



# PLANO ESTRATÉGICO 2019-2025



Consolidar  
Mobilizar  
Evoluir

“A cultura do relativismo é a mesma patologia que impele uma pessoa a aproveitar-se de outra e a tratá-la como mero objecto (...). É a mesma lógica do “usa e joga fora” que produz tantos resíduos, só pelo desejo desordenado de consumir mais do que realmente se tem necessidade.”

*Papa Francisco*

O Plano Estratégico do Centro Social da Paróquia de Arcozelo apresenta as principais linhas orientadoras que determinam toda a intervenção da Organização até 2025. Parte de um diagnóstico territorial e organizacional e integra a Missão, Visão e Valores, potenciando a congruência das actividades propostas nas diferentes respostas sociais, num compromisso com os utilizadores e outras partes interessadas na busca de respostas de excelência, assentes na responsabilidade social e preservação do ambiente.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	3
CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	4
Visão .....	6
Missão .....	6
Valores .....	6
CARACTERIZAÇÃO DO TERRITÓRIO .....	7
ANÁLISE SWOT .....	8
DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES .....	9
POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO .....	10
CONCLUSÃO .....	11

## INTRODUÇÃO

A complexidade dos fenómenos sociais com que hoje nos deparamos e os novos e renovados desafios que se colocam aos profissionais e às organizações requerem a adopção de um pensamento estratégico que permita a continuidade de respostas sociais adequadas à população. A adequação de tais respostas parte de uma atitude proativa e de um processo de planeamento que se possa fixar num horizonte temporal mais alargado e, por isso, estratégico.

Com mais de 20 anos de intervenção no território de Barcelos, o Centro Social da Paróquia de Arcozelo nunca se alheou das necessidades da população e procurou sempre adequar as suas respostas ao território e aos seus habitantes. Por esse motivo, a organização dispõe hoje de cinco respostas sociais com Acordo de Cooperação com o Instituto da Segurança Social, IP, numa intervenção supraconcelhia.

Por outro lado, aumentou de modo exponencial o número de colaboradores e a sua qualificação, ao mesmo tempo que verificou uma crescente complexidade na intervenção, acompanhada por uma forte motivação de todos os seus profissionais para a ampliação da organização e, ainda, para a consistência das suas práticas nas mais diversas áreas.

Neste quadro, emerge uma responsabilidade essencial da organização, não apenas em manter-se, mas sobretudo em inovar e diversificar os seus serviços, melhorar as condições de existência dos seus utilizadores, actuais e potenciais, criar condições para a melhoria da comunidade e contribuir para a satisfação de todos os interlocutores, desde utilizadores, passando pelos parceiros e fornecedores, mas também em todos os colaboradores e voluntários.

O desafio da sustentabilidade é, por isso, de grande relevo na medida em que se alicerça não apenas na dimensão económico-financeira, mas permite perspectivar a dimensão ambiental como estruturante na forma como organizamos toda a intervenção (educativa, psico-social e comunitária).

## CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Centro Social da Paróquia de Arcozelo é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, com registo dos seus estatutos na Direcção-Geral da Segurança Social, no livro das Fundações de Solidariedade Social, sob o nº82/88, a folhas 193 verso, em 29 de dezembro de 1988. Surge nesta comunidade, impelida pela determinação dos organismos paroquiais com vista à melhor conciliação entre a vida familiar e profissional das famílias. Inicia-se, por isso, com a resposta social de Centro de Actividades de Tempos Livres (CATL), com capacidade acima das 80 crianças/jovens, divididos entre a idade pré-escolar, primeiro e segundo ciclos.

Durante os primeiros anos de actividade, o Centro Social da Paróquia de Arcozelo procurou a sua implantação no seio da comunidade, transformando-se, poucos anos volvidos, numa referência nas actividades ocupacionais e de tempos livres para crianças e jovens.

A especial apetência para a intervenção com crianças e jovens e a disponibilidade à época, de instalações amplas, bem no centro nevrálgico da freguesia e nas proximidades dos principais serviços (Junta de freguesia, CTT, instituições bancárias e serviços paroquiais) ditou a escolha, por parte da edilidade municipal e local, para o acolhimento de quatro salas direccionadas ao primeiro ciclo do ensino básico onde, durante cerca de oito anos foram lecionadas as aulas e fornecidas as refeições escolares. O protocolo celebrado findou com a inauguração, em 2014, de um Centro Escolar, de harmonia com a política governamental para o setor da educação.

Ainda durante o ano de 2008, cerca de 10 anos após o início de funcionamento dos serviços do Centro Social da Paróquia de Arcozelo e fruto da análise de necessidades da comunidade, resultado de alterações demográficas e da estrutura de emprego, por exemplo, exploram-se as possibilidades de alargamento das respostas sociais para a área da terceira idade. Inicia-se em março de 2009, a resposta social de Serviço de Apoio Domiciliário, Acordo de Cooperação com o Instituto da Segurança Social para 25 utilizadores (embora a capacidade instalada seja de 55 utilizadores), preferencialmente na área geográfica de implementação do CSPA (Arcozelo), sem prejuízo de resposta a freguesias limítrofes, aliás, conforme a determinação dos próprios Estatutos da Organização.

A abertura desta resposta social implicou um alargamento do corpo técnico da organização, acarretando profissionais com formação e apetência para a intervenção com a população sénior. Foi a consistência de propósitos, a crescente determinação dos profissionais e os incentivos a partir do tecido social que fizeram crescer a vontade de alargar as respostas sociais na comunidade e atender, de modo qualificado e humanizado, à população sénior que apresentava algumas carências ao nível de uma ocupação saudável e terapêutica dos seus tempos livres. Fruto da experiência acumulada com a intervenção em SAD, lançam-se as bases para o início de um Centro de Convívio para Idosos, no início do ano de 2012.

A Resposta Social de Creche, inaugurada em junho do mesmo ano é a concretização de um anseio da população e resulta da perene vontade desta também no seu financiamento, inaugurando-se uma resposta social de raiz, que marca também, a segunda fase da construção do edificado da instituição, com recurso maioritário a fundos próprios.

Com a abertura, em 2012, da resposta social de Creche, o Centro Social da Paróquia de Arcozelo passa a responder a uma diversidade de problemáticas e faixas etárias que importa sublinhar, requerendo-se, de novo, um incremento no número e diversidade formativa dos seus profissionais, assim como de uma maior visibilidade e responsabilidade perante a comunidade.

Em julho de 2015 nasce a resposta social de Centro de Dia com capacidade para 40 utilizadores, com Acordo de Cooperação com o Instituto da Segurança Social para 32 utilizadores (desde 2018), com objetivo de contribuir para a valorização pessoal, partilha de conhecimentos e experiências pessoais, proporcionando ainda durante o dia a resolução de necessidades básicas pessoais, terapêuticas e sócio culturais às pessoas afetadas por diferentes graus de dependência, contribuindo para a manutenção da pessoa no seu meio familiar.

Esta preocupação e atenção à comunidade e às suas dificuldades, impele-nos, pela análise concreta dos instrumentos de diagnóstico e planeamento concelhios, à apresentação, num primeiro momento à autarquia e, posteriormente, ao Instituto da Segurança Social, da Resposta Social de Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental. A pertinência desta resposta social, que encontra respaldo no elenco de necessidades que, recorrentemente, se encontra nos instrumentos de planeamento, merece, o acolhimento e apoio do Município que incentiva a concretização de tal resposta que, de novo, amplia a esfera de ação do Centro Social a todo o território Municipal e implica a constituição de equipa especializada para o efeito, e que beneficia, desde final de 2018, da comparticipação financeira por parte do Instituto da Segurança Social, através do ProCoop.

A concretização dos objetivos institucionais e a sua plena inserção na malha institucional é ainda observável pelo acolhimento de estágios profissionais, através do Instituto de emprego e formação profissional, pelo acolhimento de estágios em contexto real de trabalho, de formandos provenientes de escolas e entidades formadoras, não apenas do concelho; o acolhimento e orientação de estágios curriculares em áreas com relevo para as respostas sociais desenvolvidas (serviço social, gerontologia social, psicologia e educação social), numa procura de qualificação das práticas profissionais e no reconhecimento da qualidade dos serviços desenvolvidos e da qualificação dos profissionais.

É este reconhecimento da qualidade do trabalho desenvolvido que levou o Município de Barcelos a eleger o Centro Social da Paróquia de Arcozelo enquanto entidade executora do Programa de Apoio Psico-Educativo e Social, nos anos de 2014-2016, destinado à área da educação (ensino-aprendizagem) e procurando melhorar a integração e o sucesso escolar dos alunos e a melhoria da qualidade de vida e bem-estar das famílias.

Por outro lado, e desde 2015, o Centro Social da Paróquia de Arcozelo é instituição parceira da Comissão de Proteção de Criança de Jovens de Barcelos, com participação ao nível das modalidades restrita e alargada.

## **Visão**

Ser uma referência na prestação de serviços qualificados, atendendo de modo humanizado às necessidades da comunidade.

## **Missão**

Prestar serviços qualificados e que melhorem a qualidade de vida de crianças, jovens, seniores e famílias.

## **Valores**

### **SOLIDARIEDADE**

Actuação organizacional comprometida e co-responsável no desenvolvimento social e comunitário, através de uma ação profissional qualificada

### **RESPONSABILIDADE**

Intervenção ancorada em princípios legais e éticos, em consonância com níveis de responsabilidade definidos e divulgados

### **JUSTIÇA**

Compromisso com a correção de assimetrias junto de todas as partes envolvidas

### **TRANSPARÊNCIA**

Partilha de informação e abordagem à tomada de decisão baseada em factos

### **INOVAÇÃO**

Comprometimento com a procura de soluções ajustadas à satisfação de todas as necessidades dos utilizadores e clientes/significativos e da comunidade e ao desenvolvimento organizacional

## CARACTERIZAÇÃO DO TERRITÓRIO

Barcelos é um dos concelhos mais populosos da região Norte e do Cávado (117.345 habitantes e 61 freguesias). A população não está distribuída uniformemente pelo concelho, sendo que mais de metade das freguesias têm uma população inferior a 1000 habitantes. Tem uma história e uma tradição forte em duas áreas de atividade do setor primário – agricultura e artesanato (olaria e cerâmica). Apesar da produção artesanal e a agricultura continuarem a ter um lugar privilegiado na economia deste concelho, e o sector terciário se encontrar em expansão, o concelho é fortemente marcado pela presença da indústria, nomeadamente têxteis. Arcozelo e Barcelos são as freguesias que constituem o território selecionado, predominantemente urbanas. A composição urbana do território é caracterizada essencialmente por serviços e comércio em Barcelos e zona residencial em Arcozelo. É uma freguesia limítrofe do centro do concelho, justificando a sua densidade populacional e urbanismo. Estes fatores contribuem para uma maior incidência de problemas sociais reportados.

O concelho de Vila Verde está localizado no distrito de Braga, em pleno coração do Minho. Vila Verde goza de uma excelente localização em termos de acessos aéreos, ferroviários e rodoviários. Com uma área de 228,7 km<sup>2</sup>, apresenta uma população com cerca de 47 mil habitantes distribuídos por 33 freguesias. O concelho de Vila Verde, pela antiguidade e riqueza cultural, é detentor de um vasto património, traduzido nos vestígios arqueológicos, na arquitetura civil e religiosa, nos conjuntos rurais típicos, nos aspetos etnográficos da cultura popular, no artesanato, na gastronomia tradicional, na paisagem verdejante e nos rios que o atravessam. As festas e romarias constituem uma das múltiplas expressões da religiosidade dos seus habitantes. Os Lenços de Namorados, verdadeiros ex-libris desta terra, os artigos em linho, a tecelagem em trapos, as miniaturas e brinquedos em madeira, as cangas e jugos de bois, os instrumentos musicais, a olaria, a cerâmica pintada à mão e as peças em granito são alguns dos produtos de forte pendor artesanal.

Apesar da sua pequena dimensão (95,4 km<sup>2</sup>), Esposende é um concelho cheio de potencialidades, desde a gastronomia ao património construído, das excelentes acessibilidades à inúmera diversidade de paisagens naturais, sendo, efetivamente, um «Privilégio da Natureza», que cativa quem mora e quem visita. Mas também é um concelho ávido por desafios, que aposta na diversidade, mas também na qualidade e no constante fazer mais e cada vez melhor. Esposende é também sede de um pequeno município, um dos 308 concelhos de Portugal e localiza-se no Norte de Portugal, Província do Minho, Distrito de Braga, na foz do rio Cávado.

## ANÁLISE SWOT

A apresentação da análise SWOT resulta de um processo reflexivo que procura uma imersão na dinâmica da organização, numa análise que, tanto quanto possível procurou focar os pontos nodais que o actual nível de desenvolvimento de massa crítica da organização e os compromissos já assumidos nos permitem num espaço de tempo reduzido.

Surge, ainda assim, do resultado da análise realizada em sede de reuniões onde se procuraram envolver colaboradores, coordenadores das respostas sociais e elementos da direção da Organização, na procura de uma coerência interna da análise que nos alavanque.

<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FORTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conhecimento da Comunidade;</li><li>▪ Cooperação com Autarquia(s);</li><li>▪ Rede de Parceiros extensa;</li><li>▪ Motivação da Equipa;</li><li>▪ Elevada procura de serviços (SAD e Creche);</li><li>▪ Localização da Organização e descentralização dos serviços.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>PONTOS FRACOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Respostas Sociais pouco diferenciadas;</li><li>▪ Capacidade insuficiente de auto-financiamento;</li><li>▪ Reduzida Estruturação de Processos e Procedimentos;</li><li>▪ Ausência de Certificações Externas;</li><li>▪ Subaproveitamento das Parcerias.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Credibilidade Institucional;</li><li>▪ Reestruturação de Processos e Procedimentos;</li><li>▪ Diferenciação de Respostas Sociais e Serviços;</li><li>▪ Potenciação e alargamento de parcerias.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Concorrentes com Respostas Sociais Diferenciadas;</li><li>▪ Redução do Financiamento Público;</li><li>▪ Reduzida Estruturação de Processos e Procedimentos;</li><li>▪ Ausência de Certificações Externas;</li><li>▪ Indeferimento de Candidaturas;</li><li>▪ Redução da Procura de Serviços;</li><li>▪ Alterações de Prioridades políticas;</li><li>▪ Fragilidade económica dos utilizadores.</li></ul>



## DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES

A análise e diagnóstico contextual das necessidades dos utilizadores, atuais e potenciais, e partes interessadas é prioridade da Organização sendo, ainda assim, uma prática em sistematização. No entanto, e atendendo à intervenção supraconcelhia que desenvolvemos em algumas das respostas sociais, são elementos norteadores os emanados pelos Municípios de Barcelos, Esposende e Vila Verde, nomeadamente no âmbito da Rede Social e do Conselho Local de Ação Social.

A partir da análise swot realizada, emergem áreas prioritárias onde consideramos deverá assentar a nossa ação para o sexénio 2019-2025 e que procuram envolver todas as partes interessadas, no âmbito de uma análise diagnóstica da organização que se procurou participada e comprometida. Assim:

- **Estratégia Organizacional:**
  - Reforçar práticas que possibilitem a participação e envolvimento dos clientes, partes interessadas e comunidade;
  - Garantir serviços de Qualidade;
  - Reforçar a identidade organizacional e os processos de comunicação interna e externa;
  - Aumentar a autonomia financeira;
  - Consolidar e formar novas parcerias estratégicas;
  - Reforçar a preocupação com o ambiente.
- **Respostas Sociais:**
  - Ampliar as Respostas Sociais e qualificar a sua intervenção, nomeadamente na área da intervenção comunitária, intervenção no/com o sistema de promoção e proteção de crianças e jovens, junto dos públicos com deficiências e incapacidades e na área formativa.
- **Prestação de Serviços:**
  - Diversificar as estratégias de intervenção social;
  - Consolidar a resposta às necessidades dos clientes/significativos em intervenção;
  - Potenciar os recursos comunitários no sentido da satisfação das necessidades das famílias, sobretudo, em desvantagem socioeconómica;

## POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Intervindo há mais de duas décadas, conquistamos a empatia dos nossos parceiros e utilizadores, solidificamos a intervenção, construímos parcerias e desenvolvemos e envolvemos a comunidade. Percebemos hoje, que novas necessidades nos impelem a um diagnóstico interno que permita consolidar para mobilizar e evoluir.

Para tal, além de uma aposta na formação e desenvolvimento de colaboradores, já em curso, aposta-se numa rede sólida de parcerias estratégicas, preferencialmente formalizadas, que são o garante de aprendizagens mútuas e da potenciação de sinergias que, trazendo valor acrescentado às pessoas e às organizações, permitem uma gestão de recursos mais eficiente e eficaz.

Para o período de vigência do presente Plano Estratégico que adopta como mote, Consolidar para Mobilizar e Evoluir, prevê-se uma ação operacional que se alicerça em três eixos estratégicos que consideramos fundamentais e que são consentâneos com a Missão, a Visão e os Valores da Organização e lhes procuram dar corpo:

<b>ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO</b>			
<b>EIXOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>Eixo 1 Melhoria Contínua dos Serviços</b>	<b>Eixo 2 Melhoria/Ampliação das Infraestruturas e Equipamentos</b>	<b>Eixo 3 Sustentabilidade</b>
<b>PLANO OPERACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adoptar Procedimentos de Planeamento Sistemáticos e Sistematizados;</li> <li>▪ Reforço das competências de colaboradores;</li> <li>▪ Reforço e optimização de parcerias e estabelecimento de parcerias estratégicas;</li> <li>▪ Promoção da Participação dos Clientes;</li> <li>▪ Revisão dos Acordos de Cooperação Vigentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Assegurar a operacionalidade dos Equipamentos e Infraestruturas;</li> <li>▪ Renovação da Frota Automóvel;</li> <li>▪ Analisar Oportunidades para a Ampliação das Respostas Sociais (Financiamento Comunitário, Nacional e Local).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversificar fontes de financiamento;</li> <li>▪ Aumento da autonomia financeira/auto-financiamento;</li> <li>▪ Consolidação da imagem institucional;</li> <li>▪ Melhoria dos processos de comunicação;</li> <li>▪ Disseminação de produtos e resultados da atividade desenvolvida;</li> <li>▪ Automatizar processos e diminuir redundâncias.</li> </ul>

## CONCLUSÃO

Os próximos seis anos mostram-se decisivos e apresentam desafios. Por um lado, são estruturantes na (re)definição da estratégia da organização e no realinhamento dos seus objetivos, fruto quer das demandas sociais, quer do renovado dinamismo imprimido pela Direção da Organização. Por outro, atravessam e são atravessados pelas alterações das linhas de financiamento comunitárias e, com isso, com os impactos decorrentes quer das alterações de prioridades, quer da prolação dos períodos de decisão sobre projectos em curso e/ou candidaturas apresentadas.

Acreditamos, por isso, que é necessário consolidar a organização, rever e organizar procedimentos, fortalecer as rotinas e eliminar processos e procedimentos redundantes e com impacto nos utilizadores, na imagem da organização, na sobrecarga e desgaste dos colaboradores e, por consequência, na sustentabilidade da organização. Estamos certos, ainda, de que os colaboradores do Centro Social da Paróquia de Arcozelo são capazes de se mobilizar na concretização destes objetivos, onde serão apoiados pela Direção, para que em conjunto se fortaleça a identidade e imagem da organização no Território.

Esta é, assim, a forma como seremos capazes de Evoluir para que nos tornemos na referência na prestação de todos os serviços que prestamos, conforme a Missão, a Visão e os Valores em que ancoramos toda a nossa intervenção.