

# iCreate

Associação para a promoção da criatividade, do desenvolvimento pessoal e da reabilitação psicopedagógica

## Diagnóstico de Necessidades

2020



## Índice

Introdução.....	5
A Associação iCreate .....	6
Apresentação da Associação.....	6
Visão, Missão e Valores.....	6
Objetivos e Estratégia .....	8
Projetos iCreate.....	10
Estrutura organizacional .....	16
Recursos Humanos, Parceiros e outros Stakeholders.....	18
Recursos Humanos.....	18
Parcerias e relação com a comunidade .....	18
Comunicação e Marketing .....	22
Financiamento e sustentabilidade financeira .....	24
Modelo de criação de valor e avaliação de impacto.....	25
Análise Interna e Externa da Associação.....	26
Análise SWOT .....	26
Análise PESTAL .....	29
Diagnóstico de necessidades de intervenção .....	33
Plano de Ação.....	36
Medidas a implementar .....	36
Cronograma.....	38

## Índice de Imagens

Imagem 1 – Organograma iCreate .....	17
--------------------------------------	----

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Parceiros iCreate .....	20
Tabela 2 – Principais Custos e Proveitos iCreate .....	24
Tabela 3 – Análise SWOT .....	28
Tabela 4 – Análise PESTAL .....	32
Tabela 5 – Necessidades diagnosticadas .....	33
Tabela 6 – Medidas a implementar .....	36
Tabela 7 – Cronograma de ação .....	39

## Introdução

Com a elaboração de um diagnóstico estratégico para a Associação iCreate propomo-nos fazer um levantamento das necessidades de intervenção na Associação, bem como a delinear um plano de ação que vise colmatar os seus pontos fracos e reforçar os pontos fortes. Pretende-se que este diagnóstico, ao traçar um plano de ação para suprir as necessidades identificadas, resulte numa alavanca importante da visibilidade da iCreate e num contributo para o reforço da sustentabilidade financeira da Associação.

Sendo o primeiro diagnóstico estratégico de necessidades da Associação, e ainda que a iCreate tenha já uma marca consolidada, este deverá ser uma base de referência para futuros planos de estratégia e/ou de marketing, que tenham em conta a evolução da Associação, alavancada por este diagnóstico, e adaptem a estratégia aqui definida.

Assim, a estrutura deste diagnóstico de necessidades passa por, em primeiro lugar, apresentar a Associação, descrever a sua identidade no que diz respeito à sua visão, missão e valores e, também, caracterizar a estrutura organizacional da Associação e a sua relação com a comunidade local e outros Stakeholders. De seguida, serão apresentados os projetos já implementados na Associação desde os livros editados, aos workshops, às excursões ou às sessões de terapia. Ainda na caracterização da Associação, proceder-se-á, através de uma análise SWOT, à definição das forças e fraquezas da iCreate, bem como das oportunidades e ameaças a que está sujeita e, ainda, à análise do meio envolvente da iCreate, com recurso a uma análise PESTAL.

Depois de concluída esta fase, serão expostas as necessidades de intervenção na Associação iCreate, identificadas nas fases anteriores, bem como o plano de ação delineado para colmatar essas necessidades, em conjunto com um cronograma de ação.

## A Associação iCreate

### Apresentação da Associação

A iCreate é uma Associação sem fins lucrativos sediada no concelho de Vila Nova de Poiares, distrito de Coimbra. Criada em 2012, tem como principal objetivo promover a criatividade, o desenvolvimento pessoal e a reabilitação psicopedagógica da população mais idosa do concelho. Sob o lema “Viver. Rir. Amar.”, a iCreate promove o envelhecimento ativo, participativo e saudável através da inclusão dos mais velhos na comunidade, numa lógica intergeracional. Contrariando o isolamento dos mais idosos, especialmente nas zonas rurais, a iCreate pretende, assim, contribuir, para o desenvolvimento social e cultural da comunidade local.

A Associação começou por desenvolver o seu trabalho na cidade de Coimbra mas acabou por se deslocar para Vila Nova de Poiares com o objetivo de dinamizar o seu modelo de envelhecimento participativo no interior do país, tendo-lhe sido, em 2014, atribuída, pelo Município, em concurso público, as instalações da Antiga Escola Primária do Entroncamento. Ambicionando que o seu modelo de envelhecimento participativo prolifere para outras zonas do país, e sem nunca descurar o trabalho que é já feito em Vila Nova de Poiares, a iCreate conta com o empenho contínuo dos seus colaboradores e voluntários para dar à população poiarense mais idosa uma qualidade de vida que, de outra forma, jamais teriam.

### Visão, Missão e Valores

A gestão de uma organização, tenha ela fins lucrativos ou não, envolve, desde logo, a definição da missão, visão e valores pelos quais esta se rege. Para além de servirem de base ao planeamento estratégico, constroem a identidade organizacional da entidade. A missão de uma organização é, então, o ponto de partida e corresponde ao seu propósito de existir: o que faz e para quem o faz. Já a visão traduz de uma forma abrangente um conjunto de intenções, aspirações para o futuro e tem um carácter motivador. Por fim, os valores guiam a conduta da organização, delimitam os meios aceitáveis para executar a missão e a visão e ditam os comportamentos e atitudes no seio da estrutura. Assim, a identidade organizacional da entidade é a seguinte:

- **Missão**

Contribuir para a construção de uma comunidade baseada em princípios humanistas, promovendo o bem-estar e solidariedade intergeracional através da implementação de ações inclusivas para o público sénior.

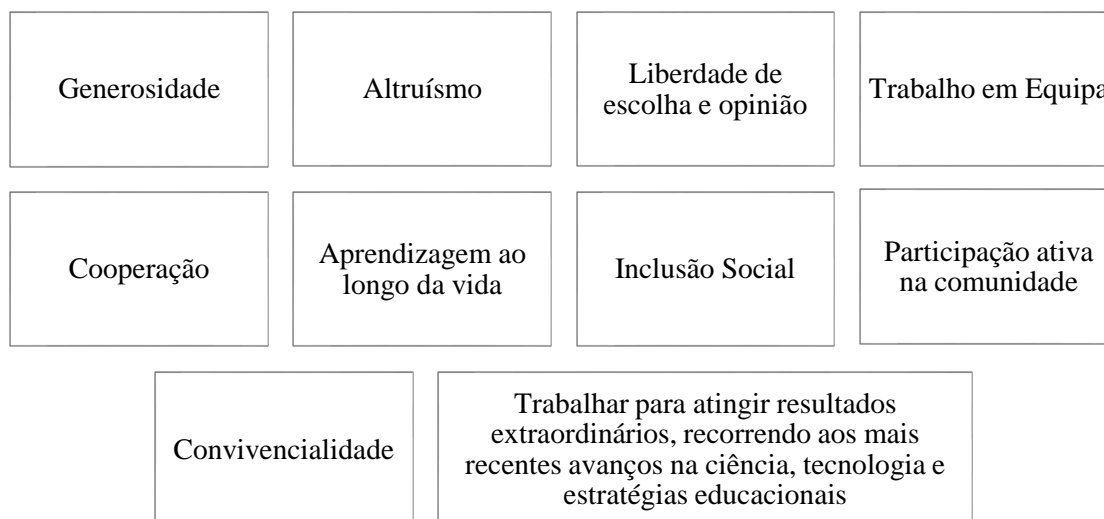
Melhorar a vida dos seus associados promovendo ações de promoção de um envelhecimento participativo na comunidade, para fazer face ao isolamento e à vulnerabilidade afetiva do público sénior.

Construir projetos comunitários de inclusão social, estabelecer relações de cooperação com outras organizações, associações e entidades com fins similares.

- **Visão**

A iCreate ambiciona criar uma metodologia participativa de índole não formal, em formato Clube, replicável em todas as comunidades do interior com problemas de envelhecimento e isolamento da população sénior.

- **Valores**



## Objetivos e Estratégia

Diretamente relacionadas com a Visão, Missão e Valores de uma organização, os objetivos estratégicos são as metas globais que orientam a ação da Associação no sentido desta, a longo prazo, fazer cumprir, com sucesso, a sua missão. Assim, o cumprimento da missão referida no ponto anterior, e de acordo com o projeto educativo da Associação iCreate, é realizado numa matriz de participação ativa dos elementos da comunidade, com base na centralidade da educação e cultura e da sua estreita articulação com a renovação da tradição, mediante a prossecução dos seguintes objetivos:

- a) a educação e formação pessoal e social, nas suas dimensões cultural, artística, técnica e profissional, através de uma oferta diversificada, contribuindo para a educação e formação ao longo da vida e para o desenvolvimento cultural e social das comunidades;
- b) a realização de formação, participação em eventos culturais e artísticos, promovendo a criatividade, a inovação com propostas de atividades inovadoras e diferenciadoras, bem como a procura de respostas aos grandes desafios da cultura e da sociedade;
- c) a transferência, o intercâmbio e a valorização da cultura produzida, através do desenvolvimento de soluções editoriais, da prestação de serviços à comunidade, da realização de ações de apoio ao desenvolvimento cultural e económico, numa base de valorização e de promoção da autonomia dos seus públicos-alvo (empreendedorismo);
- d) o intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições e organismos nacionais e estrangeiros, através da mobilidade de jovens, adultos, idosos e formadores, do desenvolvimento de programas culturais, artísticos e de investigação com base em parcerias, da contribuição para a cooperação internacional, com especial destaque para os países europeus e de língua oficial portuguesa e da construção de um ambiente multilinguístico;
- e) a interação com a comunidade, através de contribuições para a difusão da cultura, da análise e da apresentação de soluções, de parcerias para o desenvolvimento cultural, artístico, social e económico, nos contextos regional, nacional ou internacional;
- f) a contribuição para o desenvolvimento social, cultural, artístico e económico da região em que se insere e para o conhecimento, defesa e divulgação do seu património natural e cultural;

g) a promoção da autonomia e independência nas rotinas dos seniores, contribuindo simultaneamente para a diminuição do seu isolamento; o desenvolvimento de ações que retardem a degradação física, cognitiva, emocional e social dos seniores.

No que diz respeito à estratégia utilizada para a concretização dos objetivos definidos acima, a Associação iCreate desenvolve a sua atividade em três eixos de atuação com a finalidade de conceber, criar e promover projetos educacionais e culturais, de contribuir para o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, e de promover a inclusão social e económica das comunidades numa lógica sustentável. Assim, os três eixos de atuação denominam-se “Clube dos Velhos Amigos”, “Clube do Bem Estar” e “Feiras & Mostras” e operam nas áreas educacionais, culturais e artísticas, de desenvolvimento pessoal, de voluntariado, animação de espaços públicos e privados e de atividades de tempos livres.

## Projetos iCreate

Os três eixos de atuação da iCreate supramencionados são operacionalizados das seguintes formas: no Clube dos Velhos Amigos, os seniores associados têm um leque alargado de atividades disponíveis – em exclusivo para sócios do clube – que vão desde atividades de inclusão digital, a ateliers de trabalhos manuais ou emissões na rádio regional; no Clube de Bem-Estar disponibiliza-se a qualquer pessoa com mais de 65 anos de Vila Nova de Poiares uma diversidade de projetos de desenvolvimento pessoal, social e psicopedagógico e, por último, no eixo de atuação Feiras & Mostras, organizam-se eventos artísticos e culturais em parceria com outras instituições.

Assim, fazem parte das atividades do **Clube dos Velhos Amigos**, os seguintes projetos:

- A minha vida dava um livro

Neste projeto, recorre-se à narração e recriação de escrita popular e memórias de vida, através de métodos e técnicas de escrita criativa e aprendizagem das Tecnologias de Informação e Comunicação, construindo assim, memórias autobiográficas que são editadas em livro através das edições iCreate. Este projeto editorial informal, tem como objetivo construir uma memória coletiva da comunidade, com as histórias de vida dos seus cidadãos.

No âmbito deste projeto foram já publicadas três obras diferentes – duas de autoria de dois dos sócios do Clube dos Velhos amigos e uma terceira pela atual Presidente da Direção da iCreate. No ano de 2019 foram, assim, publicadas as obras autobiográficas “Se pudesse pagava à more para não vir” e “Fui guardador de Rebanhos” e, durante o mês de setembro do presente ano foi lançada a obra “É bom ouvir a voz de quem está vivo” que resultou de um diário escrito nas redes sociais durante o Estado de Emergência que obrigou a uma adaptação corajosa e persistente da comunidade. Uma quarta obra, ainda em desenvolvimento, e que deverá ficar concluída em 2021, será o resultado de uma memória coletiva da comunidade de Vila Novas de Poiares construída em sessões presenciais desenvolvidas nas quatro Juntas de Freguesia do Município.

- Bom dia Mundo

“Bom dia Mundo” é um atelier de literacia digital que visa desenvolver um trabalho assente na aprendizagem e utilização das TIC e das redes sociais, onde textos da autoria

dos sócios do Clube, sobre memórias e opiniões em torno de determinados temas, são publicados no blog coletivo “Bom dia Mundo” e no boletim trimestral “Clube dos Velhos Amigos”, publicado trimestralmente com o jornal Diário de Coimbra. Adicionalmente, é o atelier onde os associados podem aprender a utilizar as ferramentas do Office como o Word e as redes sociais como o Facebook, o email, o Youtube ou o Whatsapp, aprender a utilizar as potencialidades de um telemóvel, ou até a fazer pesquisas nos motores de busca da Internet.

- Mãos à obra

No projeto “Mãos à obra”, disponibilizam-se workshops, oficinas e ateliers de costura criativa, ecodesign e outras técnicas plásticas. Trabalha-se numa ótica de experimentação temática numa lógica de reutilização, conceção de adereços e objetos de decoração utilizando materiais diversos como tecido, cartão, lã, feltro, vidro, plástico, linha, esferovite, etc. Trabalha-se com os sócios do clube e instituições parceiras com o objetivo de criar um ambiente educativo ativo, participativo, criativo, onde se valorizem as competências de criatividade e inovação.

- Lãs solidárias

Este projeto opera na área da solidariedade social numa perspetiva de entreajuda entre os membros da comunidade, de desenvolvimento e implementação do real sentido da palavra solidariedade. Pretende estimular a “ajuda ao próximo” através da promoção de vários projetos que envolvam a comunidade.

As sócias do clube trabalham em tricot, com lãs oferecidas pela comunidade e outras organizações parceiras e entregam mantas, xailes, luvas, casacos, gorros e outros a entidades como a Unidade de Oncologia do Hospital da Universidade de Coimbra, a Irmandade de Nossa Senhora das Necessidades, as Juntas de Freguesia de Santo André e de Arrifana e o IPO de Coimbra.

- Velhos amigos na Rádio

Esta é uma iniciativa em parceria com a rádio regional Mundial FM e consiste na participação mensal dos sócios do Clube Velhos Amigos num programa de rádio, no qual partilham as suas histórias e perspetivas sobre determinadas temáticas.

- Contos e Pontos

Em parceria com bibliotecas escolares e municipais, com o objetivo de ajudar a criar hábitos e dinamização de atividades de leitura nas quais se valorizem as competências de criatividade e inovação, o nosso público-alvo é incentivado a debater ideias, construir um projeto, apresentá-lo ao vivo e analisar criticamente os pontos fortes e fracos, através da sua avaliação crítica pelos participantes. Para esse efeito, constroem-se histórias, cenários e adereços através de um processo de costura, recolha de contos tradicionais, livros ilustrados, entre outros.

- Velhos amigos na ramboia

As visitas culturais e o convívio sénior são as principais finalidades desta iniciativa, que visa, também, em alguns casos promover o intercâmbio entre os sócios do clube e os seniores de outras localidades do país. Estas iniciativas realizam-se numa base mensal e incluem idas a peças de teatro, cinema, museus, espetáculos musicais, almoços convívio e visitas a outras localidades.

- Velhos amigos em Quiaios

Em estilo de Colónia de Férias, uma parceria entre a iCreate e o Município de Vila Nova de Poiares permite proporcionar à população sénior do concelho um período de 7 a 10 dias de descanso em Quiaios, nos meses de Verão, onde são dinamizadas diversas atividades de âmbitos distintos, nomeadamente, sessões de cinema, debates, jogos, meditação, ioga, dança, entre outras.

- Letras prá vida – Poiares

A oficina de alfabetização “Letras Prá Vida” é um projeto da Escola Superior de Educação de Coimbra desenvolvida em Poiares com a parceria da iCreate. As responsabilidades da equipa da iCreate no projeto têm sido variadas, nomeadamente, construção das parcerias em Vila Nova de Poiares, cedência do espaço, gestão da inscrição dos participantes, organização da pasta pedagógica, participação na construção da parte pedagógica, planificações e relatórios, reportagem fotográfica e vídeo, participação na escrita de comunicações e ida a Congressos.

- Boletim dos Velhos Amigos

Boletim trimestral publicado com o jornal Diário de Coimbra, no qual são publicitadas as atividades desenvolvidas no Clube dos Velhos Amigos para além da publicação de alguns textos dos sócios do clube. O 1º Número foi publicado em junho de 2017.

- Velhos amigos em missão: Rota da Amizade

O projeto “Velhos amigos em missão” é o mais recente projeto da iCreate, idealizado ainda durante a fase inicial da pandemia que atravessamos. O conceito do projeto passa por visitar os seniores, em suas casas ou, maioritariamente, no seus quintais, a partir do momento em que foi levantado o Estado de Emergência, preservando as condições de proteção e distância social. Foi, assim, criada uma Rota da Amizade, com o objetivo de minorar os efeitos do isolamento social na saúde mental dos sócios e sócias do Clube, promovendo momentos de convívio através da conversa, sendo um ouvido amigo e de conforto, acompanhando também os trabalhos manuais e agrícolas que fizeram durante a quarentena, e, quando necessário, ensinando pessoalmente a usar a aplicação online da iCreate. Esta iniciativa foi uma iniciativa temporária, uma vez que, gradualmente, e cumprindo todas as regras de segurança, a iCreate tem regressado às atividades presenciais.

- Levo Poiares no Coração

Este projeto não está, ainda, em fase de implementação uma vez que implicaria o ajuntamento de um número considerável de pessoas. O projeto visa realizar visitas guiadas a Vila Nova de Poiares, nas quais os sócios do Clube dos Velhos Amigos são os guias-turísticos que irão receber outros seniores de associações, clubes e universidades seniores do país. Ainda que o projeto não possa, para já, ser posto em prática, todo o trabalho de *background* de constituição de parcerias, delineação de roteiros turísticos, criação de produtos de merchandising está já a ser feito.

No segundo eixo de atuação, o Clube de Bem-Estar, dinamiza-se uma variedade de atividades de estímulo ao desenvolvimento pessoal, social e psicopedagógico dos participantes com base na aplicação dos conhecimentos recentes na área das neurociências às valências de educação, desenvolvimento e aconselhamento terapêutico para intervir ao nível das dificuldades de integração, inclusão social, sentido da vida, bem-estar e qualidade de vida. Em regime de parcerias com entidades públicas e privadas, a

iCreate proporciona um leque de ofertas de baixo custo como por exemplo, a meditação em grupo, sessões individuais de hipnoterapia, coaching, reiki, mindfulness e massagem, caminhadas em grupo, rastreios na área da saúde física e mental, workshops de alimentação saudável, pilates e ioga, entre outros. A partir de 2021 está, ainda, planeada a realização de retiros de saúde e bem-estar.

Por último, o terceiro eixo de atuação da iCreate, **Feiras & Mostras**, consiste na organização e animação de eventos das mais diversas naturezas como por exemplo de promoção artística, de divulgação de produtos biológicos, eventos culturais ou feiras de saúde e bem-estar. Entre as iniciativas em que a iCreate participa estão “Coimbra a criar – Mercado de Natal”, “Coimbra a Sorrir – Feira de Saúde e Bem-Estar”, “Coimbra a Sonhar – Encontro Intergeracional”, a Feira Franca de Poiares, a Poiartes, também no município de Vila Nova de Poiares, entre outras.

Paralelamente existem, ainda, outras iniciativas na Associação como a “Curtes Poiares”, um projeto que visa a realização de curtas-metragens, envolvendo jovens e seniores de Vila Nova de Poiares, que divulguem e preservem as tradições do concelho. Esta atividade está, por enquanto, suspensa, e aguarda novas datas que deverão ser definidas consoante a evolução da situação pandémica que atravessamos. Igualmente influenciada pelos constrangimentos que a pandemia tem provocado, a iCreate colocou em marcha dois novos projetos que, durante estes últimos meses têm substituído as iniciativas que, até então, obrigaram ao ajuntamento de grupos. Neste contexto, a iCreate colocou à disposição dos seus utilizadores, uma *App* e uma plataforma online visando dar continuidade ao trabalho realizado em prol do envelhecimento saudável e participativo, no decorrer dos ateliers presenciais do Clube dos Velhos Amigos. As sessões disponíveis em [app.icreatepoiares.pt](http://app.icreatepoiares.pt) são de índole diversa, nomeadamente meditação, escrita criativa, costura, literacia digital, exercícios para o corpo e mente, tricot, alimentação saudável, mindfulness, musicoterapia, frases positivas e atividades para fazer em família. Durante 11 semanas foram, desta forma, disponibilizadas 132 sessões que continuam online para serem vistas e revistas sempre que os utilizadores assim o entenderem. Para além da equipa da iCreate, que esteve semanalmente presente na dinamização dos vários ateliers, contamos com os seguintes parceiros: Ginásio Holmes Place de Coimbra; Centro Bebés e Barriguitas; EPAL Infonet; Plesse Cosmética Natural, Time4Family; LMI, de Vila Nova de Poiares; Cuide de si com Amor; Psicóloga e Hipnoterapeuta Rita Silva; Professor de Cavaquinho, Álvaro Oliveira; Terapeuta Celeste Vieira e Homeopata Vera Gamas.

Destacamos que não só os sócios do Clube dos Velhos Amigos acederam à plataforma online/app mas também muitos outros seniores, tanto do concelho de Vila nova de Poiães como de outras localidades como Coimbra, Alpiarça, Ermesinde ou Lisboa.

Por último, salienta-se, ainda, a criação da “Linha da amizade”, uma linha telefónica criada durante o período de confinamento, disponível para qualquer pessoa que precise de ouvir uma voz amiga, ou apenas de passar um momento diferente que contrarie o isolamento crescente em que temos vivido nos últimos meses.

## Estrutura organizacional

A Associação iCreate está estruturada de forma a conseguir maximizar o potencial dos seus recursos humanos, a garantir a prestação do melhor serviço possível junto da comunidade e a aproveitar os seus recursos da melhor forma, considerando as limitações que, geralmente, uma Associação sem Fins Lucrativos enfrenta ao nível do financiamento. Assim, os elementos constituintes da Associação são os definidos estatutariamente e estão refletidos no organograma apresentados abaixo. A estrutura da iCreate assenta nas figuras que compõem os órgãos sociais e estas são eleitas, anualmente, em Assembleia Geral.

A direção da iCreate, tal como definido estatutariamente, é composta por um presidente, um vice-presidente e um vogal, a quem compete gerir a Associação e tomar decisões referentes ao seu funcionamento. É parte integrante das suas funções a gestão de recursos humanos e dos associados, a elaboração anual do Relatório de Contas do exercício, Plano de Atividades e Orçamento para o exercício seguinte, entre outros.

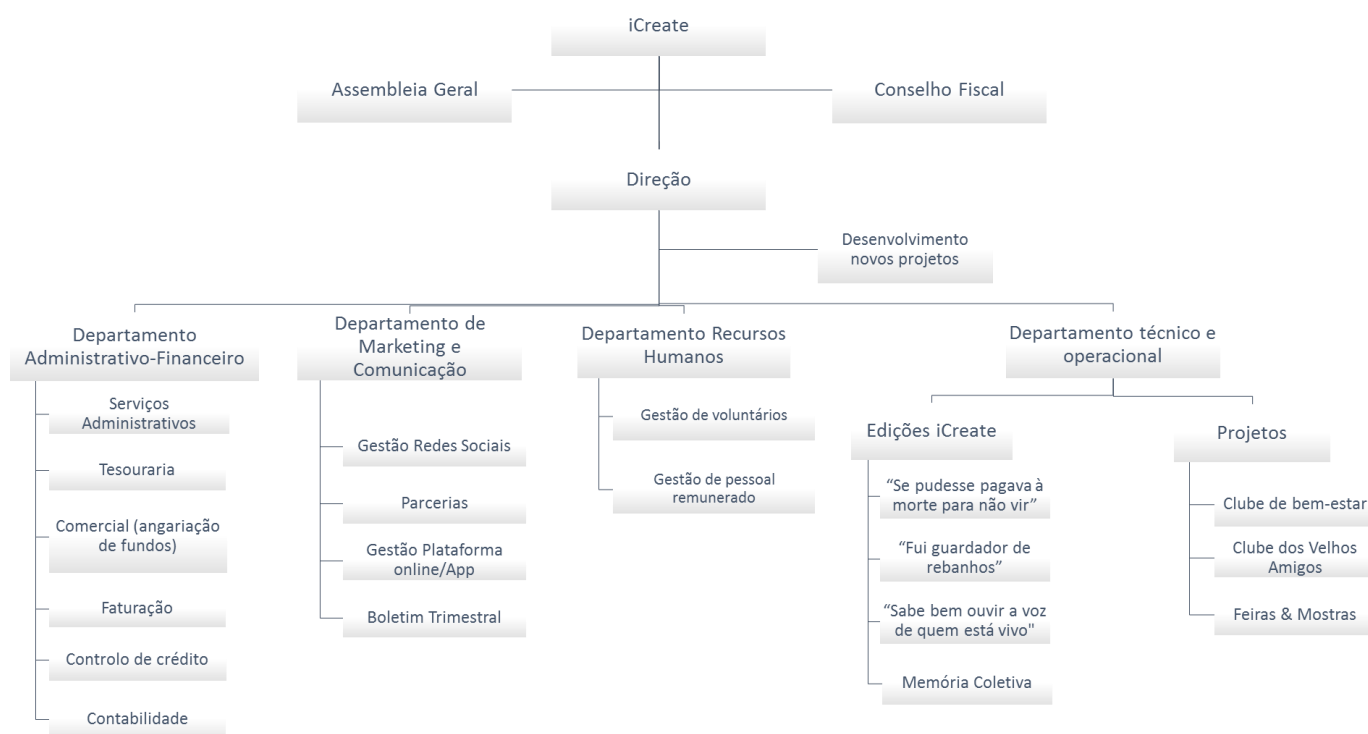
A Assembleia Geral é o órgão máximo deliberativo da associação, composta por todos os associados e, conforme definido nos Estatutos, é liderada por um presidente e dois secretários. Na Assembleia Geral da iCreate garante-se a prossecução dos fins sociais para os quais a Associação foi criada, elegem-se ou destituem-se as figuras dos restantes órgãos sociais e aprovam-se os Relatórios de Contas e Planos de Atividades e Orçamentos para os anos seguintes.

Já o Conselho Fiscal, órgão responsável não só pelo controlo orçamental e fiscalização das contas da Associação como também da própria gestão da entidade, é composto por um presidente e dois vogais que, para além de garantirem o cumprimento da lei, dos estatutos e regulamentos, estão incumbidos de dar os seus pareceres, ao nível financeiro, sobre os demais assuntos como Relatórios de Contas, Planos de Atividades e Orçamentos, que permitam uma tomada de decisão fundamentada e esclarecida por parte tanto da Direção como da Assembleia Geral.

Apesar de existir uma clara atribuição de papéis e competências aos membros designados para cada função, as relações hierárquicas e a divisão entre departamentos não estão, ainda, difundidas de forma esclarecedora, pelo que se propõe a adoção de um organograma, como o apresentado abaixo, que poderá ser suscetível de alterações caso os

membros da Associação assim o entendam. Realça-se que a estrutura aqui definida não deverá impedir o relacionamento entre setores, permitindo, assim, a cooperação interna e fomentando uma cultura de participação e de interajuda. Adicionalmente, ainda que existam cargos de liderança, com responsabilidades acrescidas, a Associação acredita que todos os seus elementos deverão ter uma palavra no processo de tomada de decisão que se pretende ser conjunta.

**Imagem 1 – Organograma iCreate**



**Fonte: Elaboração própria**

## Recursos Humanos, Parceiros e outros Stakeholders

### Recursos Humanos

A equipa da iCreate é, antes de mais, um conjunto de indivíduos munido de um sentido de missão, de responsabilidade e de dedicação incansável que, mesmo com todos os constrangimentos de recursos, financeiros e humanos, que geralmente caracterizam as Associações Sem Fins Lucrativos (e a iCreate não é exceção) acreditam que o projeto pode prosperar e, realmente, mudar a vida da população mais idosa.

Neste contexto, a Associação iCreate conta com o contributo de Vera Carvalho (Presidente), Inês Silva (Vice-presidente) e Alda Oliveira (Vogal) como membros da Direção, no presente mandato, remuneradas em regime de prestação de serviços como trabalhadoras independentes. Para além de membros da Direção, assumem outras responsabilidades nas diversas atividades que a Associação promove. Vera Carvalho assume, igualmente, a coordenação geral de projetos e é, ainda, formadora na área de TIC e Cidadania. Inês Silva, para além da vice-presidência, agrega nas suas funções a de coordenadora do Clube dos Velhos Amigos e é, também, formadora na área de TIC e Meditação. Alda Carvalho, além de se Vogal na Direção, é formadora na área de Costura Criativa. A equipa de colaboradores remunerados é, ainda, composta por outros dois formadores nas áreas de Eco-Design e de Pintura, Fátima Carvalho e Samuel Simões, respetivamente. A esta equipa juntam-se ainda quatro voluntários seniores: Álvaro Oliveira como formador na área de Musicoterapia e Cavaquinho, Anabela Tenreiro como Professora de Ginástica Terapêutica, Christobel de Cruz como formadora na área de tricot e croché e, por último, Luke de Cruz como responsável pelas obras de manutenção e melhoria da sede da Associação. Relativamente aos voluntários, realçamos o facto de todos terem idade superior a 55 anos e contribuir com o seu tempo e dedicação também eles numa lógica de envelhecimento ativo, saudável e participativo.

### Parcerias e relação com a comunidade

No que diz respeito às parcerias e protocolos com a Associação iCreate, esta colabora com o Município de Vila Nova de Poiares e com as suas quatro juntas de freguesia – Santo André, Arrifana, São Miguel e Lavegadas – no âmbito do Contrato “Programa de Desenvolvimento Cultural” dinamizado pelo Município como forma de apoio a atividades desenvolvidas pelas associações locais com fins culturais e sociais. No caso da

iCreate, esta parceria, intitulada “Ser jovem não tem idade”, existe com o objetivo de desenvolver anualmente projetos que visam a promoção do envelhecimento ativo, participativo e saudável. Paralelamente, a iCreate colabora também com o Município de Vila Nova de Poiares na criação de decorações de Natal, no âmbito do Protocolo Anual Poiares a Criar, entre outros projetos que possam surgir pontualmente para promover o envelhecimento ativo e saudável, nomeadamente candidaturas e financiamentos a fundos europeus (ou outros).

A iCreate é, também, parceira do CLDS 4G de Vila Nova de Poiares – Somos Um Só (Contrato Local de Desenvolvimento Social de Vila Nova de Poiares), colaborando com a sua equipa técnica na dinamização do eixo de atuação do CLDS 4G nº 3 - Promoção do Envelhecimento Ativo e Apoio ao Idoso.

Em parceria com a Associação Barafunda, ALÉM e APCEP (Associação Promoção da Cultura e Educação Permanente), a iCreate desenvolve o Projeto Literacia para a Democracia, financiado pela Fundação Calouste Gulbenkian.

Como forma de proporcionar aos sócios do Clube dos Velhos Amigos vantagens na aquisição de produtos e serviços, a Associação iCreate é parceira da Óptica Maxivisão, do Atelier de Beleza Natural Beauty e do Grupo Alves Bandeira. Por outro lado, numa estratégia de ampliar a sua oferta de serviços, nomeadamente, ao nível da formação e da participação em projetos científicos, a iCreate conta com parceiros como a ESEC (Escola Superior de Educação de Coimbra), a FPCEUC (Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra), a Associação Porta Lilás e a empresa de formação profissional Konkrets. Com o objetivo de contribuir ativamente para a recolha seletiva de têxteis, a iCreate tem, ainda, um protocolo de colaboração estabelecido com a H Sarah Trading - Operador de Gestão de Resíduos. Por fim, com vista à dinamização de atividades culturais em Coimbra, a iCreate conta com a APBC (Agência para a Promoção da Baixa de Coimbra) e a AICEC (Associação de Indústria, Comércio e Empresas de Coimbra) como parceiras institucionais.

**Tabela 1 – Parceiros iCreate**

<b>Parceiros</b>	<b>Âmbito da Parceria</b>
Município de Vila Nova de Poiares	Programa de Desenvolvimento Cultural
Juntas de Freguesia de Santo André, Arrifana, Lavegadas e São Miguel de Poiares	
CLDS 4G de Vila Nova de Poiares - Somos Um Só	Colabora com a equipa técnica na dinamização de diversas atividades
APBC (Agência para a Promoção da Baixa de Coimbra)	Parceira institucional para dinamização de atividades culturais em Coimbra
AICEC (Associação de Indústria, Comércio e Empresas de Coimbra)	Parceira institucional para dinamização de atividades culturais em Coimbra
H Sarah Trading - Operador de Gestão de Resíduos	Recolha seletiva de textéis para os ateliers iCreate
Óptica Maxivisão	Vantagens na aquisição de produtos e serviços para sócios do Clube dos Velhos Amigos
Atelier de Beleza Natural Beauty	
Grupo Alves Bandeira	
FPCEUC (Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra)	Participação em projetos científicos e atividades ao nível da formação
Associação Porta Lilás	
Konkrets (Consultoria e Formação Profissional)	
ESEC (Escola Superior de Educação de Coimbra)	
Associação Barafunda	Projeto Literacia para a Democracia, financiado pela Fundação Calouste Gulbenkian
Associação ALÉM	
APCEP (Associação Promoção da Cultura e Educação Permanente)	

**Fonte: Elaboração própria**

Para além das entidades parceiras da iCreate, existem outros Stakeholders que deverão ser mencionados e analisados pela sua importância na atividade da Associação.

Em primeiro lugar, destacamos os sócios do Clube dos Velhos Amigos que são os principais beneficiários das atividades dinamizadas pela iCreate. Adicionalmente, são um contributo importante para a sustentabilidade financeira da Associação na medida em que, ser sócio do clube e usufruir de condições especiais de acesso às nossas atividades e de descontos em empresa parceiras, implica o pagamento anual de uma quota.

Para além dos sócios do Clube dos Velhos Amigos, outros elementos da comunidade sénior de Vila Nova de Poiares usufruem igualmente de uma série de atividades promovidas pela iCreate, incluindo algumas das atividades disponibilizadas em primeira instância para os sócios do clube.

De uma forma geral, toda a comunidade sénior poiarense é, igualmente, um stakeholder importante que determina o rumo da iCreate. De facto, a comunidade sénior é a razão de existir da Associação e toda a sua ação gira em torno daquilo que considera ser benéfico para a população poiarense mais idosa. Não só os sócios e outros inscritos usufruem das atividades que esta oferece; indiretamente, também outros idosos beneficiam da atuação da iCreate pelo convívio com os idosos associados e consequente troca de ideias, ensinamentos, partilha de experiências.

Por último, todos aqueles que de uma forma ou de outra contribuem para o sucesso da iCreate, quer através de um donativo ou de uma compra de alguma das suas obras ou qualquer outro produto iCreate ou, ainda, através do tempo que oferecem à causa, são peças fundamentais para o crescimento da Associação.

## Comunicação e Marketing

A comunicação da iCreate com o meio envolvente é feita essencialmente com recurso aos meios digitais e através dos órgãos de comunicação social locais/regionais. Por um lado, a facilidade de partilhar conteúdos nas respetivas páginas de Facebook, Instagram, LinkedIn ou Tumblr leva a que estes sejam os meios de comunicação privilegiados pela Associação. A existência de um website próprio é, igualmente, uma ferramenta de comunicação importante e agrega a informação principal sobre a estrutura e organização da iCreate, bem como a sua visão, missão e valores e, ainda, os principais projetos desenvolvidos pela Associação.

Por outro lado, a divulgação da “marca” iCreate é, igualmente, conseguida com o seu projeto “Velhos Amigos na Rádio” realizado em parceria com a rádio regional “Mundial FM”. A transmissão mensal do programa de rádio, cujos participantes são os próprios membros do “Clube dos Velhos Amigos” da iCreate é, em si, uma forma de divulgação do trabalho que a Associação realiza junto da população mais idosa.

A diversidade de eventos, feiras e mostras em que a iCreate participa como, por exemplo, a Poiartes ou a Feira Popular de Coimbra, é, igualmente, uma forma importante de comunicação da missão, valores e objetivos da Associação, sendo, ao mesmo tempo, excelentes oportunidades para vender os produtos criados nos ateliers da iCreate. Por último, a presença assídua na imprensa regional, nomeadamente, no jornal “Diário de Coimbra” tem sido, também, um contributo importante para o reconhecimento, pelo público em geral, da iCreate enquanto Associação Sem Fins Lucrativos e dos serviços que esta presta.

Os canais de divulgação utilizados pela Associação são, na verdade, desde logo, os principais canais a adotar, uma vez que a relação custo/benefício da utilização de redes sociais, de meios de comunicação regionais e de participação em certos eventos é bastante vantajosa. Ainda assim, apesar de, efetivamente, os canais principais de divulgação estarem já a ser utilizados, a forma com que são usados e a periodicidade serão aspetos passíveis de sofrer melhorias significativas. Adicionalmente, existem outros mecanismos de comunicação e marketing tão ou mais eficazes que poderiam ser adotados pela iCreate.

Para as organizações, tenham elas como fim a obtenção de lucro ou não, sobreviverem e serem bem-sucedidas, a aposta no aumento da sua visibilidade e reconhecimento é

imprescindível. Ainda que a divulgação da Associação seja um fim em si mesmo, é, principalmente, um meio importante para garantir a captação de donativos e patrocínios, para tornar mais eficaz o recrutamento de voluntários e outros colaboradores, para facilitar a adesão do público aos eventos que a iCreate integra e até para melhor ajustar a oferta disponível de serviços à real procura.

Assim, propõe-se que a iCreate opte pela elaboração de um plano de comunicação e marketing estruturado e organizado, uma vez que este permitirá planear toda a atividade da Associação, definindo estratégias, estabelecendo objetivos, antecipando decisões e, principalmente, delineando um plano de ação que inclua as medidas a implementar, o cronograma de implementação e orçamentação das despesas inerentes à execução do plano.

## Financiamento e sustentabilidade financeira

A cada ano, a iCreate estima a sua estrutura de custos e de proveitos para 12 meses, auscultando os membros da Assembleia Geral. Como a generalidade das Organizações sem Fins Lucrativos, as fontes de receitas da iCreate são bastante limitadas enquanto que as despesas correntes, com o crescimento da Associação, tendem a crescer, de uma forma nem sempre proporcional às receitas. O valor arrecadado através do pagamento de quotas dos sócios do Clube dos Velhos Amigos, dos livros vendidos das edições iCreate e da venda de alguns itens dos ateliers iCreate é valor bastante reduzido face às despesas da Associação e, assim sendo, os subsídios de entidades públicas e outros donativos privados perfazem a maior fatia do financiamento da Associação iCreate. Em 2019, os subsídios do Município de Vila Nova de poiares e das suas juntas de freguesia perfizeram cerca de 40% das receitas da iCreate na sua totalidade e, em conjunto com outras entidades públicas e privadas, os donativos/subsídios representaram mais cerca de 83% da estrutura de receitas da Associação. Já no que diz respeito a despesas, e considerando a natureza da ação da iCreate, as rubricas “honorários”, “trabalhos especializados”, “deslocações e estadas” e “combustíveis” são as que têm maior peso na estrutura de custos da iCreate.

Neste contexto, facilmente se percebe a necessidade da iCreate aumentar a rentabilidade dos serviços que presta e dos produtos que vende e diversificar as suas fontes de rendimento de forma a reduzir a sua dependência de entidades como municípios e juntas de freguesia. Reconhecendo a sua importância para a sustentabilidade financeira da Associação, será, ainda assim, pertinente, concentrar esforços na captação de donativos privados (a certificação de entidade de utilidade pública será uma importante ajuda nesse sentido), de fundos comunitários e outros.

**Tabela 2 – Principais Custos e Proveitos iCreate**

<b>Custos</b>	<b>Proveitos</b>
Honorários	Quotas de sócios
Serviços de contabilidade	Projetos financiados
Deslocações e estadas	Subsídios Administração Local
Manutenção website e app	Edições iCreate
Pagamentos ao Estado	Venda de produtos dos ateliers iCreate
Trabalho especializado: contabilidade	Atividades pagas “Clube dos Velhos Amigos”
Eletricidade e Combustível	Outros Donativos

**Fonte: Elaboração própria**

## Modelo de criação de valor e avaliação de impacto

Ao contrário do que acontece com empresas, cujo objetivo principal da atividade é a obtenção de lucro e o seu valor criado é passível de ser medido pelo retorno financeiro dos produtos e serviços vendidos, uma Associação sem Fins Lucrativos mede o seu valor criado pelo impacto que tem no seu público-alvo.

No caso da iCreate, o valor gerado é de natureza social e a sua mensuração é, assim, mais complexa. O processo de criação de valor da iCreate tem como principais “inputs” o capital humano da Associação e as parcerias que esta tem com as mais diversas entidades. Por um lado, os colaboradores da iCreate contribuem com a sua experiência e conhecimento acumulado em áreas diversas como o ensino, as ciências sociais, a psicologia, entre outras. Adicionalmente, as diferentes faixas etárias a que os colaboradores e voluntários pertencem enriquecem a atividade por acrescentarem perspetivas diferentes e dinâmicas próprias tanto à organização interna da Associação como ao trabalho realizado junto dos idosos. Além do capital humano, também a rede de parcerias e protocolos assinados entre a iCreate e outras entidades são fatores imprescindíveis para a criação de valor social.

A intervenção que a Associação tem junto do seu público alvo só é possível graças aos seus Stakeholders e à sua boa-vontade de se juntarem a esta causa nobre e de, também eles, contribuírem para o envelhecimento ativo e participativo da população. Quer seja através de donativos financeiros, doações de materiais para os ateliers, disponibilidade para participar como oradores em workshops, webinars, formações, entre tantas outras ajudas que a Associação recebe, as entidades parceiras são, sem dúvida, um dos “inputs” mais importantes no modelo de criação de valor da Associação.

Neste contexto, o valor social gerado pela iCreate passa pela variedade de serviços que presta junto da população idosa do concelho de Vila Nova de Poiares e pela forma como ela contribui para o bem-estar e qualidade de vida da população sénior local.

## Análise Interna e Externa da Associação

### Análise SWOT

O plano estratégico de qualquer entidade, tenha ela fins lucrativos ou não, deverá ser resultado de uma análise cuidadosa do ambiente interno e externo à organização e dos seus recursos disponíveis. Para que tal análise seja feita de forma metódica e devidamente fundamentada, esta deverá ser realizada com recurso a mecanismos e ferramentas que evidenciem claramente os fatores críticos – de sucesso e insucesso – da atividade. Neste contexto, a análise SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) – aparece como ferramenta capaz de reunir vários aspetos relativamente ao ambiente interno e externo às organizações apresentando os pontos fortes e pontos fracos relativamente ao ambiente interno e, oportunidades e ameaças relativamente ao ambiente externo da entidade. Com base na análise SWOT, um plano de intervenção deverá ser traçado com o propósito de fazer uso das forças da Associação, aproveitar as oportunidades que o meio envolvente lhe proporciona, ao mesmo tempo que ultrapassa as suas fraquezas e evita as ameaças externas.

Assim, as oportunidades da iCreate são os aspetos positivos, externos à empresa, que poderão vir a ser mais-valias para a Associação se bem aproveitados. As ameaças, de forma oposta, são características negativas do meio envolvente que se podem tornar obstáculos ao normal funcionamento da Associação.

Assim sendo, a nível interno, destacam-se as seguintes forças:

- Entendimento claro da missão e dos valores da organização;
- Equipas multidisciplinares de voluntários, com disponibilidade de tempo e sentido de missão para atuar em várias frentes;
- Parcerias sólidas com administração local, empresas da região e o Instituto Politécnico de Coimbra;
- Projeto único e inovador no concelho;
- Reconhecimento formal da importância dos serviços prestados, a nível nacional e internacional;
- Utilização assídua das redes sociais para divulgação do trabalho da iCreate e promoção da Associação.

No que diz respeito às fraquezas da iCreate, destacam-se algumas questões relacionadas com a capacidade de financiamento e planeamento das atividades, nomeadamente:

- Dificuldade no acesso ao financiamento;
- Dificuldade na gestão e recrutamento de voluntários;
- Ausência de uma estrutura remunerada que permita a execução de tarefas financeiras, administrativas, e outras, em continuidade;
- Centralização de tarefas em resultado do tamanho reduzido da equipa;
- Ausência de uma agenda a longo prazo que possibilite uma visão estratégica e integrada (relacionada com proveitos);
- Atividades atuais com pouco retorno financeiro.

Relativamente ao meio envolvente da iCreate, identificam-se algumas ameaças, relacionadas particularmente com o contexto socioeconómico e legal do país e no processo de acesso ao financiamento por parte do terceiro setor. Assim, as principais ameaças detetadas são as seguintes:

- Grau de exigência da formalização das candidaturas aos programas de financiamento;
- Burocracia e obrigações legais inerentes ao funcionamento das Associações sem Fins Lucrativos;
- Forte dependência das entidades financiadoras;
- Atividades substitutas desenvolvidas por Lares e Centros de Dia;
- Conjuntura económica e social do país, nomeadamente, o reduzido investimento público no Terceiro Setor.
- Descrédibilização do terceiro setor, resultado de escândalos de corrupção em algumas Associações e IPSS.

De forma oposta, existem, ainda, algumas oportunidades que a iCreate poderá aproveitar, nomeadamente:

- Possibilidade de aceder a programas de financiamento específicos para Associações com fins sociais;
- Ausência de outros projetos deste âmbito para a população mais idosa da região;
- Aumento da consciencialização para o “envelhecimento participativo”;

- Aumento da preocupação das empresas e particulares com “responsabilidade social”;
- Aumento da esperança média de vida e da vida ativa dos idosos proporcionado pelos avanços na medicina, refletindo a oportunidade da iCreate promover um modelo de envelhecimento participativo, com qualidade, numa vertente não-médica.
- Possibilidade de ser considerada uma entidade de utilidade pública.

**Tabela 3 – Análise SWOT**

<b>Fatores Internos</b>  <b>Fatores Externos</b>	<b>Forças</b> - Entendimento claro da missão e valores da Associação; - Equipas multidisciplinares e com sentido de missão; - Parcerias sólidas; - Projeto único e inovador na região; - Reconhecimento formal da importância dos serviços prestados; - Utilização assídua das redes sociais.	<b>Fraquezas</b> - Dificuldades no acesso ao financiamento; - Dificuldades na gestão e recrutamento de voluntários; - Ausência de estrutura remunerada; - Centralização de tarefas; - Ausência de planeamento estratégico; - Atividades com retorno reduzido
<b>Oportunidades</b> - Programas de financiamento; - Ausência de alternativas; - Consciencialização para o envelhecimento participativo; - Sentido de responsabilidade social; - Aumento da esperança média de vida e da qualidade de vida dos idosos; - Benefícios das entidades de utilidade pública.	<b>Sugestões</b>  Apostar na divulgação e aumento da visibilidade da Associação de forma a ser facilmente identificada pela população mais idosa da região, pelas empresas locais e pelo público em geral. Assim, deverá conseguir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar o recrutamento de voluntários e outros colaboradores;</li> <li>• Fazer chegar o modelo de envelhecimento participativo a mais idosos;</li> <li>• Mostrar-se como alternativa viável para donativos por parte de empresas e particulares;</li> </ul>	
<b>Ameaças</b> - Complexidade do acesso ao financiamento - Burocracia e obrigações legais; - Dependência de financiamento externo; - Atividades substituídas dos Lares e Centros de Dia; - Reduzido investimento público; - Descredibilização do setor social.	Apostar no planeamento estratégico de longo prazo e na definição de um modelo de organização interna. Assim, deverá conseguir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descentralizar algumas tarefas;</li> <li>• Reconhecer as necessidades de financiamento e projetar despesas de forma mais atempada;</li> <li>• Aumentar a eficiência dos processos internos de forma a libertar tempo e recursos para as atividades de maior valor social acrescentado;</li> </ul>	

**Fonte: Elaboração própria**

## Análise PESTAL

Concluída a análise SWOT da empresa, a análise PESTAL revela-se um exercício importante para perceber o impacto, a médio e longo prazo, que o ambiente externo pode ter no normal funcionamento da Associação. Falamos, neste caso, da dinâmica da envolvente macroeconómica, nomeadamente, ao nível político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental e legal.

Ressalva-se a necessidade da análise PESTAL ser frequentemente atualizada, uma vez que o meio envolvente da Associação é dinâmico e, assim sendo, os fatores que influenciam o funcionamento da iCreate poderão alterar-se frequentemente.

Assim, no que diz respeito ao contexto político atual existem alguns fatores com uma influência considerável no modo de funcionamento da iCreate. Por um lado, a relação de proximidade com o poder local, nomeadamente com a Câmara Municipal e juntas de freguesias de Vila Nova de Poiares, permite o estabelecimento de parcerias importantes que facilitam o acesso da iCreate à população mais idosa, como é o caso do protocolo designado “Ser jovem não tem idade”. Por outro lado, o afastamento geográfico do poder político central limita a capacidade de ação da Associação, uma vez que o problema do isolamento geográfico das regiões do interior e do isolamento social dos idosos, apesar de ser reconhecido pelo poder político central é um problema “longínquo” e que, por vezes, parece não merecer a importância que de facto tem.

Adicionalmente, o facto de 2020 ser o ano de conclusão do Quadro Comunitário 2014-2020 – que financiou, ao longo dos últimos 7 anos, inúmeras iniciativas sociais – poderá significar um intervalo temporal, até à execução dos próximos fundos estruturais, em que a canalização de verbas comunitárias para o Terceiro Setor será diminuta ou inexistente. Ainda no que diz respeito ao acesso a verbas, a complexidade do processo é um obstáculo de relevo para a captação de financiamento da Associação, o que coloca em causa a sustentabilidade financeira do projeto. Ainda relativamente aos fatores políticos, destacam-se os constrangimentos provocados pelo contexto pandémico em que todos vivemos atualmente. Depois de um período considerável de crescimento económico e de recuperação de uma grave crise, a pandemia provocada pelo vírus Sars-Cov-2 trouxe uma nova realidade de restrições, confinamentos e de sérias dificuldades económicas para muitas empresas e famílias. A instabilidade política acaba por ser, em parte, resultado destas novas dificuldades, sociais e económicas, assim como também o é, a alteração da

estratégia deste governo, nomeadamente com um Orçamento de Estado Suplementar e com o Plano de Recuperação e Resiliência que veio alterar o foco e, potencialmente, prejudicar o Orçamento do Terceiro Setor.

O impacto da pandemia é, igualmente, sentida ao nível económico, em vários aspetos: veio reduzir o nível de atividade empresarial e associativa, considerando as restrições de horário e a obrigatoriedade de distanciamento social e alterar as perspetivas de futuro no que ao rumo das finanças públicas do país diz respeito, nomeadamente com alterações às dotações orçamentais de rubricas como a economia social.

Um segundo fator económico que influencia, de forma direta, o desenvolvimento da atividade da iCreate é a persistência de pensões de reforma muito baixas que, muitas vezes, impede que idosos, mesmo que ativos e com capacidade de se juntarem aos nossos projetos, se associem à iCreate, já que parte das nossas atividades implicam, naturalmente, a realização de algumas despesas como, por exemplo, a iniciativa “Velhos Amigos em Quiaios”, para além das quotas anuais que os associados deverão pagar.

Relativamente aos fatores socioculturais, destacamos o isolamento do interior, o envelhecimento da população e o empobrecimento das relações familiares como aqueles que mais têm impacto no funcionamento da iCreate, na medida em que o seu trabalho é tanto mais relevante quanto mais premente for a intervenção no combate a estas problemáticas. Considerando que a Associação trabalha maioritariamente com a população idosa de uma região do interior e envelhecida, o desenvolvimento da sua atividade não poderá ser mais necessária.

Adicionalmente, a dificuldade crescente em conciliar a vida profissional com a pessoal tem, igualmente, um papel importante na atividade da Associação, na medida em que este é precisamente um dos obstáculos ao recrutamento de recursos humanos, quer em regime de voluntariado como em regime de prestação de serviços. De facto, e infelizmente, o emprego ocupa uma fatia cada vez maior do dia-a-dia das pessoas, impedindo que o associativismo e o voluntariado ocupe, também ele, uma parte importante das rotinas. Por outro lado, apesar desta dificuldade de conciliação, o sentido de responsabilidade social, por parte de empresas e indivíduos, tem aumentado de forma sustentada, o que veio facilitar a capacidade de captação de donativos e, contrariando a tendência descrita anteriormente, veio facilitar o recrutamento de voluntários, mesmo que por períodos reduzidos.

Os fatores tecnológicos têm sido, também, de grande importância para o desenvolvimento da atividade da iCreate, tanto a nível estratégico como a nível operacional. Por um lado, a utilização das redes sociais e a construção de um website são passos muito importantes no que toca à divulgação do trabalho. Ao mesmo tempo, a nível operacional, as novas tecnologias são parte integrante do nosso trabalho junto da população idosa como, por exemplo, no projeto “A minha vida dava um livro” ou na App, concebida como solução de ensino informal a distância, em resposta à necessidade de confinamento das populações, devido à propagação do COVID-19. No entanto, reconhece-se que não só o custo de tornar os idosos digitalmente incluídos (pela compra dos equipamentos e contratação de serviços de internet) como as dificuldades que estes enfrentam em assimilar as potencialidades da tecnologia, são dois obstáculos importantes que dificultam a utilização das TIC.

De uma forma mais indireta, também os fatores ambientais desempenham um papel importante no funcionamento da Associação. Apesar de estar implementada na iCreate uma cultura de utilização responsável e sustentável de recursos, de realização de reciclagem, de preferência por materiais duradouros e ecológicos, o custo de fazer estas escolhas é, muitas vezes, impeditivo de desempenhar um papel mais ativo na proteção do ambiente. Por exemplo, certas intervenções na sede da Associação, a antiga Escola Primária do Entroncamento de Poiares, permitiriam reduzir os gastos com luz, água e eletricidade e aumentar o conforto dos seus utilizadores, no entanto, os custos inerentes a essas intervenções têm obrigado ao seu adiamento.

Por último, mas não menos importante, o contexto legal. A burocracia, regulamentação e escrutínio a que uma Associação Sem Fins Lucrativos está sujeita é, por vezes desmotivante por implicar processos morosos, por vezes, dispendiosos e que, no final, poderão não ter efeitos práticos. Ainda assim, todos estes procedimentos deverão servir para combater alguma descredibilização, por parte da sociedade civil, do Terceiro Setor Português, desencadeada por polémicas associadas a ilegalidades e corrupção presentes em algumas Associações e IPSS do país.

Adicionalmente, o estatuto de entidade de interesse público oferece às entidades com essa certificação um regime fiscal benéfico, que as torna isentas de pagamentos de vários impostos e oferece incentivos fiscais às empresas que fizerem donativos a estas entidade. Assim, parte da estratégia a ser adotada pela iCreate com este diagnóstico é, precisamente fazer o pedido de certificação de entidade de interesse público.

**Tabela 4 – Análise PESTAL**

<b>Fatores Políticos</b>	<b>Fatores Económicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afastamento geográfico do poder político central;</li> <li>- Relação de proximidade com o poder local;</li> <li>- Aumento da instabilidade política;</li> <li>- Mudanças na estratégia política como resposta à pandemia.</li> <li>- Conclusão do Quadro Comunitário 2014-2020;</li> <li>- Complexidade do processo de acesso a financiamentos comunitários e estatais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impacto da pandemia provocada pelo COVID-19 na atividade empresarial e associativa;</li> <li>- Impacto da pandemia provocada pelo COVID-19 nas finanças públicas;</li> <li>- Salários e pensões reduzidos;</li> <li>- Alterações nas políticas sociais e volatilidade do investimento público no Terceiro Setor.</li> </ul>
<b>Fatores socioculturais</b>	<b>Fatores Tecnológicos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envelhecimento da população;</li> <li>- Isolamento das localidades do interior;</li> <li>- Empobrecimento das relações familiares e consequente desresponsabilização pelos membros mais vulneráveis;</li> <li>- Dependência familiar de vencimentos/reformas baixas;</li> <li>- Isolamento social;</li> <li>- Conciliação entre vida pessoal e profissional cada vez mais exigente;</li> <li>- Maior consciencialização da responsabilidade cívica e social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difícil assimilação das potencialidades das novas tecnologias;</li> <li>- Elevado preço de acesso à tecnologia;</li> <li>- Exclusão tecnológica de uma parte considerável da população portuguesa;</li> <li>- Reconhecimento das redes sociais como estratégia de promoção da imagem e serviços das empresas e associações;</li> <li>- Recurso da tecnologia como combate ao isolamento;</li> <li>- Recurso à tecnologia para fazer face às limitações provocadas pela pandemia que atravessamos;</li> </ul>
<b>Fatores Ambientais</b>	<b>Fatores Legais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da consciência ambiental individual e coletiva;</li> <li>- Aumento da utilização de energias renováveis e da reciclagem;</li> <li>- Aumento da utilização de produtos alternativos aos descartáveis e feitos de elementos mais sustentáveis;</li> <li>- Preço dos produtos amigos do ambiente superior aos descartáveis, poluentes;</li> <li>- Custos elevados para tornar os espaços mais ecológicos e sustentáveis e energeticamente mais eficientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regulação exigente e complexa do setor;</li> <li>- Burocracia associada ao setor da Economia Social;</li> <li>- Regime de benefícios fiscais para pessoas coletivas de utilidade pública;</li> <li>- Polémicas associadas a corrupção em Instituições do setor social.</li> </ul>

**Fonte: Elaboração própria**

## Diagnóstico de necessidades de intervenção

No processo de recolha de toda a informação necessária para a elaboração deste relatório e no decorrer da análise interna à Associação iCreate e análise ao seu meio envolvente, foram detetadas um conjunto de necessidades de intervenção na Associação que deverão ser colmatadas de forma estratégica, como ficará definido no capítulo seguinte.

Desta forma, segue-se uma tabela com uma síntese das necessidades identificadas com o desenrolar deste processo.

**Tabela 5 – Necessidades diagnosticadas**

<b>Necessidades diagnosticadas</b>	
1. Estrutura profissionalizada	Dependente da disponibilidade e da boa vontade dos trabalhadores em regime de prestação de serviços e dos voluntários, a iCreate fica sujeita a perdas de eficiência substanciais e à perda de algumas oportunidades, que ficam por aproveitar, por falta de recursos humanos assalariados e a tempo inteiro.
2. Descentralização de tarefas	Atualmente, tanto as tarefas administrativas como as tarefas de gestão ou operacionais estão concentradas num número reduzido de pessoas, impedindo que estas se especializem num determinado tipo de tarefas, e dediquem a cada uma o tempo que realmente estas merecem.
3. Definição de modelo de organização interna	O organograma proposto numa fase anterior do relatório pretende clarificar a estrutura organizacional da iCreate, tanto para os atores internos como para os externos à Associação, considerando que indefinições deste carácter podem ser um entrave às relações de confiança que a Associação pretende construir com outras entidades.
4. Estratégia de captação de patrocínios/ donativos	Considerando que a sustentabilidade financeira da Associação depende do pagamento de quotas, subsídios, incentivos a fundo perdido e donativos, a ausência de uma estratégia estruturada de captação de verbas pode significar que os recursos captados fiquem aquém do potencial de captação.
5. Estratégia de recrutamento e seleção de voluntários	Tal como acontece com os recursos financeiros, a ausência de estratégia de recrutamento de voluntários pode implicar o não aproveitamento de mão-de-obra tão necessária e que, apesar de disponível para colaborar com a iCreate, pode não estar desperto para esta possibilidade.

6. Estratégia para aumentar número de associados	Considerando que o público-alvo da Associação é a comunidade sénior, e que esta se pode associar à iCreate através do Clube dos Velhos Amigos ao mesmo tempo que, com o pagamento de uma quota, contribui para a sustentabilidade financeira da Associação, o sucesso na captação de sócios é indispensável tanto para a Associação continuar a alinhar a sua ação com a sua missão como para garantir a sustentabilidade da sua atividade.
7. Estratégia para captação de financiamento	A ausência de uma equipa especializada em processos de candidatura a incentivos comunitários, estatais ou privados, diminui as probabilidades de aprovação das candidaturas, colocando, potencialmente, o financiamento da Associação em causa.
8. Estratégia de Marketing e Comunicação	A ausência de um plano de comunicação impede a coordenação de esforços para a correta divulgação da associação e, por consequência, implica perdas de eficiência na captação de associados e voluntários/prestadores de serviços/assalariados e na captação de fundos sob forma de donativos, subsídios, etc.
9. Planeamento Estratégico a longo prazo	Apesar de existir uma clara definição da visão, missão, valores e objetivos da Associação, a iCreate deveria criar um plano a longo prazo com metas a atingir em várias áreas, que sirva de orientação à atuação da iCreate. Um plano estratégico seria uma mais valia para, com o tempo, a Associação ter capacidade de suprir falhas, melhorar pontos fracos, reforçar pontos fortes e perceber, de forma tangível, se as metas e objetivos traçados estariam a ser cumpridos.
10. Certificação de entidade de interesse público	O facto da iCreate não ser, ainda, considerada uma pessoa coletiva de interesse público, obriga a que esta tenha uma estrutura de custos de pagamentos ao Estado mais elevada e pode, eventualmente, desincentivar as empresas a fazerem donativos à Associação.
11. Uniformização da informação nas diferentes plataformas	Ao visitar todas as plataformas online da iCreate verificou-se que a informação sobre a Associação não está uniformizada o que pode gerar alguma confusão aos leitores, a potenciais sócios, parceiros, órgãos de comunicação social, entre outros.

12. Plano de formação interno	Apesar da equipa iCreate deter as competências técnicas necessárias ao normal desenvolvimento da atividade, nomeadamente, ao nível da formação e da reabilitação psicopedagógica dos utilizadores, a Associação retiraria inúmeras vantagens caso a equipa beneficiasse de um plano de formação voltado, preferencialmente, para a gestão, marketing, estratégia, etc.
13. Avaliação de Impacto	Apesar da iCreate compreender o seu impacto na população sénior, o facto deste impacto não ser mensurado impede que Associação tenha resultados palpáveis para divulgar e para analisar internamente os aspetos a melhorar e os pontos a reforçar. Estes resultados seriam uma mais-valia tanto como forma de <i>accountability</i> como também de refletir sobre o rumo a tomar.

**Fonte: Elaboração própria**

## Plano de Ação

### Medidas a implementar

Diagnosticadas as necessidades de intervenção na Associação iCreate, traça-se, na tabela abaixo apresentada, um conjunto de medidas a implementar de modo a colmatar essas necessidades e, desejavelmente, a contribuir para o desenvolvimento sustentável da Associação.

Assim, as medidas a implementar são as seguintes:

**Tabela 6 – Medidas a implementar**

<b>Necessidade identificada</b>	<b>Medida a implementar</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prioridade</b> [1 (muito prioritário) a 3 (pouco prioritário)]
1. Estrutura profissionalizada e descentralização de tarefas	<b>Medida 1:</b> Análise da capacidade da Associação para contratar e discussão das formas de ultrapassar os obstáculos encontrados para esse fim.	Vera Carvalho	3
	<b>Medida 2:</b> Na sequência da estratégia de captação de recursos (mencionado abaixo) discutir a delegação de tarefas a outros membros da equipa.	Inês Silva	3
2. Definição de modelo interno organizacional	<b>Medida 1:</b> Análise de organograma proposto no presente relatório	Vera Carvalho	1
	<b>Medida 2:</b> Sugestão de alterações e correção do organograma	Vera Carvalho	1
	<b>Medida 3:</b> Aprovação do organograma em Assembleia Geral	Vera Carvalho	1
3. Estratégia para captação de financiamento e outros fundos, para aumentar número de associados e recrutar voluntários	<b>Medida 1:</b> Discussão das fragilidades da Associação no que diz respeito às limitações de recursos humanos e financeiros.	Vera Carvalho	1
	<b>Medida 2:</b> Criação de parceria com entidade especializada que auxilie nos processos de candidatura a incentivos	Inês Silva	2
	<b>Medida 3:</b> Elaboração de um plano estratégico de captação de voluntários e outros colaboradores que deverá estar relacionado, igualmente, com a estratégia de marketing	Inês Silva	3
4. Estratégia de Marketing e Comunicação	<b>Medida 1:</b> Levantamento das falhas e pontos fracos da forma como a iCreate é divulgada	Vera Carvalho	3

	<b>Medida 2:</b> Criação de parceria com entidade especializada que auxilie no processo	Vera Carvalho	3
	<b>Medida 3:</b> Elaboração de um Plano de Marketing	Vera Carvalho	3
5. Planeamento Estratégico a longo prazo	<b>Medida 1:</b> Discussão dos objetivos de longo prazo da Associação com todos os membros da Associação e levantamento das sugestões dos beneficiários	Inês Silva	2
	<b>Medida 2:</b> Definição de objetivos estratégicos, objetivos específicos e objetivos operacionais	Inês Silva	2
	<b>Medida 3:</b> Elaboração do relatório de plano estratégico	Inês Silva	2
6. Certificação de entidade de interesse público	<b>Medida 1:</b> Recolha de toda a documentação e informação necessárias	Inês Silva	1
	<b>Medida 2:</b> Realização do pedido de certificação	Inês Silva	1
7. Uniformização da informação nas diferentes plataformas	<b>Medida 1:</b> Levantamento das disparidades de informação pelas diferentes plataformas utilizadas pela iCreate	Vera Carvalho	2
	<b>Medida 2:</b> Uniformização da informação	Vera Carvalho	2
8. Plano de formação interno	<b>Medida 1:</b> Levantamento de necessidades e interesses da equipa e previsão dos benefícios das formações para a Associação	Vera Carvalho	2
	<b>Medida 2:</b> Estabelecimento de parceria(s) com entidade(s) formadora(s) para o efeito	Vera Carvalho	2
	<b>Medida 3:</b> Desenho do plano de formação conjuntamente com a entidade formadora	Vera Carvalho	3
	<b>Medida 4:</b> Implementação do plano de formação	Vera Carvalho	3
9. Avaliação de impacto	<b>Medida 1:</b> Realização de inquéritos de satisfação dos beneficiários das atividades da iCreate	Inês Silva	1
	<b>Medida 2:</b> Realização de inquéritos de perceção de impacto e reconhecimento da marca “iCreate” junto da comunidade	Inês Silva	1
	<b>Medida 3:</b> Tratamento de dados (resultados dos inquéritos e outros) e elaboração do relatório de avaliação de impacto, com base no indicador <i>Social Return of Investment</i>	Inês Silva	2

Fonte: Elaboração própria

## Cronograma

Por último, conhecido o plano de ação com vista a suprimir as necessidades identificadas da Associação, identificam-se os períodos temporais em que estas medidas deverão ser postas em práticas. Em forma de cronograma, explicita-se, de seguida, a proposta de organização temporal das medidas a implementar para um período de 36 meses.

**Tabela 7 – Cronograma de ação**

Medidas		2020			2021												2022												2023									
		10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1.1.	Análise da capacidade da Associação contratar e discussão das formas de ultrapassar os obstáculos encontrados para esse fim				X																																	
1.2.	Na sequência da estratégia de captação de recursos (mencionado abaixo) discutir a delegação de tarefas para outros membros da equipa				X																																	
2.1.	Análise de organograma proposto no presente relatório				X																																	
2.2.	Sugestão de alterações e correção do organograma				X																																	
2.3.	Aprovação do organograma em Assembleia Geral					X																																
3.1.	Discussão das fragilidades da Associação no que diz respeito às limitações de recursos humanos e financeiros.				X	X																																
3.2.	Criação de parceria com entidade especializada que auxilie nos processos de candidatura a incentivos						X																															
3.3.	Elaboração de um plano estratégico de captação de voluntários e outros colaboradores que deverá estar relacionado, igualmente, com a estratégia de marketing							X	X	X	X																											
4.1.	Levantamento das falhas e pontos fracos da forma como a iCreate é divulgada									X																												
4.2.	Criação de parceria com entidade especializada que auxilie no processo										X																											
4.3.	Elaboração de um Plano de Marketing										X	X	X	X	X																							

