

**2ª FASE – FORMAÇÃO AÇÃO INDIVIDUALIZADA
REGIÃO NORTE**

**PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL
FASE DE IMPLEMENTAÇÃO, MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO
ORGANIZACIONAL**

julho 2014

Entidade promotora



Co-financiamento



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



GOVERNO DA REPÚBLICA
PORTUGUESA



PROGRAMA OPERACIONAL POTENCIAL HUMANO



QUADRO DE REFERÊNCIA
ESTRATÉGICO
NACIONAL
PORTUGAL2007-2013

ÍNDICE

NOTA INTRODUTÓRIA.....	3
1 APRECIÇÃO GLOBAL DA INTERVENÇÃO NO CONJUNTO DAS ORGANIZAÇÕES	4
2 APRECIÇÃO GLOBAL DA INTERVENÇÃO POR ORGANIZAÇÃO	6
3 RECOMENDAÇÕES.....	11

NOTA INTRODUTÓRIA

No caso da Delegação de Fafe da Cruz Vermelha Portuguesa (DFCVP), a segunda fase de consultoria do projecto PRIO foi acompanhada pela Consultora Ana Luísa Martinho, que actualmente desempenha as funções de Presidente da A3S. A A3S é uma associação de Investigação e Desenvolvimento (I&D) com fins não lucrativos, fundada no Porto em 2006.

A consultora é Mestre e licenciada em Sociologia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto, com tese sobre a análise das culturas organizacionais das organizações do terceiro sector, a partir dos modelos organizacionais e gestionários. Integra a equipa de investigação do projecto Empreendedorismo Social em Portugal do Instituto de Sociologia da FLUP. Tem participado em projectos de investigação e de investigação-acção que versam as temáticas do abandono escolar, da construção social da identidade, do voluntariado, da qualidade e da qualificação em organizações do terceiro sector. Formadora e consultora no âmbito de projectos de desenvolvimento organizacional para o terceiro sector (Q3; FAS; SIQ; Qual_IS). Possui experiência de avaliação externa dos projectos Igualdade, Bridges For Inclusion e Janus.

Na DFCVP, a segunda fase de consultoria do projecto PRIO teve início a 16 de Abril de 2014 e foi concluída a 21 de Julho de 2014, cumprindo assim os prazos estipulados.

1| APRECIACÃO GLOBAL DA INTERVENÇÃO NO CONJUNTO DAS ORGANIZAÇÕES

Na segunda fase de consultoria na DFCVP foram trabalhadas as três áreas prioritárias que resultaram da fase de diagnóstico:

- i. Planeamento estratégico
- ii. Gestão de Recursos Humanos
- iii. Gestão do Voluntariado.

i. No que toca ao **Planeamento Estratégico**, foram desenvolvidas as seguintes acções, levadas a cabo através de dinâmicas de grupo e sistematizadas no Plano Estratégico:

- aprofundamento da vertente externa do diagnóstico com: análise do território e exploração estratégia Europa 2020, havendo uma apresentação das orientações para o novo quadro comunitário de apoios, exploração de oportunidades de candidaturas europeias e exploração de pertença a redes europeias de intervenção;
- definição da estratégia de médio prazo, tendo por base a definição dos eixos estratégicos da CVP Fafe, definição de objectivos, actividades e indicadores de avaliação;
- apoio na estruturação de projecto "Saúde e Cidadania" enquanto aposta estratégica.

ii. Na área de **Gestão de Recursos Humanos**, foram elaborados dois documentos: o manual de funções e competências e o manual de procedimentos. As actividades de concretização destes documentos passaram por:

- caracterização dos recursos humanos da DFCVP, contendo a apresentação dos recursos da organização, nº trabalhadores e nº voluntários, a análise da força de trabalho (sexo, idade, qualificações, categorias profissionais, antiguidade) e a apresentação das áreas de actuação e da estrutura (organigrama);
- redefinição do organigrama, através de uma dinâmica de grupo para partilhar práticas e uniformizar procedimentos, que envolveu uma organização das áreas internas da CVP e uma adaptação ao número de efectivos;
- revisão integral do manual de funções e competências, sendo que para esse efeito foram realizadas entrevistas individuais aos colaboradores. Nessas entrevistas, os colaboradores foram questionadas

acerca do seu posto de trabalho e principais tarefas e actividades, bem como sobre as qualificações e competências necessárias ao exercício da função. Foram também questionados acerca das relações de trabalho internas e externas inerentes à função e sobre a política de substituição. Posteriormente a estas entrevistas, foram construídas novas fichas de função e competências, onde estão descritas as actividades / tarefas e responsabilidades, as competências, os requisitos qualificacionais, as relações hierárquicas e funcionais e a política de substituição. Estas fichas foram, num outro momento, validadas pelos colaboradores;

- Definição de uma política de gestão de desempenho: através de dinâmicas de grupo, fez-se um levantamento dos procedimentos existentes, um brainstorming de aspectos a melhorar e sugestões e estudou-se o caso Assol. Definiram-se instrumentos e momentos de recolha de informação para a gestão de desempenho, bem como planos de desenvolvimento pessoal e profissional.

iii. Relativamente à **Gestão do Voluntariado**, procedeu-se à integração desta área na Gestão de Recursos Humanos, através das seguintes acções:

- sistematização e uniformização de procedimentos no acolhimento e integração de voluntários, recorrendo à partilha de boas práticas entre as diferentes áreas do voluntariado;
- articulação entre as áreas de voluntariado, através de reuniões entre responsáveis pelas áreas que levem ao conhecimento mútuo do trabalho desenvolvido;
- sistematização e uniformização de procedimentos acompanhamento e avaliação da área do voluntariado, no âmbito da Gestão da vinculação dos voluntários.

2 | APRECIÇÃO GLOBAL DA INTERVENÇÃO POR ORGANIZAÇÃO

<p>NOME DA ORGANIZAÇÃO: DELEGAÇÃO DE FAFE DA CRUZ VERMELHA PORTUGUESA</p> <p>CONCELHO: FAFE</p> <p>CONSULTOR/A RESPONSÁVEL: ANA LUÍSA MARTINHO</p>	
2.1. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	
Identificação das respostas sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Transportes (particulares, para os hospitais, protocolados com o Serviço Nacional de Saúde (SNS) e escolares); - Emergência (5 equipas preparadas para intervenção em situação de catástrofe – Equipa de Socorro e Transporte, Equipa de Apoio à Sobrevivência, Equipa de Apoio Logístico, Equipa de Apoio Psicossocial, Equipa de Apoio a Situações de Emergência Social); - Programa Comunitário de Ajuda Alimentar a Carenciados (PCAAC); - Família+Feliz (distribuição gratuita de roupa, calçado, brinquedos e móveis); - Ponto Cruz (loja social); - Gabinete de Atendimento e Acompanhamento Social/Protocolo RSI; - Formação - Equipa Distrital da Linha Nacional de Emergência Social (LNES); - Voluntariado - Portugal+Feliz (projeto nacional da Cruz Vermelha Portuguesa, que visa a promoção da inclusão social através de apoios em várias áreas).
Nº colaboradores	22
Dimensão/diversidade do grupo de trabalho interno	Foi necessário reformular o grupo de trabalho interno, uma vez que se verificou a saída de alguns elementos da instituição, grupo esse que foi validado na primeira sessão de consultoria da segunda fase do projecto. Tal como na primeira fase de consultoria, o grupo de trabalho foi constituído tendo como principal critério de selecção a participação/representação dos vários departamentos/valências da

	<p>Instituição. Da mesma forma, foram tidos em consideração os critérios de representatividade dos membros da instituição em termos de função, escolaridade e antiguidade, bem como a motivação e disponibilidade para participar ativamente no projeto.</p> <p>O grupo ficou constituído por 8 pessoas no total, sendo as suas funções: a Coordenadora Voluntariado/Coordenadora Gabinete de Comunicação e Relações com a Comunidade, o Coordenador do Gabinete Adm., PCAAC e Transportes, a Vice-Presidente da Direção/Coordenadora do Voluntariado no Hospital, a Técnica Oficial de Contas, duas Ajudantes de Acção Directa, o Coordenador RSI/Psicólogo RSI e a Coordenadora do Gabinete de Projetos/Formação/Recursos Humanos.</p>
2.2. AVALIAÇÃO GLOBAL DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO, MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO ORGANIZACIONAL	
A análise do contexto de partida	<p>A consultora manteve-se da primeira para a segunda fase de consultoria na Delegação de Fafe da Cruz Vermelha Portuguesa. Da primeira fase para a segunda fase de consultoria, houve uma mudança de instalações e foi alterada a constituição do Conselho de Curadores e da Direção, tendo sido já apresentada no relatório da primeira fase a composição actualizada dos órgãos sociais da instituição.</p>
Compromisso da Direção ao longo do processo da 2ª fase	<p>Tal como na primeira fase de consultoria, A Direcção demonstrou o seu compromisso total com o projecto PRIO, tendo estado presente no grupo de trabalho em quase todas as sessões.</p>
Envolvimento dos stakeholders	<p>Os vários stakeholders internos da instituição foram envolvidos na fase de formação individualizada e participaram directa e activamente nas acções de formação.</p> <p>Participaram em levantamentos de novas oportunidades em termos de desenvolvimento de projetos e captação de recursos e na definição de alguns dos procedimentos de gestão de recursos humanos, como avaliação de desempenho e recrutamento, etc, bem como na descrição das funções que viriam a constar do Manual de Funções e que decorreu de um trabalho de validação por função.</p>

	Os stakeholders externos não foram envolvidos nesta fase, mas está prevista uma comunicação aos parceiros do impacto da participação no projeto PRIO.
Contributo da formação-ação individualizada para a criação do(s) instrumento(s) de gestão organizacional	A formação-ação individualizada funcionou, na DFCVP, como contexto de reflexão sobre as actividades e estrutura da instituição. A partilha de instrumentos de trabalho entre os formadores e os formandos, facilitaram o posterior trabalho de consultoria particularmente na definição de áreas de intervenção estratégicas para a instituição e redefinição dos procedimentos de gestão de recursos humanos.
Articulação entre a formação-ação individualizada e a consultoria	<p>A consultora, bem como a equipa técnica do PRIO, forneceram a cada formador a documentação necessária para a preparação das acções de formação. Foram enviados os objectivos e resultados esperados de cada acção, assim como os documentos que fundamentavam a pertinência da acção, resultante do diagnóstico.</p> <p>Os formadores preocuparam-se em levantar as expectativas dos formandos e em adaptar as acções de formação às necessidades e expectativas da instituição.</p> <p>No início da segunda fase de consultoria, a consultora fez um levantamento da avaliação relativamente a cada acção de formação e das temáticas que necessitariam ainda de ser trabalhadas, junto dos membros do grupo de trabalho, para ajustar o plano de consultoria da segunda fase.</p>
Contributo do(s) instrumento(s) de gestão organizacional criado(s) para a sustentabilidade da Organização	<p>O manual de funções foi construído com vista à contribuição para uma melhor articulação entre áreas e funções, maior diligência e conseqüente valorização no desempenho das tarefas e responsabilidades associadas a cada função. Contribuiu também para o processo de construção de uma identidade institucional mais sólida por parte dos membros.</p> <p>O manual de procedimentos de gestão de recursos humanos aproxima os processos de gestão dos princípios da qualidade determinados pela Segurança Social, facilita a articulação entre as diferentes áreas implicadas no mesmo e promove, em última instância, maior transparência e informação sobre os</p>

	<p>processos.</p> <p>Finalmente, no plano estratégico foi feita uma análise mais aprofundada ao contexto externo, que reforçou o diagnóstico e ajudou a posicionar a organização no contexto da estratégia Europa 2020. Para além disso constitui uma base de trabalho transversal a qualquer acção que venha a ser desenvolvida pela instituição, garantindo decisões mais sólidas e fundamentadas e um crescimento mais sustentado a partir deste momento.</p>
<p>Principais obstáculos encontrados, na 2.^a fase de Consultoria, ou seja, na criação de um(s) instrumento(s) de gestão organizacional.</p>	<p>O facto da formação e da consultoria decorrerem ao longo de um limite temporal apertado dificultou a presença de todos os membros em todas as sessões de formação e consultoria, pois era necessário manter o funcionamento da instituição. Esse limite temporal impossibilitou também a implementação dos produtos durante o projecto PRIO mas ficou definida a sua implementação a curto prazo, estando também definidos os procedimentos até à implementação.</p>
<p>Principais mais-valias resultantes da 2.^a fase de consultoria; Avaliação das expectativas iniciais / Nível de cumprimento das expectativas.</p>	<p>Entre as mais-valias desta segunda fase de consultoria, podemos destacar os produtos resultantes: plano estratégico, manual de funções e manual de procedimentos de gestão de recursos humanos. Estes produtos permitiram sistematizar as práticas já existentes na instituição, criar novas práticas e uniformiza-las entre os diferentes departamentos.</p> <p>Destaca-se também como mais-valia a partilha de diferentes perspectivas externas de consultores e formadores que intervieram nesta segunda fase e que permitiram construir um conjunto de ferramentas de trabalho adequadas às necessidades da instituição, e contribuíram para a reflexão conjunta sobre a estrutura e funcionamento global da instituição e potenciais novas oportunidades.</p>
<p>Capacidade de autonomia da Organização para levar a cabo a concretização/implemen</p>	<p>A DFCVP mostrou-se comprometida com o projecto e foi capaz de trabalhar de forma autónoma entre sessões de consultoria, tendo inclusive o grupo de trabalho criado uma organização em subgrupos para trabalhar determinadas temáticas</p>

tação do instrumento(s) criado(s)	<p>específicas. Para além disso verificou-se também trabalho individual dos colaboradores na preparação de conteúdos para as sessões de consultoria em detrimento das reuniões do grupo de trabalho, de forma a rentabilizar o tempo disponível. Assim sendo, considera-se a organização autónoma o suficiente para levar a cabo o planeado no âmbito do PRIO. Prevê-se que o grupo de trabalho reúna, após o término do PRIO, durante cerca de dois meses para sistematizar a documentação e os procedimentos e também para preparar a sua apresentação a realizar na reunião geral de trabalhadores e voluntários a 27 de setembro de 2014.</p> <p>A partir dessa data, a monitorização destes procedimentos e a implementação de outras ações ficará a cargo dos coordenadores de área, função que resulta da elaboração do novo organograma, que participam semanalmente na reunião de progresso de serviços, iniciativa também resultante das ações de formação e consultoria desenvolvidas no âmbito do projeto PRIO.</p>
-----------------------------------	---

3 | RECOMENDAÇÕES

Após um trabalho aprofundamento de levantamento de potenciais mudanças, quer por via da consultoria, quer por via da formação, importa sobretudo garantir a continuidade do trabalho iniciado. Com efeito, foram deixadas várias portas abertas para um planeamento de curto, médio e longo prazo, na maior parte dos casos já com datas agendadas de concretização, por forma a garantir a sua efectiva execução. Prevê-se que o grupo de trabalho reúna, após o término do PRIO, durante cerca de dois meses para sistematizar a documentação e os procedimentos e também para preparar a sua apresentação a realizar na reunião geral de trabalhadores e voluntários a 27 de setembro de 2014. A partir dessa data, a monitorização destes procedimentos e a implementação de outras ações ficará a cargo dos coordenadores de área, função que resulta da elaboração do novo organograma, que participam semanalmente na reunião de progresso de serviços, iniciativa também resultante das ações de formação e consultoria desenvolvidas no âmbito do projeto PRIO.

Local e data

[Assinatura do Responsável da Empresa]