

## Índice

1. Introdução .....	3
2. Quem somos .....	4
2.1. Estrutura Interna .....	6
2.2. Serviços .....	8
2.3. Caracterização dos Recursos Humanos .....	11
2.4. Trabalho em Rede e com a Comunidade .....	13
2.5. Fontes Possíveis de Financiamento.....	14
3. Análise de Potencialidades e Vulnerabilidades .....	15
3.1. Análise externa .....	15
3.2. Análise interna .....	19
4. Reposicionamento Estratégico .....	20
5. Objectivos .....	20
6. Planeamento Operacional/Específico de cada serviço/projecto .....	22

## I. Introdução

“Não há vento favorável para quem não sabe onde vai” (Seneca)

A estratégia para uma organização não lucrativa é mais complexa, uma vez que necessita a análise de diversos stakeholders para o desenvolvimento e maximização dos recursos. A análise das condições contextuais / ambientais e o desenho de sistemas que permitam a obtenção do sucesso (no que aos clientes/utentes diz respeito).

Apesar de nunca ter sido adoptado um plano estratégico formal, o planeamento anual e avaliação permitiu ao GAF ir fazendo a análise dos resultados da sua intervenção. Contudo, no momento actual, esta reflexão merece uma atenção detalhada, para que esta estratégia reactiva, face às contingências actuais, dê lugar a um modelo orientador da organização, para que os agentes decisores tenham sempre presentes os objectivos a longo prazo, recursos necessários e metodologia para atingi-los.

Ao longo dos anos, o GAF tem adoptado uma estratégia prospectiva, de avanço para novos programas e projectos de intervenção, tendo encorajado o pessoal para novas experiências de trabalho. Esta abordagem tem obrigado a uma análise contextual (quer acerca da comunidade, quer acerca do cliente/utente, quer acerca das respostas e recursos existentes), assim como a uma aprendizagem constante. Presentemente, obriga-nos a uma análise introspectiva, no sentido de assegurar uma base de serviços e de apoio com garantia de sustentabilidade.

A seguir, apresenta-se uma análise dos factores externos e internos, assim como a análise das forças e vulnerabilidades do GAF, propondo estratégias para curto, médio e longo prazo.

## 2. Quem Somos

Uma organização de solidariedade social que tem como **missão** desenvolver respostas sociais de qualidade, com um espírito humanista e solidário, que promovam os direitos, a qualidade de vida, a inclusão e a cidadania de indivíduos e famílias em situação de vulnerabilidade social e/ou económica.

No início da década de noventa, a Comunidade Carmelita de Viana do Castelo sentiu a necessidade de, para além do trabalho pastoral, apoiar socialmente os mais excluídos. Em 1994, no Ano Internacional da Família, passaram à acção implementando um pequeno serviço no Convento do Carmo. Surgia assim o Gabinete de Atendimento à Família (GAF).

Actualmente, o GAF possui uma equipa técnica pluridisciplinar constituída por cerca de 60 colaboradores que asseguram serviços integrados 24 horas por dia, 7 dias por semana.

Hoje orgulhamo-nos de possuir práticas que, pela sua abordagem integrada ao nível individual, familiar e comunitário, constituem referência a nível nacional e mesmo internacional.

Com estratégias consolidadas de intervenção comunitária, o GAF tem como **visão** ser uma referência nacional no âmbito da intervenção social, pela inovação das suas práticas e pela qualidade dos serviços prestados às comunidades.

Apresenta como **valores**:

**Família** - como uma unidade estruturante da sociedade e o contexto mais significativo do desenvolvimento do ser humano. Tendo um desígnio educativo e formativo tão exigente, e uma responsabilidade crucial no equilíbrio psicossocial dos seus membros, o GAF pretende, por isso, potenciar a Família nas suas diferentes dimensões, promovendo a qualidade das experiências e das relações interpessoais aí vividas;

**Equidade** - Proceder de forma justa e imparcial, actuando segundo princípios de neutralidade, não prejudicando nem beneficiando ninguém em função da sua ascendência, idade, sexo, orientação sexual, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, nível sócio-económico ou condição de saúde e eliminando efeitos de preconceitos ou ideias pré-concebidas;

**Individualidade** - A par da não discriminação, é essencial o respeito pelas características individuais e experiências de vida que definem cada pessoa e a distinguem dos demais;

**Autodeterminação** - Respeitar, tanto quanto possível, as escolhas e decisões dos utentes é um factor essencial quer para o seu bem-estar físico e emocional, quer para a sua autonomização;

**Autonomia** - Promoção e incentivo à autonomia dos utentes, encorajando tanto quanto possível, a sua independência e auto-suficiência;

**Confidencialidade** - Preservar a integridade e privacidade dos utentes, assim como actuar com reserva e discrição no que respeita a informações pessoais de carácter sigiloso, não as divulgando ou utilizando em proveito pessoal e/ou de terceiros;

**Inovação** - A antecipação de necessidades e problemas, assim como o surgimento de novos

desafios e problemáticas, exige a constante evolução das práticas. Com efeito, fomenta-se a inovação através de um ambiente estimulador de impulsos criativos e de uma atitude empreendedora de todos os seus membros;

**Qualidade** - Cultivar o rigor, eficiência e a transparência nas práticas, de forma a providenciar serviços personalizados e com qualidade, orientados para o cliente e para a sociedade.

#### **Modo de actuação**

- Promoção ou fortalecimento de competências individuais/familiares;
- Abordagem baseada nos Direitos e Deveres;
- Valores e princípios do GAF;
- Conduta ética;
- Consonância com Objectivos de Desenvolvimento locais, nacionais e internacionais;
- Trabalho em rede e parceria.

#### **Impacto do GAF**

- Empoderamento/desenvolvimento do potencial de cada indivíduo / família;
- Promoção de atitudes de cidadania e responsabilidade social na comunidade;
- Coesão social;
- Desenvolvimento social;

#### **Política Interna e Gestão**

- Empowerment, liderança e autonomia;
- Inovação, aprendizagem e conhecimento partilhado;
- Comunicação, transparência e responsabilidade;
- Gestão integrada dos recursos;
- Princípios da qualidade e de desenvolvimento do processo;
- Excelência operacional e impacto social;
- Angariação de fundos;
- Desenvolvimento e avaliação de parcerias;
- Selecção e avaliação de fornecedores.

#### **Responsabilidade ambiental**

- Compromisso com a causa ambiental;
- Actividades internas de reciclagem e reutilização de materiais.

## Responsabilidade social

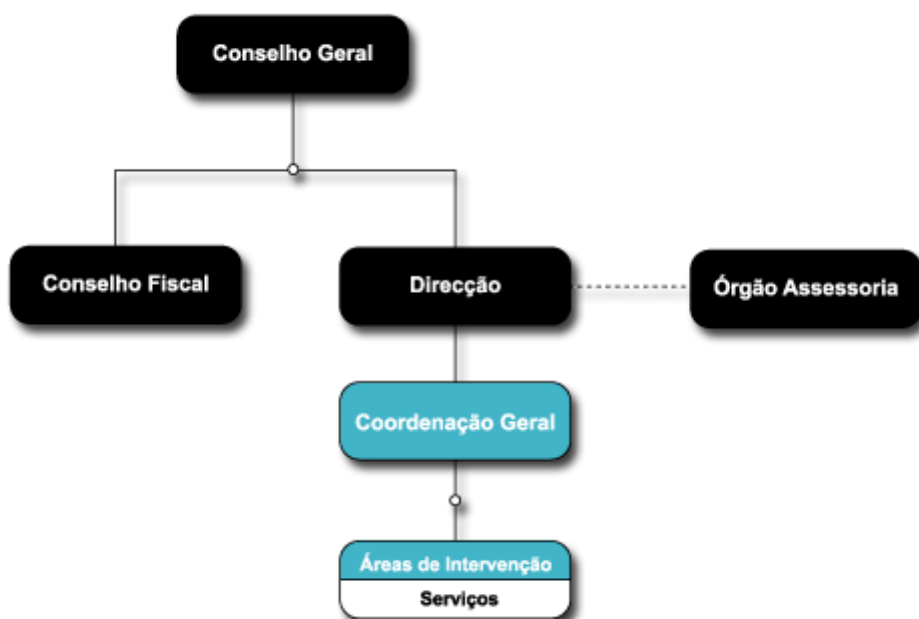
- Compromisso com a responsabilidade social;
- Fortalecimento de indivíduos/ famílias;
- Desenvolvimento profissional e promoção de talentos;
- Diversidade e igualdade de oportunidades;
- Saúde, higiene e segurança no trabalho;
- Fortalecimento dos actores sociais.

## Equipamentos

- Edifício Central - Espaço cedido pela Ordem dos Padres Carmelitas onde estão localizados os serviços técnicos de várias repostas sociais, a Empresa de Inserção e os ateliers ocupacionais.
- Edifício da Comunidade de Inserção - Espaço onde funciona a resposta social Comunidade de Inserção
- Habitação plurifamiliar - Casa Abrigo - Espaço arrendado onde funciona a resposta social Casa Abrigo
- Salas de Atendimento - Espaço arrendado onde funciona a resposta social CAFAP
- Pequeno terreno, ao lado da Comunidade de Inserção, actualmente, com uma casa devoluta, a aguardar a possibilidade de alargamento daquela resposta social.

## 2.1. Estrutura Interna

### Organigrama



A nossa estrutura organizacional apresenta-se através dos seguintes órgãos sociais eleitos: Conselho-Geral, Direcção, Conselho Fiscal e Orgão de Assessoria.

### **Corpos Gerentes do GAF (2009-2011)**

#### **CONSELHO GERAL**

Presidente: Pe Pedro Lourenço Ferreira

Vice-Presidente: Frei João Manuel Teixeira da Costa

Vogal: Dr. António Prieto Bacelar Alves

Vogal: Pe Artur Coutinho

Secretária: Dr<sup>a</sup>. Ludovina Maria Viana Borges

Director do GAF: Pe Carlos Manuel Gonçalves

Presidente do Conselho Fiscal: Dr. Joaquim Manuel da Costa Guerreiro

#### **DIRECÇÃO**

Director: Pe Carlos Manuel Gonçalves

Vice-Director: Dr. João Manuel Branco da Rocha Ferreira

Tesoureira: Dr<sup>a</sup>. Liliana Sofia Duarte Iglésias

Secretário: Dr. José Miguelote de Castro Monteiro

Vogal: Dr. Fernando Alves Guerreiro

#### **CONSELHO FISCAL**

Presidente: Dr. Joaquim Manuel da Costa Guerreiro

1<sup>o</sup>. Secretário: Dr. Júlio Gonçalves Pedrosa dos Santos

2<sup>o</sup>. Secretário: Dr. José Manuel Gemelgo Reis

#### **ÓRGÃO DE ASSESSORIA**

Coordenador: Doutora Maria Manuela Santos Ferreira Castro Coutinho

Secretário: Dr<sup>a</sup>. Ângela Felgueiras Pontes

A gestão executiva do GAF é assumida pela Direcção, sendo da sua responsabilidade a gestão integrada e melhoria contínua, nomeadamente: planear, avaliar, garantir a execução, após validação do conselho geral, dos planos estratégicos, planos de actividades, orçamentos. Elaboração dos relatórios de gestão, de actividades e contas para aprovação do conselho-geral.

## 2.2. SERVIÇOS

### Sem financiamento / Financiados pelo GAF

- **Serviços Partilhados:** Serviços transversais e essenciais ao funcionamento do GAF, como Jurídico, Design, Tecnologias de Informação e de Sistemas de Controlo de Gestão, Contabilidade, Administrativos, Serviços Gerais, Projectos, Recursos Humanos, Voluntariado.
- **Unidade de Apoio Comunitário:** Surgiu da necessidade de se criar uma estrutura de atendimento facilitadora da articulação de soluções eficazes de encaminhamento e apoio à população mais carenciada que não se enquadra na população-alvo dos restantes serviços do GAF. Destinado especificamente a indivíduos/famílias em situação de carência económico-social, este serviço proporciona apoio técnico a três níveis: consulta psicológica (crianças e/ou adultos), consulta jurídica e apoio social (particularmente através da atribuição de géneros alimentares, roupa e mobiliário).

### Acordos de Cooperação co- financiados pelo CDSSVC/ISS

- **Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental (CAFAP):** Serviço distrital, diferenciado que procura complementar a intervenção dos serviços existentes de apoio à família. Constituído por uma equipa multidisciplinar e privilegiando uma posição de colaboração com as famílias, procura reforçar a qualidade das relações familiares e da família com a comunidade, fortalecendo as competências necessárias para a construção do bem-estar das crianças e jovens, no presente e no futuro. Para alcançar estes objectivos, o CAFAP presta um acompanhamento sistemático, intensivo e intencionalizado, baseado num olhar holístico, integrador e teoricamente sustentado sobre a realidade das famílias.
- **Centro de Atendimento Psicossocial (CAPS-VIH/SIDA):** A intervenção do CAPS, ao nível distrital, visa a promoção do desenvolvimento positivo de pessoas infectadas, afectadas e/ou preocupadas com a problemática do VIH/Sida, disponibilizando serviços de apoio social, psicológico e jurídico, cuidados básicos de saúde e apoio logístico em situações específicas de carência.
- **Unidade de Apoio na Toxicodependência (UAT):** A intervenção da UAT promove o desenvolvimento positivo de indivíduos que usam/abusam de substâncias ou que se encontrem em situação de risco - quer por estarem em período de abstinência, quer pela existência de factores que possam conduzir a esse uso/abuso.  
É implementada uma intervenção genuinamente colaborativa e significativa, intensiva e focalizada, promotora da transição para níveis de funcionalidade e adaptatividade crescentes.
- **Comunidade de Inserção:** Inaugurada em 2006, constitui uma resposta estruturada ao nível da protecção

e promoção da autonomia de indivíduos/famílias em situação extrema de exclusão social. Com capacidade para 12 utentes em regime de alojamento e 18 em regime diurno, são garantidas as condições básicas de vida (ao nível de alojamento, refeição, higiene e saúde) articulando-se uma intervenção multidisciplinar sistemática, intensiva e individualizada.

- **Casa de Abrigo:** Em funcionamento desde 2000, constitui uma resposta de acolhimento temporário para situações de risco, destinada a mulheres vítimas de violência doméstica, acompanhadas ou não de filhos/as menores, e sem outros recursos para além da institucionalização. Com uma equipa multidisciplinar, composta por técnicos/as da área social, psicologia e direito que, em articulação com ajudantes de acção directa desenvolvem um acompanhamento sistemático, intensivo e individualizado junto das pessoas acolhidas, garante as condições básicas de vida (ao nível de alojamento, refeição, higiene e saúde) num ambiente de tranquilidade e segurança, favorável à co-construção de novos projectos de vida.

- **Núcleo de Atendimento a Vítimas de Violência Doméstica:** Surgiu da necessidade de se criar uma estrutura de atendimento no distrito de Viana do Castelo, organizada em rede e facilitadora da articulação de soluções eficazes de encaminhamento e apoio às vítimas. O GAF assegura uma equipa multidisciplinar que promove um acompanhamento individualizado e integrado, disponibilizando serviços de apoio social, jurídico e psicológico.

- **Protocolo RSI:** Visa o acompanhamento de 100 indivíduos/agregados familiares beneficiários da medida de Rendimento Social de Inserção. Trata-se de 1 resposta social integrada, sistemática e pluridireccionada que pretende a aquisição de competências nas mais diversas áreas (organização doméstica, gestão financeira, saúde, emprego/ocupação e educação, gestão das dinâmicas familiares). Com base na participação dos beneficiários de RSI na definição do projecto de mudança e consequente automatização, pretende-se a mudança de atitudes e comportamentos que permitam o desenvolvimento de competências e praticas que garantam a integração social.

#### **Projectos Co-Financiados pelo Instituto da Droga e da Toxicoddependência**

- **Equipa de Rua “Estrada com Horizontes”:** Estrutura de proximidade que permite desenvolver um trabalho de apoio, triagem e encaminhamento, ao nível distrital, junto de indivíduos consumidores de substâncias psicoactivas (ocasionais ou problemáticos), e/ou famílias, e dos/as trabalhadores/as sexuais de rua. Numa óptica de redução de riscos e minimização de danos a sua intervenção desenvolve-se sobretudo no espaço público e baseia-se em serviços de apoio social, psicológico e jurídico, cuidados e educação para a saúde, distribuição e material de consumo asséptico, entre outros.



## Serviços Socialmente Solidários

Serviços que contribuem para a Sustentabilidade do GAF:

- **Empresa de Inserção WashGAF - Lavagem Manual de Automóveis - Projecto Co- financiado pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional.** Em funcionamento desde 2001, visa a promoção da integração sócio-profissional de pessoas desempregadas, em situação de desfavorecimento face ao mercado de trabalho. C e contribuir para a sustentabilidade do GAF.
- **Oficinas:** Visam o desenvolvimento de competências transversais facilitadoras da integração socio-profissional. Os utentes desenvolvem trabalhos artesanais, essencialmente com material de papel reciclado, que podem ser vendidos a particulares ou empresas.
- **MiMUS:** linha de produtos, para venda ao público em geral, que possam ser concebidos para promover e rentabilizar a empresa de inserção, as oficinas e os serviços. Aqui integram-se a linha de produtos cerâmicos Viaana, assim como o cheque-oferta, entre outros que possam surgir.
- **Gabinete de Projectos:** Apoio ao desenho e desenvolvimento de projectos/acções sociais. Aqui estão previstas acções de consultadoria nas áreas sociais, jurídico, design e informática, assim como acções de formação não financiadas.
- **Amigos GAF:** desenho e desenvolvimento de estratégias/projectos para angariação de fundos/apoios de suporte às actividades. Inclui a gestão do corpo de sócios e a promoção de relações facilitadoras da comunicação com doadores e potenciais doadores, no sentido de promover as relações e comunicações institucionais .Visa também o acompanhamento de relações e acções marcantes, nomeadamente actos e contratos, com entidades e parceiros, públicos e privados.

Sempre que possível, se enquadrado na missão, o GAF desenha projectos, candidatando-se a programas de financiamento próprios. Esses projectos servem para dar resposta a necessidades sentidas no Distrito e para complementar as actividades já desenvolvidas pelo GAF, dentro das 5 áreas de actuação:

- Apoio à Comunidade,
- Prevenção e Intervenção na Violência Doméstica,
- Saúde e Comportamento Desviante,
- Protecção da Família e da Criança,
- Serviços Socialmente Solidários

## Actividades a encerrar em final de 2010

No momento presente, o GAF tem 4 projectos a terminar (2008-2010):

- Projecto **@equitas** - Projecto de Acção para a Igualdade, co-financiado pelo POPH;

**Impacto:** área de intervenção regional, com acções dirigidas à comunidade; população de Viana do Castelo beneficiária

- Projecto de Redução de Riscos e Minimização de Danos, “Linhas e Rabiscos”, co-financiado pelo IDT.

**Impacto:** área de intervenção na linha litoral do Minho; 7222 beneficiários

- Projecto de Prevenção, **Prexistências**, co-financiado pelo IDT.

**Impacto:** área de intervenção local, abrangendo 728 jovens alunos; 310 pais em acompanhamento de grupos de prevenção; 44 professores; 17 assistentes operacionais.

- Projecto de Reinserção, **Pro-Ri**, co-financiado pelo IDT.

**Impacto:** área de intervenção local, abrangendo 16 utentes, 13 técnicos, 9 entidades empregadoras, 7 entidades formadoras.

Aguardamos a possibilidade de dar continuidade a dois dos projectos, o “Linhas e Rabiscos” e o “Prexistências”, embora tal esteja dependente da apreciação da entidade financiadora (IDT).

## 2.3. Caracterização dos Recursos Humanos

Em 2010 o GAF conta com uma equipa de 56 colaboradores, 13 voluntários regulares e outros voluntários pontuais.

**Coordenação Geral** Isabel Fernandes

**Responsáveis Técnicos dos Serviços**

### Serviços Partilhados

- Serviço Jurídico: Marisa Lamas
- Serviço Design: Manuel Felgueiras
- Serviço Tecnologias de Informação e Sistemas de Controlo de Gestão: Vítor Martins
- Serviço Contabilidade / Administrativos: Renato Ribeiro
- Serviços Gerais: Coordenação / Responsável Resposta Social
- Recursos Humanos e Voluntariado: Coordenação / Responsáveis de Serviços

## Serviços de Intervenção Social

- Comunidade de Inserção: Cátia Cebolo
- Protocolo de RSI: Maritza Calheiros
- Casa Abrigo: Mónica Moutinho
- Núcleo de Atendimento: Leandra Rodrigues
- Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental: Catarina Vieira
- Centro de Aconselhamento Psicossocial HIV/Sida: Carina Parente
- Equipa de Rua: Cláudia Marinho
- Unidade de Apoio na Toxicodependência: Miguel Fernandes
- Apoio Comunitário: Rotativo

## Serviços Socialmente Solidários

- WashGAF: Renato Ribeiro
- Oficinas: Manuel Felgueiras
- MIMUS: Coordenação / Washgaf/Oficinas/Serviços
- Gabinete de Projectos: Coordenação / Responsáveis de Serviços
- Amigos GAF: Coordenação /Serviço Administrativo

## Caracterização dos Colaboradores

Sexo	N.º	%
Feminino	45	76%
Masculino	14	24%
<b>Total</b>	59	

Faixa Etária	N.º	%
18-26	7	12%
27-35	27	46%
36-44	13	22%
45-60	11	19%
>60	1	2%

Habilitações	N.º	%
Básico	15	25%
Secundário	10	17%
Superior	32	54%
Indeterminado	2	3%

**Média Antiguidade (Anos)** 4,9

Antiguidade	N.º	%
0-1	17	29%
2-5	25	42%
6-10	13	22%
+10	4	7%

Tipo de Contrato	N.º	%
Efectivo	34	58%
Prestação Serviços	5	8%
Termo Certo	19	32%
Formação	1	2%

Género dos Colaboradores com funções de chefia	N.º	%
Feminino	9	15,2 %
Masculino	4	6,8 %
	13	22 %

Níveis Etários dos Colaboradores com funções de chefia	N.º	%
18-26	2	3,4 %
27-35	9	15,3 %
36-44	4	6,8 %

## 2.4. Trabalho em Rede e com a Comunidade

### Parceiros

A nossa capacidade de intervenção e de obtenção de resultados deriva da rede de parcerias que potenciamos entre entidades públicas e privadas. Actualmente, o GAF tem protocolos estabelecidos com diversas entidades locais, regionais e nacionais.

### Redes e plataformas

Para consolidar o trabalho realizado e potenciar a criação de conhecimento partilhado, fazemos parte de redes locais e nacionais:

- Rede Nacional de Casas Abrigo
- Rede Nacional de Núcleos de Atendimento a Vítimas de Violência Doméstica
- Rede Nacional de Centros de Atendimento Familiar e Aconselhamento Parental
- Fórum Nacional VIH-SIDA
- Carta Aberta à Prevenção

### Voluntários

Contamos com um corpo de voluntários diversificado, que tem actividades de apoio e suporte aos serviços e equipas técnicas. O maior nº de candidatos para voluntário GAF tem habilitações académicas de Ensino Superior.

Temos um protocolo com o Banco de Voluntariado Local da Câmara Municipal de Viana do Castelo.

No momento actual contamos com 13 voluntários para as seguintes actividades:

- apoio ao estudo
- apoio a actividades de angariação de fundos e sustentabilidade
- apoio a actividades de organização e formação
- apoio à organização de géneros e roupas

## 2.5. Fontes Possíveis de Financiamento

Para o desenvolvimento das actividades o GAF conta com as seguintes fontes possíveis de financiamento:

- Programas Europeus/ Comunitários
- Programas Nacionais (Ministérios – Trabalho e Solidariedade Social, Saúde)
- Privados (Empresas, Fundações, ...)
- Donativos e mecenato
- Receitas próprias (através dos Serviços Socialmente Solidários)

## 3. Análise de Potencialidades e Vulnerabilidades

Pretende-se identificar aqui as principais oportunidades e ameaças que se colocam perante a instituição, assim como eventuais desenvolvimentos futuros que possam ter maior ou menor impacto no GAF.

### 3.1. Análise Externa

Todas as transformações que estão fora do controlo do GAF podem afectar (positiva ou negativamente) o seu desempenho e a sua forma de actuação. As mudanças no ambiente externo afectam de modo homogéneo todas as organizações semelhantes, representando oportunidades ou ameaças iguais para todos. Perceber que o ambiente externo está a modificar e ter a agilidade para se adaptar a esta mudança, faz com que a organização aproveite melhor as oportunidades e sofra menos as consequências das ameaças.

No que diz respeito ao Macro ambiente em que o GAF se insere, apresenta-se o seguinte:

- Grande parte das respostas sociais do GAF são de âmbito Distrital, e algumas a nível nacional.



Unidade Territorial	Área Total (km <sup>2</sup> )	Nº Freguesias	Pop. Residente (2007)
Portugal	92 117,5	-	10 617 575
Continente	88 967,5	-	
Norte	21 287,5	-	3 745 236
NUT Minho Lima	2 219,3	-	251 676
Arcos de Valdevez	447,6	51	24 413
Caminha	137,4	20	16 743
Melgaço	238,1	18	9 485
Monção	211,3	33	19 646
Paredes de Coura	138,2	21	9 315
Ponte da Barca	182,2	25	13 038
Ponte de Lima	320,3	51	44 618
Valença	117,1	16	14 305
Viana do Castelo	318,6	40	91 390
Vila Nova de Cerveira	108,6	15	8 723

**Dados demográficos (Fonte: Estatísticas Demográficas 2001-2007 – ULSAM):**

- Apenas o concelho de Viana do Castelo vê aumentar a sua população face ao ano anterior, devido à componente migratória. Todos os concelhos do distrito apresentam saldos naturais negativos. Melgaço continua a ser o concelho que apresenta o maior decréscimo populacional (-1,0%).
- No distrito de Viana do Castelo, nos 6 anos em análise, as taxas de mortalidade geral foram superiores às taxas de natalidade, o que origina saldos naturais negativos.
- Na composição etária, verifica-se um agravamento do processo de envelhecimento no distrito, com índices de envelhecimento superiores aos da região Norte e do país. Este envelhecimento é causado pela diminuição da proporção de jovens e aumento da população de idosos. Em 2007 o índice de envelhecimento no distrito de Viana do Castelo é estimado em 155 idosos por cada 100 jovens.
- Viana do Castelo é o concelho que apresenta a mais baixa percentagem de idosos (17,4%).
- O envelhecimento é mais forte entre as mulheres reflectindo a sua maior longevidade.
- O concelho de Melgaço é o mais envelhecido do distrito, seguindo-se-lhe Monção e Arcos de Valdevez.
- Ponte de Lima continua a ter maior percentagem de jovens (16%), com valores mais elevados que os registados para Portugal (15,3%).
- O grupo de adultos jovens diminuiu para 12,1% em 2007, enquanto a população com idades entre os 25 e os 64 anos eleva-se para 53,6%, seguindo a tendência da população idosa.

**Ao nível económico (Relatório Trimestral disponível na Internet em: [www.ccdr-n.pt](http://www.ccdr-n.pt))**

### **Nacional**

- Graves problemas económico-financeiros que obrigam a orçamentos rigorosos e a redução das despesas públicas

### **Região Norte**

- A conjuntura da Região do Norte apresentou, no 4º trimestre de 2009, algumas evoluções positivas, cujos efeitos não se fizeram ainda sentir ao nível do mercado de trabalho.
- As exportações da Região do Norte para a União Europeia cresceram no 4º trimestre de 2009, em termos homólogos, 2,1% em valor, invertendo assim a tendência negativa que vinham seguindo desde há mais de um ano.
- A impulsionar as exportações da Região do Norte para a EU estiveram, sobretudo, os produtos da indústria automóvel e as máquinas, aparelhos e material eléctrico.
- O rácio de incumprimento bancário por parte das empresas da Região do Norte diminuiu no 4º trimestre de 2009, contrariando o forte crescimento registado desde o final de 2008.
- A actividade hoteleira voltou a apresentar, na Região do Norte, uma tendência positiva e um dinamismo crescente.
- A perda de postos de trabalho na Região do Norte continuou a ser liderada pelas indústrias transformadoras, agora seguidas pela construção – sector que mantém uma tendência negativa.

### **Ao nível local:**

- Área turística por excelência (mar, rio, campo, cidade, montanhas)
- Grande abrangência de respostas sociais, recreativas e desportivas
- Associações Empresariais, Indústria e PME's
- Estabelecimentos de Ensino Superior

### **Outros dados:**

- População maioritariamente católica
- Rede de transportes deficitária
- Regiões interiores e/ou periféricas sem, ou com défice, de respostas sociais e com populações bastante isoladas

Dados gerais a serem actualizados e brevemente publicados:

- Para o Distrito: REAPN – Viana do Castelo
- Para o Concelho de Viana do Castelo: Carta Social - Rede Social

## **Competitividade entre as organizações**

O GAF apresenta respostas únicas no Distrito e, mesmo a nível nacional, dificilmente se encontram instituições que dediquem a sua actividade exclusivamente à população carenciada, com respostas totalmente atípicas. No entanto, o GAF deve observar a sua própria intervenção à luz de um mercado concorrente, tanto numa planificação como na análise de resultados, apostando sempre na diferenciação e qualidade dos seus serviços.

Destaque-se ainda o facto de que o GAF necessita garantir a sua sustentabilidade, através da adopção de estratégias de produção, marketing e venda de produtos/serviços, pelo que a análise de entidades concorrentes pode ser essencial para a prossecução da missão do GAF, ainda mais num período em que o Estado se demite cada vez mais de responsabilidades para com cidadãos.

A vocação social nunca deve dar lugar a uma lógica de mercado financeiro. Mas urge encontrar um instrumento de viabilidade (não um fim em si mesmo), para que se possa terminar o exercício com resultados operacionais positivos e, estrategicamente definir investimentos e crescimento futuros.

A pressão competitiva eleva-se quando:

- o número de organizações é elevado e o seu poder é semelhante;
- o sector tem um crescimento baixo;
- existem custos fixos ou de armazenamento elevados;
- o poder negocial dos fornecedores é elevado;
- os serviços / produtos das diferentes organizações são pouco diferenciados entre si e/ou os clientes podem mudar a baixos custos;
- os custos de mudança são elevados;
- há sazonalidade ;
- relações estratégicas;
- quando existem barreiras emocionais ou restrições sociais/governamentais.

Reduz-se a pressão competitiva se:

- houver diversidade entre as organizações;
- houver uma estratégia de evolução;

O GAF pode evitar barreiras à prestação do serviço ou à entrada de inputs através de estratégias como:

- Economia de escala;
- Economia de gama (partilha de recursos);
- Diferenciação do serviço / produto;
- Criar uma Imagem de marca;
- Evitar a necessidade de fundos /encontrando receitas próprias;



- Determinar, avaliar e reduzir os custos, incluindo os custos de mudanças;
- Acesso privilegiado e relações com Utentes/clientes, entidades encaminhadoras, comunidade em geral
- No caso de produtos, acesso a canais de distribuição;
- Garantir a continuidade da aprendizagem, conhecimento específico e liderar pela excelência;

### **Determinantes do poder negocial dos fornecedores**

Ficam aqui identificados alguns factores determinantes no poder negocial dos fornecedores, que devem ser alvo de atenção. Os fornecedores têm um poder negocial elevado quando:

- Existe um número reduzido de fornecedores;
- Não existem produtos substitutos para o nosso input;
- Os clientes/utentes são pouco importantes para os fornecedores;
- Os serviços/produtos fornecidos são muito importantes para o cliente/utente;
- Existem custos elevados na mudança de fornecedor;
- Importância do volume do fornecedor.

### **Determinantes do poder negocial dos clientes/utentes:**

Ficam aqui identificados alguns factores determinantes no poder dos clientes, que devem ser alvo de atenção. O poder dos clientes é em geral elevado quando:

- Há um grande volume dos serviços/ produtos de que são beneficiários;
- Os serviços/ produtos adquiridos têm baixa diferenciação;
- Os clientes/utentes detêm muita informação sobre alternativas;
- Os clientes/utentes têm alta sensibilidade ao preço do serviço/produto adquirido.
- A vontade do cliente/utente em fazer exercer o seu poder, ou seja, em fazer uma escolha mais criteriosa e frequente, evitando a lealdade.
- O custo de mudança é reduzido para o cliente/utente e elevado para a organização.

### **Determinantes do risco de substituição**

A entrada de novas organizações no sector terá um efeito imediato, diminuindo a procura disponível para quem já está e aumentando o nível de rivalidade.

Factores que podem ser determinantes:

- Relação preço/desempenho;
- Custo de mudança;
- Propensão do cliente/utente para optar por outros produtos/serviços substitutos.

## **3.2. Análise Interna**

Aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças está ao alcance do GAF. As mudanças ambientais acontecem diariamente e compete ao GAF monitorizar permanentemente (externa e internamente).

- Aproveitar os pontos fortes para conseguir vantagens no aproveitamento das oportunidades e evitar ou eliminar as ameaças;
- desenvolver estratégias para ultrapassar os pontos fracos e aproveitar as oportunidades.

Se ao nível interno, os factores podem ser controlados e geridos pelo GAF, ao nível externo, o GAF deve actuar para minimizar os danos e maximizar as oportunidades. Para tal, deve conhecer bem os contextos (interno e externo).

De referir que a consideração de uma determinada característica como força ou fraqueza é sempre relativa e potencialmente alterável. Do mesmo modo, uma ameaça não tem que ser necessariamente negativa e pode provocar o aparecimento de um novo ponto forte no GAF. Torna-se essencial reagir rapidamente e de forma positiva.

Serão necessários recursos, financeiros, materiais e humanos para poder executar as alterações necessárias. Para tal será importante uma análise cuidada dos recursos em cada planificação operacional (serviços/valências).

Fazendo uma análise SWOT, verificam-se no GAF:

Pontos fortes (a reforçar)	Pontos fracos (a melhorar)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade e Capacidade de Inovação</li> <li>• Funções e responsabilidades definidas</li> <li>• Acção centrada no interesse dos utentes/clientes</li> <li>• Intervenção planeada, com objectivos e indicadores definidos</li> <li>• Abordagem fundamentada na análise da realidade e no respeito pelos direitos dos clientes/ utentes como sujeitos activos</li> <li>• Participação dos utentes, colaboradores e voluntários na organização</li> <li>• Apreciação positiva por entidades externas</li> <li>• Capacidade de pesquisa e desenvolvimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte dependência de Financiamentos Públicos</li> <li>• Serviços gratuitos, na maior parte dos casos, ou a baixo custo para o cliente/utente</li> <li>• Reduzidas estratégias de sustentabilidade</li> <li>• Instalações com necessidade de reparações</li> <li>• Baixas estratégias de marketing</li> <li>• Falta de receitas próprias</li> <li>• Custos operacionais altos</li> <li>• Reduzidos apoios privados</li> </ul>
Oportunidades (a aproveitar)	Ameaças (a minimizar)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexão interna</li> <li>• Análise de custos - procura de sinergias e redução de despesas</li> <li>• Controlo da mudança</li> <li>• Potenciais financiadores privados</li> <li>• Adopção de estratégias de sustentabilidade</li> <li>• Expansão de serviços e produtos</li> <li>• Estímulo à comunicação com diferentes stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cortes orçamentais por parte dos Ministérios</li> <li>• Empobrecimento das famílias</li> <li>• Dificuldade na promoção de autonomia das famílias acompanhadas</li> <li>• Dificuldades financeiras acrescidas que podem desencadear ausência de investimento</li> <li>• Mudanças na preferência do cliente/utente;</li> </ul>

## 4. Reposicionamento Estratégico

O objectivo de uma estratégia é dotar a organização de uma posição favorável no sector.

**Caminho a traçar para atingir os objectivos: ser uma organização competitiva, destacar-se pela qualidade, inovação e diferença e reduzir custos.**

O nosso foco de intervenção são famílias em situação de vulnerabilidade social e/ou económica, o que nos diferencia de outras organizações. No entanto, também é o que nos fragiliza e obriga a um factor fundamental, a eficiência, na liderança de custos, para a obtenção do mais baixo custo.

A qualidade, inovação e relação com os clientes/utentes são também factores diferenciadores.

A necessidade de reposicionamento estratégico do GAF, há muito diagnosticada, é um processo que tem um impulso definitivo no ano de 2010. Para tal contribuiu o processo interno de preparação para o Sistema de implementação da Qualidade, que decorreu em 2009, e que passará pela obtenção da certificação de qualidade, a médio/longo prazo.

Actualmente, é essencial a prova de legitimidade, de capacidade para gerir os recursos (económicos, humanos, ambientais, culturais, etc.) nas organizações sociais sem fins lucrativos, correlacionando sempre com o seu desempenho. Por esta razão, O GAF deve responder sempre a esta questão “que *benefício cria a nossa actuação aos stakeholders envolvidos e à sociedade?*”

**Nº Total de Famílias acompanhadas em 2009: 813**

**Abrangência:** Distrito de Viana do Castelo

## 5. Objectivos

Para a intervenção do GAF, é essencial a criação de parcerias que promovam valor sustentável, numa dinâmica de transformação social. Através de parcerias entre organismos públicos e privados, promoção de redes de vizinhança, comunidades locais e regionais, competitivas e responsáveis, tanto à escala local como à escala global.

As actividades deverão trazer valor acrescentado à comunidade, ter amplitude de escala possibilidade de reapplicabilidade, num processo de melhoria constante.

Objectivo geral 1		
Promoção de valor sustentável, num processo de envolvimento dinâmico dos distintos actores sociais.		
Objectivo específico	Actividades	Resultados Esperados
1. Promover a qualidade no GAF, o conhecimento partilhado e o envolvimento sistemático dos <i>stakeholders</i> identificados.	<b>1.1.</b> Desenhar e implementar Sistemas de Controlo de Gestão por áreas – Objectivos de Actividade / Objectivos Financeiros / Avaliação de Desempenho / Qualidade <b>1.2</b> Avaliar a performance do GAF nas áreas de actuação; <b>1.3</b> Integrar o processo de aprendizagem e melhoria contínua com o sistema de monitorização e avaliação; <b>1.4</b> Identificar e caracterizar os principais <i>stakeholders</i> ; <b>1.5</b> Dinamizar a comunicação interna e externa,	<b>1.</b> Processo interno de aprendizagem e melhoria contínua; <b>2.</b> Reposicionamento estratégico e melhoria na imagem institucional do GAF; <b>3.</b> Redes e parcerias sólidas e sustentáveis

	<p>tornando-a um instrumento de gestão estratégica;</p> <p><b>1.6</b> Reunir esforços para a excelência operacional: criar impacto nas áreas em que opera;</p> <p><b>1.7</b> Apostar na inovação das respostas e respectivas actividades;</p> <p><b>1.8</b> Implementar um sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores;</p> <p><b>1.9</b> Dinamizar o processo de participação dos colaboradores.</p>	
<p><b>2.</b> Promover vidas sustentáveis e autónomas nas famílias em situação de vulnerabilidade social e/ou económica.</p>	<p><b>2.1</b> Avaliar a performance do GAF nas áreas em que opera;</p> <p><b>2.2</b> Estimular a criação de redes sociais de apoio;</p> <p><b>2.3</b> Intervir de forma integrada e holística em todas as dimensões que impedem a plena participação num mundo globalizado, nomeadamente na privação de recursos (materiais, capacidades, escolhas, segurança, poder);</p> <p><b>2.4</b> Intervir, em especial no desenvolvimento de competências para a adaptação a novas modalidades de emprego;</p> <p><b>2.5</b> Estimular nas comunidades locais a redução dos factores de risco (social, ambiental, económico, cultural);</p> <p><b>2.6</b> Estimular uma abordagem baseada nos direitos e na equidade, tornando-se o GAF um facilitador nos processos de transformação social, em parceria com os vários agentes sociais envolvidos, de modo a possibilitar o empoderamento de indivíduos e famílias, para que estes exerçam a liderança no seu próprio processo de desenvolvimento.</p>	<p><b>Na comunidade e nos Indivíduos/Famílias:</b></p> <p><b>2.1</b> Redução dos factores que aumentam a vulnerabilidade social e/ou económica nas famílias.</p> <p><b>2.2</b> Aumento dos factores potenciadores das forças e competências das famílias.</p>
<p><b>3.</b> Promover a sustentabilidade do GAF</p>	<p><b>3.1</b> Orientar e instruir processos de candidatura a Fundos Comunitários junto das instituições competentes;</p> <p><b>3.2</b> Orientar e instruir processos de candidatura a Financiamentos Privados (Fundações, Bancos, Empresas, etc);</p> <p><b>3.3</b> Estimular a benfeitorias, mecenato e donativos;</p> <p><b>3.4</b> Avaliar da necessidade de execução de reparações;</p> <p><b>3.5</b> Realizar auditorias internas, quer no âmbito técnico, financeiro e jurídico;</p> <p><b>3.6.</b> Garantir a eficácia de um Banco de Voluntários da instituição;</p> <p><b>3.7</b> Desenhar e implementar Sistemas Integrados de Sugestões;</p> <p><b>3.8</b> Promover o envolvimento dos <i>stakeholders</i>;</p> <p><b>3.9</b> Optimizar e diminuir os custos da instituição, melhorar a eficiência (ver quadro em baixo);</p> <p><b>3.10</b> Alinhar a gestão operacional com a gestão financeira e com a estratégia institucional;</p> <p><b>3.11</b> Criar e desenvolver parcerias estratégicas com o sector público e privado;</p> <p><b>3.12</b> Desenvolver uma gestão integrada para angariação de fundos;</p> <p><b>3.13</b> Garantir uma gestão transparente e responsável dos recursos;</p>	<p>Para garantir a prossecução da sua missão, o GAF espera:</p> <p><b>3.1</b> Aumento de recursos financeiros</p> <p><b>3.2</b> Redução da dependência de fundos públicos</p>
<p><b>Cronograma</b></p>		
<p><b>Início:</b> Janeiro 2011 <b>Término:</b> Dezembro 2011</p>		

## 6. Planeamento Operacional e específico de cada serviço/projecto

Cada plano operacional de cada serviço deverá conter:

- os objectivos acordados entre o responsável do serviço e a direcção da instituição/coordenação
- os planos de acção para implementar o plano estratégico, os resultados esperados, calendário da realizações, e o responsável
- a previsão das necessidades de recursos (equipamentos, pessoal e financeiros)
- a previsão dos proveitos e custos no decurso do plano

### Quadro - Procedimentos para optimização e redução de custos

Para além dos objectivos e actividades acima referidos, indicamos aqui alguns dos procedimentos para a optimização e redução de custos

---

<b>61</b> Custo de Mercadorias vendidas e matérias consumidas	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Estimular e desenvolver a criação de uma rede de parceiros para integrar uma economia de escala (de modo a obter maior poder negocial com fornecedores) e uma economia de gama (potenciar a troca de serviços);</li><li>2. Estimular a doação de géneros alimentares na comunidade local;</li><li>3. Estimular e desenvolver a criação de uma rede de parceiros para integrar uma economia de escala (de modo a obter maior poder negocial com fornecedores) e uma economia de gama (potenciar a troca de serviços);</li></ol>
<b>62</b> Fornecimentos e Serviços Externos	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Reduzir os gastos em electricidade e água e sensibilizar colaboradores e utentes para um gasto racional, respondendo também a uma política ambiental responsável e sustentável</li><li>2. Reduzir a utilização das viaturas para o mínimo indispensável e adequar os procedimentos de gestão da frota</li><li>3. Rentabilizar as novas tecnologias na gestão diária e nas comunicações, reduzindo gasto em papel</li><li>4. Estimular a participação da comunidade, recorrendo ao corpo de voluntariado e estimulando iniciativas locais, de modo a reduzir custos de funcionamento</li><li>5. Estimular e desenvolver a criação de uma rede de parceiros para integrar uma economia de escala (de modo a obter maior poder negocial com fornecedores) e uma economia de gama (potenciar a troca de serviços)</li><li>6. Rentabilização dos espaços e dos recursos</li></ol>

---