da equipa apresentam variabilidade, dificultando a continuidade de alguns serviços.
- **Inadequação do quadro de pessoal:** O quadro de pessoal formal não atende completamente às necessidades específicas da associação.
- **Comunicação interna é ainda frágil:** Os procedimentos de comunicação interna são insuficientes, o que pode impactar a coordenação e o alinhamento entre colaboradores.
- **Cultura ainda não adaptada aos prazos e registros:** A cultura organizacional precisa de priorizar o cumprimento rigoroso de prazos ou o registro de ocorrências e rotinas.
- **Falta de sistematização de boas práticas:** A organização necessita de desenvolver modelos normalizados para sistematizar e replicar boas práticas.
- **Baixo envolvimento dos associados:** Há uma participação limitada e envolvimento dos associados nas atividades da associação.
- **Concentração de conhecimentos:** Conhecimentos e competências estão concentrados em indivíduos específicos, alterando a capacidade de partilha e continuidade.
- **Lacunas em competências específicas:** Faltam conhecimentos especializados em áreas muito específicas, que sejam úteis para aprimorar os serviços oferecidos.
- **Ausência de apoio jurídico:** A associação não possui um protocolo para assistência jurídica, o que limita o suporte aos beneficiários em situações legais.
- **Inexistência de viaturas próprias:** A falta de transporte próprio da associação dificulta a deslocação para as atividades de campo.
- **Sustentabilidade económica e dependência financeira:** A baixa sustentabilidade económica e a alta dependência de subsídios e donativos colocam a organização numa situação financeira instável.

- **Projeto associativo agregador:** A associação promove um forte sentimento de pertença entre colaboradores e voluntários, estimulando a coesão e o engajamento.
- **Cultura organizacional inclusiva:** A Cabra Cega possui uma cultura consistente, voltada para a inclusão e acessibilidade.
- **Recetividade às negociações externas:** A organização demonstra abertura e flexibilidade para atender a diversas necessidades da comunidade e das partes interessadas.
- **Resposta social diferenciada:** Destaca-se pela abordagem em contexto e proximidade com a comunidade, aliada a uma visão estratégica que valoriza a inserção social.
- **Multidisciplinaridade na intervenção:** A atuação da equipa é composta por profissionais de diferentes áreas, ampliando a abrangência e a eficácia das respostas sociais.
- **Continuidade e abrangência dos serviços:** A Cabra Cega oferece serviços sociais contínuos e abrangentes, respondendo de maneira integrada às diversas necessidades dos beneficiários.
- **Aposta na formação contínua:** A qualificação dos colaboradores e voluntários é uma prioridade, com investimento na capacitação e desenvolvimento contínuo.
- **Flexibilidade na organização do trabalho:** A associação permite uma organização de trabalho flexível, tanto para trabalhos individuais quanto para atividades em equipa.
- **Motivação e versatilidade dos recursos humanos:** A equipa é valorizada pela sua motivação, empenho e disponibilidade para atender às necessidades dos beneficiários.
- **Qualidade do ambiente de trabalho:** Existe um compromisso em manter um ambiente de trabalho de alta qualidade e acolhedor.
- **Proatividade e inovação:** A Cabra Cega adota práticas inovadoras e metodologias proativas, promovendo uma adaptação constante às mudanças e desafios.
- **Boas relações interpessoais:** Colaboradores e beneficiários mantêm relações interpessoais fortes, criando um ambiente de confiança mútua.
- **Infraestrutura e equipamentos:** A organização possui instalações e equipamentos informáticos adequados para as suas operações e atividades.
- **Parcerias estratégicas:** Manutenção de parcerias próximas com o município de Sobral de Monte Agraço e outras instituições locais, fortalecendo a rede de apoio e colaboração.
- **Organização contabilística:** A contabilidade da Cabra Cega é gerida pela empresa New Contact, garantindo transparência e organização financeira.
- **Consignação do IRS:** A organização também conta com a consignação do IRS como fonte de apoio financeiro, diversificando assim as suas receitas.

- **Dependência de acordos de cooperação:** A organização depende frequentemente de acordos com outras entidades, comprometendo excessivamente a autonomia da associação.
- **Duração média do acompanhamento:** O tempo médio de atendimento aos beneficiários é elevado, limitando a capacidade de resposta a novas solicitações.
- **Falta de reconhecimento na comunidade:** Alguns atores comunitários não reconhecem plenamente o trabalho da Cabra Cega.
- **Visibilidade desigual:** A associação possui uma visibilidade que varia de acordo com o território de atuação, o que pode limitar o seu alcance e impacto.

Esses pontos fracos identificam as áreas em que a Cabra Cega deve concentrar esforços para melhorar a sua eficácia e o impacto social.

No próximo capítulo, exploramos as dinâmicas internas e externas que têm moldado o desenvolvimento da Cabra Cega, identificando desafios e oportunidades que influenciam diretamente as atividades e o impacto da Associação. Dentre os fatores críticos, destacam-se as limitações de financiamento e a necessidade de fortalecimento institucional. Elementos como a dispersão territorial e a baixa mobilidade dos beneficiários, o subfinanciamento das respostas sociais e a falta de valorização do Terceiro Setor configuram ameaças recorrentes e estão diretamente ligadas a diversas fraquezas estruturais, como a desadequação do quadro de pessoal e uma visibilidade desigual nos diversos conceitos.

O fraco envolvimento dos associados e uma cultura de participação cívica limitada também representam marcos significativos no crescimento da Associação. Uma análise mais recente do ambiente organizacional permitiu identificar algumas deficiências internas, incluindo a concentração de conhecimento e competências num número muito limitado de pessoas, o que gera entraves na delegação de tarefas e na formação de uma equipa mais robusta. Além disso, a ausência de metodologias padronizadas para avaliação de impacto e de modelos de boas práticas aponta para a necessidade de aprimoramento contínuo.

Por outro lado, este capítulo também destaca pontos fortes que sustentam a missão da Cabra Cega, como o forte senso de pertença organizacional, a flexibilidade da equipa e uma abordagem diferenciada no atendimento à comunidade, que se reflete em projetos reconhecidos e na visibilidade nacional da Associação. Com a crescente valorização da inclusão de pessoas com deficiência na agenda política e o alinhamento da Cabra Cega à Estratégia Nacional para a Inclusão das Pessoas com Deficiência, as oportunidades para fortalecer o impacto e a eficácia dos serviços estão a ser melhoradas. Assim, avançamos com uma visão estratégica que aposta na expansão e

qualificação dos serviços oferecidos, ancorados em princípios de inclusão, proximidade e intervenção comunitária.

7. Formulação da estratégia

A estratégia da Cabra Cega para os próximos anos baseia-se em cinco eixos estratégicos que refletem as necessidades e as aspirações identificadas no diagnóstico institucional. Esses eixos orientadores foram definidos com base em relatórios de atividades, registos de reuniões e contactos com diversos stakeholders, sendo que não funcionam de forma independente, mas sim interligados.

Gestão para a Sustentabilidade

Reconhecendo o desafio da sustentabilidade, este eixo enfatiza a importância de desenvolver uma visão estratégica para garantir a estabilidade e o crescimento da associação. Para as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), o equilíbrio financeiro e a gestão eficaz dos recursos são essenciais para uma atuação contínua e impactante. A Cabra Cega visa, assim, crescer de forma sustentável, dimensionando as suas metas de acordo com os recursos disponíveis e maximizando o uso das parcerias e financiamentos.

Qualidade dos Serviços

A excelência no atendimento é o foco deste eixo, que pretende garantir um alto padrão de qualidade nos serviços prestados. A parceria com a Segurança Social e o fortalecimento de práticas de qualidade garantem que as respostas da Cabra Cega sejam seguras e acessíveis. Pretende-se, também, explorar novas áreas de atuação que ampliem a cobertura dos serviços, nomeadamente a inclusão de colaboradores e voluntários que possam aprimorar e aumentar o atendimento.

Inovação e Desenvolvimento

A Inovação é um dos pilares da nossa estratégia, nomeadamente na criação de abordagens diferenciadas para melhor atender as necessidades dos beneficiários. Este eixo explora a incorporação de novas metodologias, projetos que favorecem a capacitação e a criação de melhores condições de trabalho, além de possibilitar uma resposta personalizada que integre os recursos e as características do território em que se atua.

Comunicação e Relação com a Comunidade

A interação contínua com a comunidade e uma comunicação estratégica são essenciais para o sucesso e para a visibilidade da Cabra Cega. Este eixo visa, então, fortalecer o engajamento



comunitário e disseminar os valores da inclusão e da igualdade. A proximidade com parceiros, como o município de Sobral de Monte Agraço, ou outros, e uma comunicação clara são fundamentais para expandir o alcance da associação e para o fortalecimento das parcerias.

Acesso e Participação

A inclusão depende de um acesso equitativo e de uma participação plena. Este eixo busca desenvolver condições para que as pessoas com deficiência visual, as suas famílias e a comunidade em geral se sintam integradas e capacitadas. Fomentar a cultura de participação e garantir a cidadania plena das pessoas atendidas são componentes centrais para que a Cabra Cega realize a sua missão e promova uma sociedade mais justa e acessível.

Com essa estrutura estratégica, a Cabra Cega estabelece um plano de sustentabilidade, qualidade e inovação, sempre com o objetivo da inclusão e do fortalecimento das relações com a comunidade. Cada eixo não é apenas um conjunto de ações específicas, mas também se inter-relaciona, criando uma abordagem integrada e abrangente para o desenvolvimento e consolidação da associação.

8. Planeamento Estratégico Operacional

O planeamento estratégico operacional da Cabra Cega segue uma estrutura articulada com os objetivos gerais definidos para cada um dos cinco eixos estratégicos. Em cada eixo, identificamos objetivos específicos que fundamentarão o desenvolvimento das ações anuais da associação. Esses objetivos direcionados sustentam a execução das atividades planeadas ao longo do tempo, com metas concretas previstas para 2025. Essa abordagem permite à Cabra Cega adaptar-se continuamente às necessidades da comunidade e às condições do ambiente externo, promovendo uma resposta eficaz e focada no impacto positivo e duradouro para os seus beneficiários.

O planeamento operacional é fundamental para garantir que os recursos sejam alocados de forma eficaz, que as ações sejam realizadas com consistência e que os resultados possam ser monitorados e avaliados, promovendo ajustes contínuos sempre que necessário para o alinhamento com os objetivos estratégicos de longo prazo.

Eixo estratégico	Objetivos Gerais	Objetivos específicos	Ações	Metas 2025
Gestão e sustentabilidade	Manter uma relação de proximidade com os financiadores.	Dar feedback periódico aos principais financiadores.	Solicitar reuniões com financiadores. Enviar informação sobre a atividade desenvolvida aos financiadores.	Avaliação do prémio Capacitar realizada. Planos e orçamento enviado a principais financiadores.
	Manter uma relação de proximidade com os financiadores.	Dar feedback periódico aos principais financiadores.	Solicitar reuniões com financiadores. Enviar informação sobre a atividade desenvolvida aos financiadores.	Avaliação do prémio Capacitar realizada. Planos e orçamento enviado a principais financiadores.
		Apelar ao mecenato empresarial.	Criar a figura de "empresa associada". Contatar periodicamente empresas. Fazer uma abordagem de maior proximidade a empresas com ligação à área da visão.	Contactos não presenciais com empresas do distrito realizados. Duas empresas tornam-se associadas.
	Manter uma relação de proximidade com os associados.	Dar feedback periódico aos associados.	Enviar informação sobre A atividade desenvolvida aos associados, voluntários e clientes. Procura de novos associados.	Promover mais encontros presenciais. Angariar mais 5 associados.
	Monitorizar custos de funcionamento das várias respostas	Verificar periodicamente custos de cada resposta e sua distribuição.	Calcular, anualmente, custo de funcionamento das respostas. Verificar desvios orçamentais bianualmente. Realizar regularmente reuniões Direção/Contabilidade.	Custo de funcionamento da resposta determinado. Reunião realizada até julho de 2025.

Eixo estratégico	Objetivos Gerais	Objetivos específicos	Ações	Metas 2025
Qualidade dos serviços	Dispor de um quadro de pessoal ajustado, em termos de composição, às respostas oferecidas.	Negociar protocolo de colaboração com a Segurança Social que permita manter o quadro de pessoal.	Protocolar um acordo de cooperação.	Contato com Ministério da Segurança Social efetuado. Candidatura ao PROCOOP apresentada.
	Ter colaboradores qualificados e motivados, com competências ajustadas às necessidades da organização.	Expandir competências dos colaboradores.	Fazer um levantamento individualizado de áreas de competência identificadas como deficitárias. Pesquisar regularmente ofertas. Participar em ações formativas ajustadas	Levantamento de áreas, via inquérito, realizado. Pesquisa contínua de oportunidades de formação realizada. Dois colaboradores frequentam ações que vão de encontro às necessidades identificadas.
		Incentivar a disseminação de conhecimentos e competências.	Criar mecanismos de partilha de conhecimentos/competências específicos da área de atuação na equipa de colaboradores e voluntários. Criar momentos de partilha pós-formação.	Uma sessão de técnicas de guia dinamizada. Duas sessões na área das tecnologias de apoio realizadas. Uma sessão sobre apoios disponíveis para pessoas com DV realizada.
	Consolidar os aspetos relativos à qualidade e melhoria contínua	Implementar sistema que permita avaliar e melhorar os serviços	Implementação de um sistema de Gestão de Qualidade de acordo com o referencial EQUASS;	Verificar necessidades para implementação de referencial de qualidade.
	Fazer uma gestão eficaz dos processos internos.	Manter os processos individuais organizados.	Criar rotinas regulares de monitorização dos processos. Estabelecer o processo do cálculo de participações.	Os processos são monitorizados bimensalmente. A recolha de documentos para a revisão de participação termina a 15 de agosto.
		Implementar eficazmente	Implementar eficazmente o procedimento	Procedimento definido
	Manter níveis elevados de satisfação.	Avaliar, anualmente, o grau de satisfação dos clientes com os serviços.	Administrar, anualmente, ou no final de cada formação / acompanhamento, um questionário de avaliação da satisfação aos clientes regulares da resposta.	Questionário de avaliação administrado até ao final do ano.
		Manter níveis de satisfação não inferiores a 4.	Recolher e tratar resultados dos questionários administrados.	Nível de satisfação médio dos clientes não inferior a 4.
		Identificar aspetos de funcionamento a melhorar e definir estratégias de melhoria.	Utilizar a estratégia de focus group com clientes, para identificação de aspetos a melhorar.	Um focus group feito. Registo de aspetos a Melhorar feito.
	Atingir níveis elevados de execução dos Planos Individuais de Intervenção.	Obter taxas de incumprimento não superiores a 75%.	Avaliar individualmente o grau de concretização dos Planos. Calcular A taxa média de incumprimento dos Planos.	Taxa de incumprimento média igual ou inferior a 75%.

Eixo estratégico	Objetivos Gerais	Objetivos específicos	Ações	Metas 2025
	Proporcionar oportunidades significativas de aprendizagem aos clientes e famílias.	Desenvolver ações em contexto de grupo que favoreçam a partilha de experiências e aprendizagens.	Dinamizar ações online com clientes. Dinamizar ações online com pais/familiares. Desenvolver ações temáticas orientadas por intervenientes externos.	Doze ações online para clientes dinamizadas. Uma ação online para familiares dinamizada. Duas ações temáticas dinamizadas.
Inovação e desenvolvimento	Requalificar os espaços e equipamentos existentes. Promover uma melhoria ao nível das atividades da vida diária da associação.	Criar ambiente acolhedor e atraente	Arranjar sala existente e solicitar outra na entrada.	Requalificar sala atual em termos de fecho de buracos e pinturas; Solicitar outra sala ao município.
		Melhorar as condições de trabalho e atendimento	Criar sala com melhores condições para gravação de aulas. Criar espaço com privacidade para atendimentos e consultas de psicologia. Criar espaço com melhores condições para os colaboradores poderem efetuar as suas refeições.	Remodelar disposição dos espaços por forma a ajustar às várias necessidades.
	Promover o desenvolvimento e uso de produtos de apoio	Divulgar novos e existentes produtos de apoio e sua utilização adequada	Procura constante de novos produtos de apoio; Criar Oportunidades de Contacto com produtos de apoio; Divulgar produtos de apoio e suas utilidades; Desenvolver formações de uso correto de produtos de apoio.	Uma ação (in)formativa em contexto real realizada; Criar plataforma de divulgação de produtos de apoio existentes; Desenvolver formações de uso correto de determinados produtos de apoio.
	Potenciar o acesso à arte e à cultura como ferramentas para a inclusão.	Manter relações colaborativas com organizações que desenvolvem e comercializam produtos tiflotécnicos	Manter relações de parceria já estabelecidas. Procurar ativamente novos parceiros. Apresentar propostas concretas de colaboração a parceiros.	Contacto com OCT retomado. - Duas novas parcerias estabelecidas.
	Divulgar oportunidades de inclusão através da arte e da cultura.	Manter relações colaborativas com organizações que atuam nas áreas cultural e artística.	Monitorizar, com regularidade, ações e oportunidades, no território de atuação ou fora dele. Divulgar oportunidades consideradas relevantes.	Oportunidades de inclusão divulgadas no website e redes sociais.
			Manter relações de parceria já estabelecidas. Procurar ativamente novos parceiros. Apresentar propostas concretas de colaboração a parceiros.	Contacto com o grupo de teatro do GADV e com cepa torta retomado. Duas novas parcerias estabelecidas.

Eixo estratégico	Objetivos Gerais	Objetivos específicos	Ações	Metas 2025
		Participar em ações/projetos de âmbito cultural e artístico, como entidade dinamizadora ou parceira.	Pesquisar ativamente oportunidades. Dinamizar atividades que proporcionem a fruição cultural. Participar, como parceiro, em ações/projetos.	Duas atividades realizadas.
Comunicação e relações com a comunidade	Promover a visibilidade externa do trabalho desenvolvido.	Utilizar ativamente as redes sociais.	Divulgar A atividade nas redes sociais.	Duas publicações semanais nas redes sociais.
		Realizar, periodicamente, ações de divulgação.	Participar em eventos/mostras/feiras. Divulgar a resposta em setores específicos.	Resposta apresentada em dois serviços/organizações.
		Manter uma relação de proximidade com a comunicação social local.	Enviar notícias para publicação na imprensa local. Divulgar a Associação e o seu trabalho em rádios locais.	Três notícias enviadas. Contactos com duas rádios locais realizados.
	Manter uma rede alargada de parceiros locais e regionais.	Participar ativamente em redes e projetos da comunidade.	Promover o projeto "Escola Inclusiva". Corresponder pedidos de Participação em projetos e redes locais. Ser membro efetivo de mais Conselhos Locais de Ação Social.	Propor o projeto "Escola Inclusiva". Participação na rede Social concelhia.
		Estabelecer relações colaborativas noutros territórios.	Mobilizar novas parcerias em concelhos vizinhos.	Um novo Parceiro no concelho de Arruda dos Vinhos. Um novo Parceiro no concelho de Torres Vedras.
		Estabelecer relações colaborativas com parceiros de âmbito nacional.	Explorar A relação de parceria com A Santa Casa da Misericórdia de Lisboa. Manter contatos com Associações congéneres. Procurar parceiros na área da saúde visual.	Estreitar colaboração com Valor T. Participar ativamente na "Aliança da deficiência visual".
		Continuar a colaborar em projetos de âmbito académico.	Manter um Registo atualizado de contatos/pedidos de colaboração. Participar em estudos/projetos ligados à Academia.	Registo anual feito. Participação em 70% dos projetos.
Acesso e participação	Desenvolver a cultura de participação dos clientes.	Manter atualizada e disponível informação sobre benefícios sociais.	Pesquisar regularmente informação. Sistematizar e Divulgar informação.	informação publicada no website revista e atualizada.

Eixo estratégico	Objetivos Gerais	Objetivos específicos	Ações	Metas 2025
		Promover um leque variado de atividades associativas.	Dinamizar atividades recreativas ou culturais abertas à comunidade.	Duas atividades realizadas.
		Incentivar a participação em atividades ou grupos comunitários.	Conhecer e Divulgar recursos da comunidade. Incentivar a tomada de Contato com Os recursos disponíveis.	informação sobre recursos disponíveis sistematizada por concelhos ou temáticas.
		Apoiar a denúncia de práticas discriminatórias no acesso às oportunidades.	Implementar ou apoiar a implementação de procedimentos de sinalização de práticas discriminatórias junto das entidades adequadas.	Apoiar mais de 50% das denúncias de práticas discriminatórias ou de falta de acessibilidade.
	Divulgar e apoiar práticas de inclusão.	Divulgar e apoiar a prática de desporto adaptado.	Criar Oportunidades de divulgação/experimentação de Goalball. Divulgar outras modalidades de desporto adaptado.	Uma ação de experimentação promovida. Uma ação de divulgação efetuada.
	Contribuir para a redução de barreiras no acesso às oportunidades.	Dinamizar ações (in)formativas e de sensibilização em diversos contextos.	Dinamizar ações abertas ao público em geral. Dinamizar ações em contexto escolar. Dinamizar ações noutros contextos.	Uma ação aberta ao público realizada. Uma ação em contexto escolar realizada. Uma ação noutros contextos realizada.
		Promover a utilização de recursos de acessibilidade pelas respostas e serviços da comunidade.	Divulgar informação sobre acessibilidade junto dos recursos da comunidade. Propor melhorias ao nível de acessibilidade.	Proposta de produção de materiais adaptados apresentada a uma organização. Plano de melhoria de acessibilidade apresentado a uma organização.

