



**1ª FASE – FORMAÇÃO AÇÃO PADRONIZADA
REGIÃO NORTE**

**PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL
FASE DE DIAGNÓSTICO**

Dezembro 2013

Promotor



Co-financiamento



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Social Europeu



GOVERNO DA REPÚBLICA
PORTUGUESA



PROGRAMA OPERACIONAL POTENCIAL HUMANO



QUADRO
DE REFERÊNCIA
ESTRATÉGICO
NACIONAL
PORTUGAL 2007-2013

NOTA INFORMATIVA:

O relatório relativo ao Processo de Diagnóstico Organizacional deve ser entregue pela Empresa de Consultoria, **em formato papel e em suporte informático**, à Equipa Técnica do Projeto **até ao dia 31 de dezembro de 2013**.

O objetivo da realização do relatório de avaliação da intervenção de consultoria, por parte da empresa de consultoria visa relatar a implementação do processo de qualificação na região Norte no global das organizações, bem como descrever os aspetos específicos em cada instituição, atendendo à sua cultura organizacional, à sua dimensão, meio envolvente entre outros fatores, durante as diferentes etapas do roteiro de qualificação (acordo e envolvimento, processo de diagnóstico e formulação estratégica) durante a primeira fase do Projeto PRIO Norte.

Para além disso, importa retratar a especificidade de intervenção de cada consultor, de acordo com a liberdade intelectual que lhe está inerente e defendida pela entidade promotora, justificando naturalmente as opções tomadas, face ao planeamento global apresentado em concurso. Posto isto, pretende-se uma descrição das principais fases e sua avaliação, evidenciando sempre que possível pontos fortes e pontos fracos de cada momento e apresentar propostas de melhorias à entidade promotora para futuros projetos, bem como salientar aspetos relevantes para o bom desenvolvimento da 2ª fase do projeto.

Este documento deverá ser elaborado pela Empresa de Consultoria tendo em consideração o plano global de trabalho e a sua aplicação em cada organização, atendendo à realidade organizacional de cada uma das instituições.

Relembramos, por último, que esta proposta de índice serve apenas como guia de trabalho dos principais aspetos a ser tratados, deixando, mais uma vez, a liberdade na ordem de os apresentar, bem como para acrescentar outros, considerados relevantes, que se encontrem omissos.

ÍNDICE

Notas Introdutórias

- 1| Apreciação global da intervenção no conjunto das organizações**
 - 2| Apreciação global da intervenção por organização**
 - 3| Recomendações**
-

NOTA INTRODUTÓRIA

A A3S é uma associação de Investigação e Desenvolvimento (I&D) com fins não lucrativos, fundada no Porto em 2006. A sua missão foca-se na promoção do empreendedorismo social e no desenvolvimento do terceiro sector/economia social, procurando contribuir para a consolidação de alternativas de desenvolvimento sustentáveis, mais justas, equitativas, participativas e inclusivas.

Na concretização da sua missão a A3S tem desenvolvido um conjunto diversificado de actividades e serviços nas áreas da investigação, formação e consultoria. Estes serviços são dirigidos a profissionais, voluntários e dirigentes de organizações da economia social, através da concepção, organização e execução de acções de formação e consultoria orientadas para a qualificação das organizações e dos seus recursos humanos. Alguns dos principais focos destas intervenções têm sido a gestão estratégica e operacional no 3º Sector, a identidade própria do sector, a qualificação organizacional, os princípios e práticas de empreendedorismo social, o envolvimento e participação da população-alvo destas organizações (por regra públicos em situação de vulnerabilidade), a transparência e a prestação de contas sociais e ambientais, entre outras.

Entre outras iniciativas e projectos de qualificação organizacional das entidades de economia social, destacamos os seguintes trabalhos:

- Formação-acção intra e inter-organizacional e consultoria nos Projectos Solidariedade - Mudar com Qualidade, FAS - Formação-acção solidária, Q3 - Qualificar o 3º Sector, SIQ e Qual-IS - Qualificar a Intervenção Social, designadamente nas áreas de Planeamento estratégico, Conteúdos funcionais e Avaliação de desempenho;
- Consultoria no Projecto Q3, nomeadamente, com responsabilidade ao nível do desenvolvimento do diagnóstico organizacional, do plano de desenvolvimento e do acompanhamento da implementação das medidas junto das organizações do terceiro sector;
- Workshop "Estratégias de Intervenção Social" na ASAS de Santo Tirso;
- Consultoria para o desenvolvimento do Referencial Metodológico para a criação de Negócios Sociais Sustentáveis, no Projecto COMPasso.
- Parceria de investigação no projecto "Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação" (PTDC/CS-SOC/100186/2008), coordenado pelo Instituto de Sociologia da FLUP;
- Sessões com empresários sobre "Trabalho Digno", no âmbito do AECPEs – Ano Europeu de Combate à Pobreza e Exclusão Social;
- formação de "Gestão e Avaliação de Projectos" na ADCE - Associação para o Desenvolvimento do Concelho de Espinho, na AMinho - Associação Industrial do Minho e na Câmara Municipal de Mondim de Basto.

- Outras formações junto de organizações de economia social, nomeadamente em Gestão de Instituições Sociais, Metodologias e Planeamento do Desenvolvimento Local, entre outras.
- Outras iniciativas de promoção de estudos, difusão de conhecimento e trabalho em rede, tais como 6 edições anuais de "O Mês do Terceiro Sector", a dinamização da IR3S – Iniciativa Rede para o 3º Sector, 14 workshops e 12 tertúlias nas áreas temáticas do terceiro sector e do empreendedorismo social;
- outros programas e iniciativas de cooperação europeia, tais como a realização do workshop europeu "Social Entrepreneurship and Innovation: Get a Deeper Picture", a avaliação do projecto Bridges for Inclusion e a "Visita de Mobilidade Profissional Leonardo da Vinci" no acolhimento de 14 representantes de organizações eslovenas do terceiro sector.

METODOLOGIA E PRINCÍPIOS DE ACTUAÇÃO

Pelo contacto com diferentes metodologias de actuação na medida 3.1.2 do POPH, e pela experiência acumulada ao longo destes 6 anos junto de organizações da economia social, a A3S desenvolveu trabalho diversificado de diagnósticos e intervenção, que possibilitará às entidades destinatárias usufruir de intervenções inovadoras, promotoras de processos de mudança e melhoria organizacional efectivamente centradas nas necessidades inerentes às especificidades de funcionamento das instituições de economia social.

A intervenção privilegiará os seguintes princípios fundamentais:

- A participação activa dos destinatários da intervenção, isto é, participação, envolvimento e mobilização quer dos dirigentes, quer dos colaboradores das instituições intervencionadas, designadamente através do seu Conselho da Qualidade. Assim, pretende-se desenvolver todo o trabalho de consultoria numa lógica de "trabalho com" e não "para" as organizações e pessoas intervencionadas;
- A auscultação de diferentes *stakeholders* na procura de uma visão heurística sobre as necessidades da organização;
- A utilização de métodos activos, demonstrativos e interrogativos, pautados pela proximidade com os participantes e pela sua escuta activa com o intuito de resolver problemas concretos de intervenção;
- O ajustamento do desenho da intervenção e metodologias às características e necessidades específicas de cada organização e público-alvo (dirigentes, técnicos, auxiliares) a envolver nas acções;
- A aquisição/aprofundamento e aplicação de competências de diagnóstico e planeamento por parte dos recursos humanos da organização;
- O trabalho por objectivos, isto é, estruturar a intervenção em torno de resultados verificáveis, mensuráveis, baseados nas necessidades identificadas e também, muito importante, validados pelos dirigentes institucionais.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Ancorado na anterior experiência de intervenção com organizações do terceiro sector, o modelo de desenvolvimento da consultoria terá como base um conjunto articulado de metodologias e instrumentos de diagnóstico e planeamento organizacional.

O modelo de intervenção estrutura-se em 3 fases. Cada fase é orientada por objectivos concretos e por resultados a alcançar, sendo identificadas algumas das principais inspirações metodológicas e instrumentos de trabalho a mobilizar. Por um lado, a lógica de intervenção proposta tem por base a anterior experiência da A3S de aplicação destas metodologias em organizações deste tipo e a sua efectiva (capacidade de) apropriação pelos destinatários. Por outro lado, pretende-se incorporar nos processos de intervenção em planeamento estratégico metodologias ainda pouco disseminadas no contexto nacional, e que são particularmente ajustadas a desafios estratégicos do sector, tais como o trabalho em rede e parceria e o reforço da valorização do capital social e da identidade do sector.

CONSULTORA

No caso em particular da Delegação de Fafe da Cruz Vermelha Portuguesa, a primeira fase de consultoria do projecto PRIO foi acompanhada pela consultora Ana Luísa Martinho, que actualmente desempenha as funções de Presidente da A3S. 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 Delegação de Fafe da Cruz Vermelha Portuguesa, a primeira fase de consultoria do projecto PRIO teve início a 28 de Junho e foi concluída a 27 de Novembro de 2013, cumprindo assim os prazos estipulados.

1| APRECIÇÃO GLOBAL DA INTERVENÇÃO NO CONJUNTO DAS ORGANIZAÇÕES

A constituição do grupo de trabalho decorreu de uma comunicação a todas as áreas de trabalho da instituição, solicitando a designação de elementos para integração no referido grupo. As propostas apresentadas foram analisadas pela Direção, em conjunto com a técnica pivot e a consultora, de acordo com os critérios de representatividade dos membros da instituição em termos de função, escolaridade e antiguidade, bem como da motivação e disponibilidade para participar ativamente no projeto.

Ao longo de todo o processo de diagnóstico foram envolvidos diferentes stakeholders internos e externos. A Delegação de Fafe da CVP procurou aferir a satisfação dos colaboradores, clientes e fornecedores, com o intuito de promover uma auto-avaliação institucional que dê origem à introdução de medidas de melhoria contínua e a um subsequente aumento da qualidade dos serviços prestados. Iniciou-se o processo pela apresentação do projecto à equipa técnica, administrativos e responsáveis pelas unidades produtivas, num total de 23 pessoas que representam todas as áreas / respostas da organização. Para elaborar o diagnóstico organizacional, recorreremos a variadíssimas metodologias: análise da documentação entregue pela instituição, entrevistas individuais com os colaboradores, análise da informação recolhida em questionários a colaboradores, utentes, clientes e fornecedores, dinâmicas de grupo com utentes e o grupo de trabalho, entre as quais estão dinâmicas de identificação e caracterização de stakeholders externos e de construção de análises SWOT, sessões de auscultação de stakeholders externos e construção participada da análise SWOT final, dos eixos estratégicos e do plano de formação e consultoria para a segunda fase do PRIO.

Do diagnóstico organizacional saíram informações importantes orientadoras do Plano Estratégico de Intervenção para os próximos anos mas por uma questão de tempo, não foi possível elaborá-lo com a devida reflexão e participação.

Na CVP - Fafe ficou definido que, de acordo com o diagnóstico organizacional, as áreas de formação individualizada a desenvolver na 2ª fase do projecto seriam as seguintes:

- Planeamento estratégico e operacional;
- Liderança e trabalho em equipa;
- Plano de formação externo na área do socorrismo;
- Marketing social e comunicação externa;

- Gestão financeira.

Todos os colaboradores da instituição terão formação, incluindo membros da Direcção e dos Órgãos Sociais, para que estejam todos envolvidos e direccionados para a melhoria contínua da Cruz Vermelha Portuguesa, Delegação de Fafe.

2 | APRECIÇÃO GLOBAL DA INTERVENÇÃO POR ORGANIZAÇÃO

NOME DA ORGANIZAÇÃO: DELEGAÇÃO DE FAFE DA CRUZ VERMELHA PORTUGUESA	
CONCELHO: FAFE	
CONSULTOR/A RESPONSÁVEL: ANA LUÍSA MARTINHO	
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	24
A dimensão/diversidade do grupo de trabalho interno	<p>O grupo de trabalho interno foi constituído tendo como principal critério de selecção a participação/representação dos vários departamentos/valências da Instituição. Os restantes membros foram envolvidos em variadas etapas da 1ª fase de consultoria.</p> <p>A constituição do grupo de trabalho decorreu de uma comunicação a todas as áreas de trabalho da instituição, solicitando a designação de elementos para integração no referido grupo. As propostas apresentadas foram analisadas pela Direcção, em conjunto com a técnica pivot e a</p>

	<p>consultora, de acordo com os critérios de representatividade dos membros da instituição em termos de função, escolaridade e antiguidade, bem como da motivação e disponibilidade para participar ativamente no projeto.</p> <p>O grupo ficou constituído por 9 pessoas no total, sendo as suas funções: o Coordenador do Gabinete Adm., PCAAC e Transportes, o Assessor de Direção, a Vice-Presidente da Direção/Coordenadora do Voluntariado no Hospital, a Técnica Oficial de Contas, um Motorista, duas Ajudantes de Acção Directa, a Coordenadora do Gabinete de Comunicação e EDE-LNES e a Coordenadora do Gabinete de Projetos/Formação/Recursos Humanos.</p>
<p>2.2. AVALIAÇÃO GLOBAL DO PROCESSO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</p>	
<p>A análise do contexto de partida: Métodos de trabalho existentes, maturidade relativamente à auscultação dos stakeholders, experiência de diagnóstico, existência de ferramentas de planeamento/monitorização/avaliação.</p>	<p>A Delegação de Fafe da Cruz Vermelha Portuguesa dispunha já no início do processo de consultoria de um conjunto alargado de documentos de planeamento e monitorização, os quais foram disponibilizados à consultora, designadamente: Planos e Relatórios de Atividades, Resultados da Avaliação de Desempenho e Avaliação da Satisfação, Manual de Acolhimento e Manual de Funções, diagnósticos de necessidades internas e boletins informativos.</p>
<p>Compromisso da Direção ao longo do processo da 1ª fase</p>	<p>A Direcção esteve presente no grupo de trabalho em quase todas as sessões, demonstrando assim o seu compromisso total com o projecto PRIO.</p>
<p>Fase de auto e hétero diagnóstico Seleção e identificação dos stakeholders; metodologias de auscultação, dificuldades encontradas e que soluções foram apresentadas/os; aspetos positivos e boas práticas implementadas. De que forma a auscultação dos diferentes stakeholders contribuiu para a definição dos objetivos a atingir pela organização.</p>	<p>O auto e hétero diagnóstico foi obtido através de uma combinação de diferentes metodologias. Houve uma sessão de apresentação do projeto a todos os membros, realizaram-se entrevistas individuais a 25 membros e também um inquérito de avaliação da satisfação dos colaboradores, que resultou numa taxa de resposta de 100%.</p> <p>Criou-se também uma caixa de ideias, para que todos pudessem participar ao longo do processo de diagnóstico, particularmente alguns colaboradores e voluntários que se encontravam ausentes nos períodos em que foram realizadas as atividades referidas anteriormente.</p> <p>No bar da instituição colocou-se um quadro para partilha dos documentos elaborados ao longo das sessões de consultadoria (Mural PRIO), para assegurar a transparência do processo e a sua partilha com os membros que não constam do grupo de trabalho.</p> <p>Todas as informações recolhidas na sequência das referidas atividades foram compiladas e analisadas no âmbito do grupo de trabalho, através de dinâmicas variadas. A equipa de consultoria recorreu a várias dinâmicas de grupo com o Grupo de Trabalho, entre as quais esteve o exercício colectivo “palavras e expressões” com os colaboradores, onde</p>

	<p>foram identificados, de uma lista pré-existente, pontos fortes, pontos neutros e pontos de melhoria. Da lista de palavras/expressões saem pontos fortes e fracos que não saíam espontaneamente e há interpretação (por ex. porque consideram autonomia um ponto forte e simultaneamente fraco, em que sentido). Para além desta dinâmica, foi realizada uma dinâmica para identificar stakeholders externos pertinentes e posicioná-los na situação actual e na situação ideal. Foram também efectuadas várias dinâmicas de grupo em torno da construção das análises SWOT nas diferentes áreas do projecto, tendo começado por se criar uma listagem de “pontos fortes e aspetos a melhorar” que serviu de base à elaboração das SWOTs da Instituição, posteriormente construiu-se uma primeira SWOT em grupo (Trabalho em rede e parcerias) e depois foi pedido a sub-grupos para construírem as restantes SWOT's nas diferentes áreas do projecto. É muito importante fazer um primeiro exercício que é “corrigido” colectivamente. Por último, as SWOT's foram partilhadas e debatidas entre todos.</p> <p>Após ter sido feita a caracterização dos stakeholders externos, optou-se pela realização de um inquérito por questionário enviado às principais entidades parceiras da instituição e pela realização de sessões de auscultação dos utentes/beneficiários/clientes, recorrendo-se à utilização de dinâmicas de grupo.</p> <p>O questionário enviado aos parceiros foi elaborado pelo grupo de trabalho no contexto de uma sessão de consultoria. Dos 59 questionários enviados, foram apenas devolvidos 16, que permitiram, no entanto, efetuar uma caracterização satisfatória das relações de parceria existentes.</p> <p>Foram realizadas três sessões de auscultação aos beneficiários/utentes: na sede da instituição com utentes dos transportes e beneficiários do RSI, junto dos participantes da Academia Sénior na Junta de Freguesia de S. Gens e junto dos participantes da Academia Sénior na Junta de Freguesia de Antime. Os dados recolhidos na sequência destas atividades foram incluídos no material já reunido na sequência do auto-diagnóstico e analisado e sistematizado pelo grupo de trabalho.</p>
De que forma o diagnóstico organizacional contribuiu para a definição de objetivos e estratégias a médio e longo prazo.	Foi através do diagnóstico organizacional que foi possível identificar as áreas de intervenção e desta forma definir os objectivos a atingir e as estratégias de concretização a médio prazo.
Relatar se teve lugar a devolução e validação dos dados recolhidos e justificar se em algum dos casos isso	No final da primeira fase de consultoria, em Novembro, foi efectuada uma sessão plenária para devolução dos resultados do diagnóstico e apresentação da 2ª fase PRIO – (plano de formação; carga horária;

<p>não aconteceu e quais as razões</p>	<p>horários; e elementos convocados para cada formação) aos colaboradores da entidade (estiveram presentes a maioria dos colaboradores). Esta reunião foi dinamizada pelos elementos do grupo de</p>
<p>Principais obstáculos encontrados, na 1.ª fase de Consultoria, ou seja, no desenvolvimento do diagnóstico organizacional, do Plano Estratégico de Intervenção na área da sustentabilidade para os próximos anos.</p>	<p>Uma das principais dificuldades ao longo da primeira fase de consultoria do PRIO é a assegurar a presença de todos os elementos do grupo de trabalho, atendendo à natureza das funções que desempenham. No entanto, o esforço por parte da consultora e do grupo de trabalho para adaptar as atividades e criar mecanismos alternativos de participação que envolvessem o maior número de membros possível, ajudou a ultrapassar este principal constrangimento.</p>
<p>Principais mais-valias resultantes da 1.ª fase de consultoria; Avaliação das expectativas iniciais / Nível de cumprimento das expectativas.</p>	<p>O balanço da 1ª fase de consultoria foi positiva. Foi possível atingir os objectivos de trabalho para cada sessão.</p> <p>As expectativas foram superadas, o Grupo de Trabalho permitiu desenvolver as atividades e atingir (quase sempre) os objectivos das sessões e do plano de consultoria. A metodologia de grupo de trabalho permitiu obter uma visão complementar e mais integradora das dificuldades encontradas, sugestões de melhoria e planos de actuação. A partilha de experiências e a transparência dos processos são pontos positivos. Destaca-se também a criação de novos mecanismos de auscultação dos membros e, sobretudo, o facto de se ter transformado as suas sugestões e aspirações num plano de ação concreto .</p> <p>A auscultação de beneficiários/utentes e parceiros trouxe valor acrescentado a este processo, não só por ter dado início a uma prática que não era habitual na instituição, mas por potenciar a aproximação da instituição aos seus principais stakeholders.</p>

3. | RECOMENDAÇÕES

O projecto PRIO contribuiu para superar um ponto fraco identificado na primeira fase de auto-diagnóstico, que se prende com a dificuldade de articulação entre todas equipas e o espírito de macro-equipa.

A Delegação de Fafe da CVP contém áreas muito diversificadas de actuação e debruça-se sobre muitas temáticas nas áreas social e comercial, o que dificulta o foco em objectivo comum a todas as áreas.

Foi sugerido no início do processo de consultoria, que o grupo de trabalho integrasse pessoas das áreas produtivas, pois apenas estão representados pelo director executivo da orientação.

Na sequência do trabalho desenvolvido no âmbito das sessões de consultadoria e nas reuniões do grupo de trabalho, do qual resultaram as análises SWOT por área de intervenção anteriormente apresentadas, foi ainda elaborada uma análise SWOT global, evidenciando as principais potencialidades, pontos a melhorar, ameaças e oportunidades decorrentes do processo de diagnóstico organizacional. Refira-se que estes dados foram validados pelo Presidente da Direção, presente em algumas das sessões de consultadoria.

Principais pontos fortes:

- Empenho e competências dos colaboradores e voluntários;
- Marca CVP;
- Política de abertura da direcção de topo;
- Qualidade reconhecida dos serviços prestados;
- Gestão profissionalizada;
- Parcerias com organismos públicos (Município, IEFP, escolas).

Principais pontos fracos:

- Planeamento e organização dos serviços e organograma (necessidade de reorganização de acordo com os recursos efetivos);
- Comunicação externa (necessidade de promover a aproximação à comunidade, clarificar a imagem da DFCVP, apresentar resultados e indicadores de actividade);
- Comunicação interna;
- Gestão financeira;
- Diversificação e intensificação do trabalho em rede (internacionalização das parcerias e projetos);
- Planeamento estratégico;
- Liderança e trabalho em macro-equipa;
- Desinvestimento em atividades de interesse da comunidade (ex. Família+Feliz, PCAAC, Voluntariado).

Principais oportunidades:

Contexto favorável ao financiamento e trabalho das organizações na área da economia social;

Abertura para alargamento de parcerias;

Novas instalações;

Especificidade/exclusividade de algumas áreas da CVP (ex.: formação em socorrismo).

Principais ameaças:

- Dependência da Sede Nacional (número de contribuinte único, centralização da tomada de decisão, imagem externa ambígua);
- Instabilidade e dependência do cumprimento dos financiadores;
- Diminuição das participações.

Uma vez consultados todos os membros, definiu-se o plano de consultoria para a 2ª fase do projeto, que contempla três áreas de intervenção prioritárias, designadamente:

- Gestão Recursos Humanos: avaliação de desempenho, sistemas de recompensa, motivação, organigrama;
- Voluntariado: articulação com a sede, melhor articulação com colaboradores, fidelização dos voluntários;
- Trabalho em Rede e Parcerias: estabelecimento de novas parcerias nacionais e internacionais, realização de candidaturas a financiamentos europeus.

Foram ainda definidas as áreas de formação a incluir na fase de formação individualizada, dirigida a colaboradores e órgãos sociais da instituição, nomeadamente as seguintes:

- Planeamento estratégico e operacional;
- Liderança e trabalho em equipa;
- Plano de formação externo na área do socorrismo;
- Marketing social e comunicação externa;
- Gestão financeira.

Áreas de Intervenção prioritárias

- Gestão Recursos Humanos: avaliação de desempenho, sistemas de recompensa, motivação, organigrama;
- Voluntariado: articulação com a sede, melhor articulação com colaboradores, fidelização dos voluntários;
- Trabalho em rede e parcerias: estabelecimento de novas parcerias nacionais e internacionais, realização de candidaturas a financiamentos europeus.

Porto, 30 de Dezembro 2013

Ana Luisa Martinho