

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DA
BARAFUNDA, ASSOCIAÇÃO JUVENIL DE CULTURA
E SOLIDARIEDADE SOCIAL**



- Relatório Final -

FICHA TÉCNICA

Recolha, análise de dados e redação do relatório:

Vânia Martins (Associação In Loco)

Apoio na recolha de dados:

Professor Doutor João Freire

Data:

13 de abril de 2021

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	7
METODOLOGIA	8
1. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	10
1.1. Cultura Organizacional e Objetivos Estratégicos	10
1.2. Análise SWOT	14
1.2.1. Pessoal ao serviço	15
1.2.2. Instalações e equipamentos	16
1.2.3. Chefias de topo e intermédias	18
1.2.4. Organização do serviço (horários e distribuição de trabalho)	19
1.2.5. Financiamento dos serviços prestados	21
2. ESTRUTURA, GOVERNAÇÃO E LIDERANÇA	22
2.1. Estrutura organizacional	22
2.2. Liderança, Autoridade e Delegação de Responsabilidades	26
3. RECURSOS HUMANOS	28
3.1. Afetação dos recursos humanos	28
3.2. Reuniões com colaboradores	32
3.3. Seleção e acolhimento de novos colaboradores	32
4. PARCERIAS	33
4.1. Parcerias estabelecidas	33
5. MARKETING, COMUNICAÇÃO E ANGARIAÇÃO DE FUNDOS	36
5.1. Recursos disponíveis para Comunicação e Marketing	36
5.2 Meios de comunicação externa	37
5.3 Angariação de fundos	39
6. GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLO E RISCO	39
6.1. Gestão financeira	39
6.2. Controlo	42
6.3. Risco	42
7. GESTÃO DE OPERAÇÕES	44
8. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO	45
8.1. Equipamentos existentes	45
8.2. Utilização de equipamentos	46
9. MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR	46
10. AVALIAÇÃO DE IMPACTO	47
11. NÍVEL DE CRESCIMENTO	48

12. PLANO DE AÇÃO	48
12.1. Medidas a implementar	48
12.2. Cronograma para implementação do plano de ação	52

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – EXEMPLO DE REFORMULAÇÃO DOS ELEMENTOS DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	11
Tabela 2 - EXEMPLO DE REFORMULAÇÃO DA NARRATIVA DA VISÃO	11
Tabela 3 - ANÁLISE DA CONJUGAÇÃO DOS DIFERENTES ELEMENTOS DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO	13
Tabela 4 - GRELHA DE ANÁLISE SWOT ACERCA DO PESSOAL AO SERVIÇO	15
Tabela 5 - GRELHA DE ANÁLISE SWOT ACERCA DAS INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS	17
Tabela 6 - GRELHA DE ANÁLISE SWOT ACERCA DA GERÊNCIA	18
Tabela 7 - GRELHA DE ANÁLISE SWOT ACERCA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	20
Tabela 8 - GRELHA DE ANÁLISE SWOT ACERCA DO FINANCIAMENTO DOS SERVIÇOS	22
Tabela 9 - TIPOLOGIAS DE ASSOCIADOS	23
Tabela 10 - IDENTIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS E DOS PROJETOS EXISTENTES	23
Tabela 11 - IDENTIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS E DOS PROJETOS EXISTENTES	24
Tabela 12 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA BARAFUNDA	25
Tabela 13 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DA DELEGAÇÃO DE RESPONSABILIDADE	27
Tabela 14 - INDICADORES GERAIS DA AFETAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (Nº)	28
Tabela 15 - AFETAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS POR DEPARTAMENTOS E CARGOS (Nº)	29
Tabela 16 - LISTAGEM DE ENTIDADES PARCEIRAS DESDE 2016, ORGANIZADA POR TIPOLOGIAS	33
Tabela 17 - CANAIS DIGITAIS UTILIZADOS PARA COMUNICAÇÃO E MARKETING	37
Tabela 18 - PRINCIPAIS MEIOS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA UTILIZADOS, COM RESPETIVAS VANTAGENS E DESVANTAGENS	37
Tabela 19 - SÍNTESE DOS ORGÃOS QUE CONTRIBUEM PARA A GESTÃO E MONITORIZAÇÃO FINANCEIRA DA ORGANIZAÇÃO	41
Tabela 20 - ALGUNS RISCOS IDENTIFICADOS POR DEPARTAMENTOS / SERVIÇOS	43
Tabela 21 - LISTAGEM DO EQUIPAMENTO INFORMÁTICO EXISTENTE	45
Tabela 22 - IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E DAS MEDIDAS A ADOTAR	48
Tabela 23 - CRONOGRAMA DAS MEDIDAS A IMPLEMENTAR EM 14 MESES	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - TOTAL DE FUNÇÕES / CARGOS ACUMULADOS POR COLABORADOR (Nº)	30
Gráfico 2 - - PROPORÇÃO DE PESSOAL AFETO POR DEPARTAMENTO NO TOTAL DE COLABORADORES (%)	31
Gráfico 3 - PARCERIAS REALIZADAS POR TIPOLOGIA DAS ENTIDADES PARCEIRAS (%).....	35
Gráfico 4 - PARCERIAS ESTABELECIDAS SEGUNDO O DISTRITO SEDE DAS ENTIDADES PARCEIRAS (%).....	36

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO E ACOLHIMENTO DE COLABORADORES	33
Ilustração 2 - MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR DA BARAFUNDA	47

INTRODUÇÃO

O presente relatório compreende um trabalho diagnóstico realizado à Barafunda, Associação Juvenil de Cultura e Solidariedade Social. O mesmo enquadra-se no âmbito de um financiamento pelo programa Cidadãos Ativ@s que tem como entidades gestoras a Fundação Calouste Gulbenkian e a Fundação Bissaya Barreto. A necessidade do presente diagnóstico organizacional advém da inclusão de uma componente de capacitação do programa financiador. Assim, pretendeu-se com este trabalho mais do que a elaboração de um documento informativo e descritivo acerca da organização, propiciar elementos para uma reflexão interna, com vista à construção de um plano de ação para colmatar as principais necessidades identificadas. Como tal o diagnóstico, pela metodologia adotada nas diversas fases, contou com o envolvimento ativo da organização em todo o processo, gerando momentos de autorreflexão, de partilha e de discussão conjunta que tiveram como principais objetivos:

- i. Recolher informação essencial para proceder a uma caracterização organizacional;
- ii. Identificar fragilidades, potencialidades, ameaças e oportunidades dentro da organização e no contexto em que a mesma se insere;
- iii. Elaborar um plano de ação com vista à correção dos pontos fracos e necessidades identificadas.

O documento que se segue expõe, nas diversas partes que o compõe, os resultados do processo diagnóstico realizado, apresentando uma análise dos dados recolhidos e, por fim, um plano de ação a aplicar pela organização até fevereiro de 2022.

METODOLOGIA

O processo de elaboração do presente diagnóstico organizacional compreendeu diversas fases e envolveu os diferentes elementos que compõem a organização, o que se verificou essencial para garantir que a mesma se espelhava nos documentos produzidos e também que o plano de ação era o mais completo e adaptado possível, tendo em vista a sua efetiva implementação.

Assim, este destaca-se como um processo de investigação participativa, que decorreu em várias fases e com recurso a diferentes métodos e ferramentas para recolha e análise de dados.

Destacam-se, portanto, as seguintes fases:

i. Recolha e análise de dados documentais

Procedeu-se ao estudo de informação documental da organização que permitiu melhor compreender a sua evolução e funcionamento, seja no que se refere aos aspetos do planeamento estratégico organizacional, seja nos que remetem para a sua estrutura e funcionamento. Nessa mesma medida, além de relatórios e planos de ação, foi analisada a informação que consta na página oficial da organização na internet, tendo sido possível aceder também a regulamentos internos, organograma, entre outros documentos produzidos pela entidade.

ii. Recolha de dados para análise SWOT

A recolha de dados para a análise SWOT decorreu num processo interno, apoiado pelo consultor externo Professor Doutor João Freire e resultou de momentos de autoavaliação dos serviços nos seus fatores internos e também em consideração com os fatores externos que podem influir indiretamente na ação da organização.

iii. Análise categorial de dados

Os dados recolhidos foram analisados por categorias e subcategorias, sendo por fim organizados em função dos pontos que compõem o índice deste relatório.

iv. Produção e discussão do relatório preliminar

Com base nos dados analisados, foi produzido um relatório preliminar que foi discutido com a organização por via de uma reunião online. O mesmo foi previamente partilhado em formato de texto, para que a reunião se orientasse no sentido de: a) Esclarecer dúvidas ou completar informação em falta; b) Apresentar as necessidades organizacionais identificadas e verificar a concordância da organização com as mesmas; c) Negociar o plano de ação proposto, nomeadamente na sua calendarização e nas medidas de solução apontadas.

v. Produção e entrega do relatório final

O relatório final já compreende uma versão negociada com a organização após discussão do relatório preliminar, tendo previsto um plano de ação no qual a organização se revê, que dá resposta às suas necessidades e que é exequível dentro das suas possibilidades. Inclusivamente algumas das medidas de melhoria já se encontram a ser executadas.

Importa apenas referir, numa nota conclusiva, que a realidade das organizações sem fins lucrativos e das Instituições Particulares de Solidariedade Social, onde se enquadra a Barafunda, é distinta, na medida em que se tratam de organizações do terceiro setor que prestam serviços no âmbito do trabalho social e formativo e cujos princípios se alteram em função desses propósitos que são diferentes

daqueles que têm as organizações com fins lucrativos e orientadas para o negócio não social. Nesse sentido, a análise compreendida nos diferentes pontos que compõem este relatório, espelha a realidade tão distinta destas organizações, cuja necessidade maior é de encontrar formas de sustentabilidade para garantir o seu funcionamento e a continuidade da sua intervenção nos territórios.

1. PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A Barafunda – Associação Juvenil de Cultura e Solidariedade Social¹ tem a sua fundação oficial na qualidade de associação sem fins lucrativos em 1990, pese embora o início da sua história remonte à década de 1980, resultante da dinâmica duma professora de sociologia e teatro, no Externato Cooperativo, que procurava criar percursos alternativos para trabalhar com os seus alunos do ensino secundário, nomeadamente ligando a aprendizagem a estas duas disciplinas e às vivências dos mesmos e das respetivas famílias.

A necessidade de salto da Barafunda para um reconhecimento formal impôs-se para viabilizar a candidatura e a gestão de projetos financiados por fundos comunitários europeus, no seguimento de oportunidades de financiamento para iniciativas de grupos juvenis que emergiram depois de 1986, resultado da entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia. Era condição essencial que os apoios fossem atribuídos a instituições legalmente constituídas e, face aos constrangimentos encontrados dentro do Externato para gestão destes processos, foi decisão da professora, apoiada por uma colega e pelos alunos, criar uma instituição, da qual foram parte integrante. A designação Barafunda foi sugerida pelos/as jovens envolvidos e a mesma ganhou forma jurídica em 1989.

No desenvolvimento deste trabalho, aquilo que começou por uma necessidade tão específica de direcionar a sua atividade para o ensino do teatro procurando dar resposta às lacunas da escola, ganhou outra forma e dimensão, conduzindo-se cada vez mais para responder às problemáticas das comunidades desfavorecidas, âmbito que segue até hoje. Assim foi evoluindo desde a Benedita ao concelho de Alcobaça e freguesias limítrofes, com base na gestão de projetos propostos e dinamizados pelos/as seus/suas associados/as mais envolvidos/as, até ao reconhecimento como Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) em 1997. Nesse mesmo ano, foi ainda inscrita no Registo Nacional das Associações Juvenis (RNAJ) do Instituto Português da Juventude (IPJ) e acreditada enquanto entidade formadora pelo INOFOR². No ano seguinte, obteve o reconhecimento enquanto Associação de Utilidade Pública.

A síntese do início da organização torna-se essencial para a compreensão dos elementos que constituem o planeamento estratégico da mesma, nomeadamente a sua Visão, Missão e Objetivos Estratégicos, na medida em que esta tem evoluído orientada para a satisfação das necessidades locais, o que está explícito na definição dos seus propósitos e objetivos.

¹ Adiante apelidada de Barafunda.

² O INOFOR - Instituto para a Inovação da Formação, foi pelidado em 2004 de Instituto para a Qualidade na Formação (IQF) e em 2006 de Direção-Geral de Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT), designação que mantém até hoje.

A **visão atual**, encontra-se dividida em três pontos, estando muito orientada numa lógica operacional, atendendo aos serviços que a organização pretende prestar à comunidade. A mesma **pode, contudo, confundir-se com a missão, na medida em que lhe falta uma narrativa que projete para a ideia de onde se pretende estar futuramente.**

Esta deve ser composta por elementos que projetem para o futuro/ideal a atingir, indicando de forma clara, aos parceiros e *stakeholders* que poderão partilhá-la, mediante identificação com a mesma, o fim maior para o qual a organização quer contribuir. A mesma deve traduzir-se numa narrativa capaz de expressar elementos de uma temporalidade futura, seja a curto, médio ou longo prazo, indicando o destino onde a organização pretende chegar.

A título de exemplo, a leitura da frase “Contribuir para o desenvolvimento das PME da região” que constitui um dos aspetos evidenciados na Visão formulada, parece coadunar-se melhor com a missão da organização. Assim, com base nesse mesmo ponto, fez-se o seguinte exercício de reformulação:

TABELA 1 – EXEMPLO DE REFORMULAÇÃO DOS ELEMENTOS DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Visão	Missão	Objetivos estratégicos (Exemplo criado)
PME da região competitivas e sustentáveis	Contribuir para o desenvolvimento das PME da região;	- Capacitar os recursos humanos das PME da região; - Projetar nacional e internacional das PME da região; - Etc.

Fonte: Elaboração própria

Assim, propõe-se uma análise crítica sobre a narrativa da visão e da missão, podendo a primeira ser alterada com base nas seguintes sugestões:

TABELA 2 - EXEMPLO DE REFORMULAÇÃO DA NARRATIVA DA VISÃO

Formulação atual	Opção de formulação
Agir para ser a referência na cultura, apostando na excelência do desenvolvimento local, através do empreendedorismo, inovação e valorização da sociedade, criando um compromisso mútuo com a comunidade;	Ser uma referência na cultura, diferenciando-se pela aposta na excelência do desenvolvimento local, através do empreendedorismo, inovação e valorização da sociedade e pelo compromisso mútuo criado com a comunidade;
Contribuir para o desenvolvimento das PME da região;	PME da região competitivas e sustentáveis
Adaptar e direcionar os seus serviços às necessidades atuais e oportunidades latentes de mercado.	Serviços organizacionais adaptados e direcionados às necessidades atuais e às oportunidades latentes de mercado

Fonte: Elaboração própria

A missão, por outro lado, consiste nos fins estratégicos para os quais a organização foi criada, integrando em si uma descrição que permita perceber a filosofia básica de atuação da mesma e declarar de forma simples e clara, para um melhor entendimento, qual a razão da sua existência. **A missão definida tem elementos que mostram a forma como a organização pretende responder a questões relacionadas com as populações onde intervém, contemplando ainda uma perspectiva interna, do desenvolvimento da própria organização,** sempre no sentido de melhorar a sua capacidade de resposta às problemáticas do território.

Quanto aos objetivos estratégicos expostos no website organizacional, estes compreendem uma dimensão qualitativa e são sobretudo orientados para a prestação de serviços, tendo em vista criar benefícios claramente definidos para a comunidade. Ao passo que estes são os principais objetivos da organização no seu todo, estão ainda definidos um conjunto de objetivos para cada serviço.

A visão atual, assim como os restantes elementos de planeamento (missão e objetivos estratégicos) devem ser analisados conjuntamente pela organização, no sentido de perceber:

- i. **A sua complementaridade** – devem todos conjugar-se para se completar e interligar, uma vez que em conjunto compõem o planeamento estratégico da organização;
- ii. **A definição dos aspetos que separam cada um deles**, pois a visão deve constituir um ideal a atingir num determinado período, a missão deve congrega o(s) propósito(s) organizacional(is), a sua filosofia, e os objetivos estratégicos devem representar as metas a alcançar.

Apesar de parecer uma mera questão de sintaxe, é importante que os elementos que constituem o planeamento estratégico estejam claramente definidos perante quem os lê, nomeadamente parceiros, *stakeholders* e clientes/utentes, pois são aspetos essenciais para definir a cultura organizacional em causa e contribuem, consequentemente, para a decisão do envolvimento destes com a mesma.

Por outro lado, devem também estar claramente definidos e presentes internamente, junto dos órgãos diretivos e dos/as colaboradores/as, pois são as linhas guia que orientam o trabalho organizacional e a sua intervenção.

Na mesma medida, uma análise da complementaridade destes três elementos e da forma como se interligam entre si, em particular na forma como contribuem para alcançar a visão, que encerra em si o objetivo maior, deixou a descoberto uma necessidade de desenvolver melhor os objetivos estratégicos, que não parecem responder a todos os pontos definidos, como demonstra o quadro infra.

TABELA 3 - ANÁLISE DA CONJUGAÇÃO DOS DIFERENTES ELEMENTOS DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO

VISÃO	MISSÃO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>Agir para ser a referência na cultura, apostando na excelência do desenvolvimento local, através do empreendedorismo, inovação e valorização da sociedade, criando um compromisso mútuo com a comunidade;</p>	<p>Promover o desenvolvimento cultural, social e económico do território e das pessoas através do envolvimento individual e colectivo;</p> <p>Aperfeiçoar e actualizar continuamente o nosso trabalho para apoiar os desafios das pessoas e contribuir para a criação de vantagens competitivas;</p> <p>Contribuir para o desenvolvimento e aumento da competitividade das pessoas, através do aperfeiçoamento e criação de serviços adaptados às exigências de mercado;</p> <p>Intervir com a sua competência e experiência para a satisfação dos seus clientes, da sua equipa e de todos aqueles com quem colabora;</p>	<p>Desenvolver actividades de apoio a crianças e jovens, à sua arte e criatividade, visando a sua inserção;</p> <p>Promover a informação, formação, educação e cultura dos públicos desfavorecidos, apostando na igualdade de oportunidades;</p> <p>Participar activamente em iniciativas de desenvolvimento local.</p>
<p>Contribuir para o desenvolvimento das PME da região;</p>	<p>Promover o desenvolvimento cultural, social e económico do território e das pessoas através do envolvimento individual e colectivo;</p> <p>Aperfeiçoar e actualizar continuamente o nosso trabalho para apoiar os desafios das pessoas e contribuir para a criação de vantagens competitivas;</p> <p>Contribuir para o desenvolvimento e aumento da competitividade das pessoas, através do aperfeiçoamento e criação de serviços adaptados às exigências de mercado;</p>	
<p>Adaptar e direccionar os seus serviços às necessidades atuais e oportunidades latentes de mercado.</p>	<p>Aperfeiçoar e actualizar continuamente o nosso trabalho para apoiar os desafios das pessoas e contribuir para a criação de vantagens competitivas;</p> <p>Contribuir para o desenvolvimento</p>	<p>Desenvolver actividades de apoio a crianças e jovens, à sua arte e criatividade, visando a sua inserção;</p> <p>Promover a informação, formação, educação e cultura</p>

	e aumento da competitividade das pessoas, através do aperfeiçoamento e criação de serviços adaptados às exigências de mercado.	dos públicos desfavorecidos, apostando na igualdade de oportunidades;
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração própria

O quadro supra apresenta uma correlação entre a visão, a missão e os objetivos estratégicos, mostrando a forma como estes se tocam entre si, contribuindo para o desenvolvimento do todo organizacional. No fundo estas são três linhas essenciais que permitem à Barafunda ter elementos para avaliação do seu impacto e ação mas também para redefinição estratégica sempre que necessário.

A visão e a missão mostram diversas possibilidades de pontes, pois trata-se de aspetos definidos de forma mais ampla e que, por essa mesma formulação, conseguem revelar elementos complementares. A maioria dos aspetos circunscritos na missão dá resposta às ideias que compõem a visão. A problemática surge na definição dos objetivos estratégicos a atingir, que apenas parecem responder a alguns pontos da visão e da missão, deixando, nomeadamente, sem resposta, a questão do desenvolvimento das PME. Os objetivos definidos respondem ao trabalho com as comunidades locais, mas não se interligam para uma resposta ao trabalho a desenvolver com as empresas.

É certo que os objetivos estratégicos são ainda complementados pelos objetivos de cada serviço prestado e projeto desenvolvido, como anteriormente referido, mas em termos de planeamento estratégico, é importante verificar a complementaridade destes com a missão e visão organizacional, na medida em que são elementos essenciais à avaliação da intervenção e ao planeamento estratégico organizacional.

1.2. ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT realizada incidu sobre os principais serviços prestados pela entidade (ATL, ATF, Centro Jovem e Centro Qualifica), facultando uma perspetiva face aos aspetos internos e externos passíveis de ser encarados como forças ou fraquezas e que devem ser considerados no planeamento estratégico organizacional. Além da análise por serviços, foi realizada uma categorização em cinco temas que são essenciais ao funcionamento organizacional, nomeadamente: i) Pessoal ao serviço; ii) Instalações e equipamentos; iii) Chefias de topo e intermédias; iv) Organização do serviço e v) Financiamento. Os resultados serão apresentados ao longo deste capítulo.

Do ponto de vista da análise, os pontos fracos e fortes são referentes a fatores internos da organização e as oportunidades e ameaças enunciam aspetos do contexto envolvente (político, social, económico, etc.) que podem influir positiva ou negativamente no trabalho da entidade.

1.2.1. PESSOAL AO SERVIÇO

Ao nível dos colaboradores, verifica-se que o **sentimento de cansaço e a exigência das tarefas** e do nível de trabalho são os pontos fracos transversais a todos os serviços. São aqui enumeradas questões específicas em cada serviço como a complexidade da gestão de tempo face ao volume de tarefas ou o reduzido número de pessoas alocadas ao serviço.

Por outro lado, os pontos fortes enunciados internamente, prendem-se com as **competências das equipas de trabalho**, seja a nível de conhecimento ou de qualificações e pela capacidade que têm de imprimir dinamismo e profissionalismo aos serviços, seja no desenho de soluções criativas para os mesmos, na mobilização de públicos, ou na forma de relacionamento com os utentes.

TABELA 4 - GRELHA DE ANÁLISE SWOT ACERCA DO PESSOAL AO SERVIÇO

SERVIÇO	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
Centro Qualifica	Experiência na área educacional/formativa e políticas públicas	Políticas públicas – apoios CQ	Desgaste/cansaço	Irregularidade das políticas públicas de educação e formação
	Profissionalismo	Mobilização da comunidade – inscrições espontâneas.	Conciliação trabalho/família	Atrasos nos financiamentos
	Dinamismo e Proatividade	Procura de emprego por novos candidatos	Complexidade de gestão de tempo e das tarefas	Pressão da tutela
	Saberes	Procura para estágios		Eventual saída de elementos da equipa
	Qualificações	Recrutamento/seleção de novos colaboradores/as		
	Dedicação na resposta às pessoas			
	Autonomia – ser uma associação			
	Sentimento de pertença			
ATL - Centro de atividades de Tempo Livres	Qualificação da monitora	Envolvimento de estagiários curriculares e institucionais	Reduzido número de pessoas afetas à equipa – em caso de necessidade de substituição	Encontrar pessoas flexíveis para diferentes tipos de serviços e horários
	Vontade de aprender e evolução positiva na dinamização de atividades por parte da monitora			
	Integração de pessoas nos serviços de apoio			
ATF – Academia	Experiência na área formativa	Ligação com outras dinâmicas da	Não afetação de pessoal ao serviço	Articulação com pessoal de

de Trabalho e Formação	Equipa qualificada no “desenho” de ofertas formativas que vão ao encontro à necessidade das empresas/organizações	associação		outros serviços
Centro Jovem/Mãos com cabeça	A experiência da gestora territorial no trabalho associativo e a ligação às escolas/professores.	Ligação com outras dinâmicas da associação	A não afetação de pessoal a tempo inteiro ao projeto	Articulação com pessoal de outros serviços ser morosa
	Conhecimento da realidade socioeducativa da região		A mobilização de jovens voluntários dos 18 aos 30 anos	
	A colaboração de voluntários/as			
	A nova estagiária da Barafunda veio criar mais envolvimento ao projeto			

Fonte: Barafunda, dados recolhidos pelo Professor João Freire

No que se refere aos fatores externos (oportunidades e ameaças), relacionados com as condições do contexto onde a organização ou o serviço se insere, verifica-se que foram enunciados aspetos mais específicos para cada serviço, sendo que coincidem na **ATF e no Centro Jovem**, onde as principais oportunidades identificadas se prendem com a possibilidade de estabelecer parcerias com outros projetos a decorrer, surgindo como ameaça a dificuldade de articulação com outros serviços quando a pressão das metas se sobrepõe (dentro de cada projeto).

O **ATL** encara como oportunidade a possibilidade de envolvimento de estagiários/as que realizam estágios curriculares ou outros e aponta como ameaça a dificuldade em encontrar pessoas para colocar ao serviço que apresentem características de polivalência e flexibilidade, essenciais para adaptação às diferentes tarefas e atividades a realizar dentro do serviço.

O **CQ** é aquele que reúne um maior número de oportunidades e de ameaças identificadas, o que se prende também com a complexidade deste serviço que funciona mediante financiamento público e que requer um cumprimento apertado e exigente de metas e de objetivos traçados. Fatores como o contexto favorável das políticas públicas, ou a procura deste serviço são as grandes oportunidades para o seu funcionamento e continuidade, além da possibilidade de recrutamento de novos colaboradores. Por outro lado, apresenta como condicionantes externas: i) questões que podem comprometer o seu financiamento futuro (imprevisibilidade das políticas públicas, atrasos ao nível do financiamento e a pressão da tutela para cumprimento de metas); ii) questões referentes aos recursos humanos afetos, pela cessação dos contratos e alterações nas equipas, suscetíveis de gerar atrasos ou alterações no funcionamento dos serviços.

1.2.2. INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS

A **requalificação dos espaços e adaptação dos mesmos às necessidades** são pontos positivos apontados nos quatro serviços, o que demonstra que a instituição dispõe de condições físicas adequadas para o seu funcionamento. Por outro lado, **a ainda sentida necessidade de realizar investimentos para renovar alguns equipamentos ou para manutenção**, são os pontos fracos enunciados, sobretudo porque se

tratam de despesas que exigem um esforço financeiro da organização, com custos nem sempre possíveis de alocar a projetos, ou comportáveis pelas verbas arrecadadas com os serviços prestados.

O CQ tem ainda como ponto fraco e como ponto forte o seu funcionamento em dois espaços físicos distintos, o que permite por um lado assegurar as condições necessárias, mas por outro lado exige divisão de recursos e acréscimo no trabalho de gestão e de coordenação.

TABELA 5 - GRELHA DE ANÁLISE SWOT ACERCA DAS INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS

SERVIÇO	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
Centro Qualifica	Boas instalações – requalificação da sede espaços CQ	Parceiros e cedência de espaços - itinerâncias	Existência de 2 espaços físicos distintos – gerir espaços distintos	Eventuais perdas de parcerias
	Existência de 2 espaços físicos distintos		Manutenção dos espaços e equipamentos	
			Parque informático desatualizado	
ATL - Centro de atividades de Tempo Livres	Requalificação de espaços de acordo com os normativos legais	Permitir encontro intergeracional	Não conhecimento do valor acrescido do serviço prestado e da melhoria das condições	Pagamento de prestações à banca (380€ mensal, 5 anos)
	Espaços que proporcionam o contacto com a natureza e promoção de diversas atividades		Renovar equipamentos	
	Excelente localização urbana			
ATF – Academia de Trabalho e Formação	Requalificação de espaços	Projetos que permitam novas aquisições de equipamentos ou pessoal	Melhorar equipamentos – PC, projetor, aquecimento	Alteração dos espaços físicos
	Diversidade de espaços formativos, devidamente equipados, que permitem a dinamização de diferentes modalidades de educação e formação			
Centro Jovem/Mãos com cabeça	Requalificação de espaços da sede	Recorrer a espaços da EB2 – a horta da escola, entre outros	Melhorar equipamentos da cozinha e para as oficinas.	Verbas atempadas para fazer face a propostas
		Adquirir alguns equipamentos com verbas do projeto		

Fonte: Barafunda, dados recolhidos pelo Professor João Freire

Novamente, os **fatores externos** apresentam maior especificidade para cada serviço, a ver:

- i. **O CQ vê nas parcerias a sua maior oportunidade e ameaça.** A possibilidade de estabelecer parcerias para funcionar em espaços distintos e o caráter de itinerância que isso lhe dá, permitirá ao serviço maior proximidade com diferentes tipos de público, essencial para cumprimento de metas estipuladas. Por outra via, o caráter de imprevisibilidade das relações de parceria, podendo ocorrer quebra de relações de cooperação com determinadas entidades, constitui-se como uma ameaça a considerar.
- ii. **O ATL tem como oportunidade a possibilidade de potenciar encontros intergeracionais e como ameaça o pagamento de prestações à banca** num empréstimo a 5 anos, o que se constitui como uma despesa frequente, quando as receitas são irregulares, como veremos no ponto referente ao financiamento.
- iii. **A ATF tem como oportunidade a implementação de projetos** que permitam financiamento para melhoria dos espaços e equipamentos, assim como **contratação de recursos humanos**. Por outro lado, a alteração dos espaços físicos é entendida como uma ameaça.
- iv. Também o **desenvolvimento de projetos** é uma das oportunidades anunciadas no **Centro Jovem**, pelos mesmos motivos referidos no ponto anterior. Por outro lado, a parceria com um agrupamento de escolas permite a **utilização de espaços escolares** para realização de atividades. A ameaça consiste no facto da **organização poder ter que adiantar verba** para funcionamento do serviço, o que exige da mesma um esforço financeiro maior.

Assim, se por um lado a organização dispõe de condições em termos de instalações e equipamentos para funcionamento dos espaços, por outro lado prende-se com a necessidade constante de gerir estes recursos de forma eficiente, garantindo as condições para a manutenção da presente situação, quando é certo que tanto espaços como equipamentos sofrerão de desgaste pela sua utilização.

1.2.3. CHEFIAS DE TOPO E INTERMÉDIAS

Os fatores internos identificados ao nível da gestão de topo e intermédia apontam como principal ponto forte o **envolvimento das chefias nos serviços**. Fica ainda patente o sentimento de entreajuda entre departamentos. Por outro lado, ao nível dos pontos fracos, é notado no CQ que esse envolvimento traz o revés do **cansaço e do desgaste**, o que também surge no Centro Jovem quando é apontada, como fraqueza interna, a pressão sentida da gestão das inúmeras tarefas da entidade. Ao nível do ATL e do ATF, são debilidades os **horários de trabalho das chefias**, no primeiro caso porque não se verifica um horário completo e no segundo porque não se justifica alocação de financiamento para integração de alguém a tempo inteiro.

TABELA 6 - GRELHA DE ANÁLISE SWOT ACERCA DA GERÊNCIA

SERVIÇO	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
Centro Qualifica	Envolvimento no processo	Proximidade física e relacional à equipa	Envolvimento no processo	Mudança de órgãos diretivos
	Auto e hétero regulação	Possibilidade de aplicabilidade	Cansaço/desgaste	
	Existência de 2 espaços físicos distintos			

ATL - Centro de atividades de Tempo Livres	Disponibilidade das chefias	Proximidade relacional	Chefia não presente a tempo inteiro	Mudança de órgãos diretivos
	Disponibilidade de outros trabalhadores da associação para apoiar			
ATF – Academia de Trabalho e Formação	Envolvimento dos vários serviços	Entrada de novos colaboradores	Não se justifica financiamento para integração de pessoa a tempo inteiro	Alteração de políticas públicas e de financiamento
Centro Jovem/Mãos com cabeça	Envolvimento dos vários serviços, participação	Entrada de novos colaboradores	A pressão dos inúmeros trabalhos da entidade	Após término do projeto poder sustentar as dinâmicas mobilizadas e mobilizadoras
	A articulação com a APCEP e os outros parceiros			

Fonte: Barafunda, dados recolhidos pelo Professor João Freire

Ao nível dos elementos de contexto externo, o CQ e o ATL têm como oportunidade a **proximidade relacional das chefias à equipa** e como ameaças a **mudança de órgãos diretivos**, pelas incertezas que podem implicar face aos modelos de gestão e administração dos departamentos. A ATF e o Centro Jovem partilham a **contratação de novos colaboradores** como as maiores oportunidades encaradas. Para o funcionamento da ATF, a maior ameaça externa prende-se, na perspetiva das chefias, com as **alterações de políticas públicas** que poderão condicionar o financiamento. Ao nível do Centro Jovem a dificuldade está em conseguir sustentar as **dinâmicas externas geradas**.

1.2.4. ORGANIZAÇÃO DO SERVIÇO (HORÁRIOS E DISTRIBUIÇÃO DE TRABALHO)

No que se refere à forma de organização dos serviços, nomeadamente na distribuição de tarefas e nos horários, verificam-se aspetos distintos em todos os serviços, o que é normal dada a especificidade de cada um. Destacam-se como pontos fortes:

- i. A flexibilidade e empenho no trabalho do CQ, assim como a integração de novos elementos nos serviços de apoio;
- ii. A distribuição de tarefas adaptada face à variação do número de clientes no ATL;
- iii. O envolvimento de vários elementos da entidade, na ATF e no Centro Jovem.

A organização do trabalho decorre portanto, a cada serviço, de diferentes formas, consoante as necessidades. Se por um lado é feito um esforço de adaptação das tarefas face ao volume de atividades e clientes, por outro lado são envolvidos diferentes elementos da organização quando necessário.

TABELA 7 - GRELHA DE ANÁLISE SWOT ACERCA DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

SERVIÇO	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
Centro Qualifica	Flexibilidade	Afluência de públicos	Desgaste	Eventual saída de elementos da equipa, dado o nível de experiência e a dificuldade em contratar outros com o mesmo perfil/saberes.
	Dedicação e empenho	Apoio disponíveis – Estagiários	Não conseguir cumprir com todas as tarefas no horário de trabalho semanal.	
	Integração de novos elementos nos serviços de apoio		Dispêndio de tempo necessário para planificação de tarefas	
			Clarificação de tarefas e responsabilidades	
		Organização de serviços de apoio		
ATL - Centro de atividades de Tempo Livres	Distribuição de tarefas diferenciadas de acordo com o número de utentes	Parcerias	Ter de estar sempre presente e garantir pessoas independentemente e do número de utentes	Todos os anos ter de se proceder a alteração de tempos e horários
ATF – Academia de Trabalho e Formação	Participação de vários elementos da entidade	Aprovação de programas de Erasmus	Falta de concentração das tarefas numa só pessoa	Redução da oferta de formação por parte de outras entidades formadoras
		As entidades externas continuarem a solicitar a parceria da Barafunda		
		As alterações ao código de trabalho com incremento de mais horas de formação obrigatória para as empresas		
Centro Jovem/Mãos com cabeça	Participação de vários elementos da entidade consoante a solicitações	Aprovação de programas de Erasmus	Falta de concentração das tarefas numa só pessoa	Eventual redução da oferta de serviços/formação por parte de outras entidades do consórcio
		As entidades externas continuarem a solicitar a parceria da Barafunda		

Fonte: Barafunda, dados recolhidos pelo Professor João Freire

Na dimensão menos positiva, é o CQ quem apresenta mais debilidades internas que se percebem estar relacionadas com o **volume acrescido de trabalho** e também com a **necessidade de maior clarificação e planificação** do mesmo. Nessa mesma linha, é uma fraqueza o facto do ATL ter que ver garantido o seu funcionamento independentemente do número de beneficiários. No Centro Jovem, tal como na ATF, é apontada a distribuição de tarefas por inúmeras pessoas, na medida em que propicia a dispersão e pode

condicionar o seu cumprimento, se não existir uma boa coordenação. Todas estas questões, detetadas aquando da recolha de dados para a presente análise, foram já objeto de intervenção no sentido de colmatar as lacunas percecionadas.

No que concerne às oportunidades identificadas na organização do serviço, destacam-se a **abundância de públicos** (que sustenta a procura do CQ), o interesse em formular parcerias por parte de outras entidades e as oportunidades de **aprovação de projetos**, ao abrigo de programas de financiamento (como o Erasmus+, no caso específico do Centro Jovem e da ATF e apoios do IEF, no caso do CQ). Na ATF, **alterações no quadro legislativo** que levem à obrigatoriedade, pelos empregadores, de facultar mais horas de formação aos seus colaboradores, são também enunciadas neste ponto.

Nas ameaças, é enumerada a possível **redução da oferta de serviços e formação de outras entidades** parceiras como uma fragilidade de contexto para a ATF e para o Centro Jovem. No caso do CQ, a ameaça à organização do serviço pode refletir-se na possibilidade de uma eventual **saída de elementos da equipa, podendo registar-se necessidade de substituição dos mesmos, sobretudo atendendo à sua experiência e saberes adquiridos**. Neste sentido, a incógnita acerca da futura contratação de recursos humanos, pode constituir-se como um ponto negativo. No caso do ATL, a ameaça reside na necessidade de ajustar horários de funcionamento a cada ano e, conseqüentemente, reduzir os mesmos.

1.2.5. FINANCIAMENTO DOS SERVIÇOS PRESTADOS

Ao nível do financiamento dos serviços, os aspetos positivos refletidos na análise dos fatores internos anunciam que existem condições de financiamento garantidas para cada serviço, embora as mesmas estejam condicionadas por diferentes fatores também enunciados.

Ao nível do CQ, ATF e Centro Jovem, a possibilidade de **desenhar projetos para financiamento** oferecem garantias de funcionamento dos serviços pelos períodos de tempo em que decorrem os projetos aprovados. No ATL, o **pagamento do serviço pelos encarregados de educação** também garante a arrecadação de verbas, enquanto existir procura. Por outro lado, a ligação do Centro Jovem e da ATF a outros projetos e departamentos também são um fator de segurança para a sua sustentabilidade financeira.

Como pontos fracos, a dependência de projetos para funcionamento de três serviços, também resulta em aspetos a considerar, nomeadamente, no caso do CQ, porque a entidade está sujeita a ter que **suportar as conseqüências de atrasos de reembolsos de despesas ou do não cumprimento de metas** (o que gera pressão sobre a equipa e se reflete nos aspetos enumerados nos campos anteriores referentes a este serviço, sobretudo na organização do trabalho e na responsabilidade acrescida do pessoal afeto).

Na ATF e no Centro Jovem, a **dependência de apoios** para garantir as verbas para funcionamento, faz ser necessária a afetação de equipa para desenho e candidatura de novos projetos, o que resulta numa dificuldade da organização, dado que essas tarefas apresentam um acréscimo de trabalho, tendo que continuar a ser garantido o funcionamento regular dos serviços enquanto decorrem. Esta foi outra das questões que foi imediatamente alvo de melhoria, quando detetada. A partir desta dificuldade foi alterado o horário de colaboradores de modo a que 35 horas semanais sejam referentes ao respetivo serviço de imputação, face à contratação de metas, e as restantes 5 horas são trabalho voluntário de apoio à gestão e programação de projetos, para quem assim o entender fazer.

As dificuldades do ATL prendem-se com a volatilidade da situação económica das famílias, que pode levar a **atrasos ou até mesmo resultar na impossibilidade de pagamento das prestações**, no caso de desemprego do agregado, ou de redução de rendimentos.

TABELA 8 - GRELHA DE ANÁLISE SWOT ACERCA DO FINANCIAMENTO DOS SERVIÇOS

SERVIÇO	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
Centro Qualifica	Contratualização bianual – garantia de financiamento a 2 anos	Políticas públicas de financiamento	Atrasos no sistema de reembolsos e modelo de pagamentos	Políticas públicas de financiamento
			Não cumprimento de metas	
ATL - Centro de atividades de Tempo Livres	Pagamentos dos serviços pelos pais	Apoio da Segurança Social	Atrasos ou não pagamento	Desemprego das famílias
		Crescimento da procura em função da conjuntura económica		
ATF – Academia de Trabalho e Formação	Criar dinâmicas de formação e projetos	Parcerias	Dificuldade de afetar equipa técnica para criar novos projetos	Políticas públicas e de financiamento
	Ligação entre projetos e departamentos	Possibilidade de criar novos projetos		
Centro Jovem/Mãos com cabeça	Criar dinâmicas de formação e projetos	Parcerias	Dificuldade de afetar equipa técnica para criar novos projetos	Políticas públicas e europeias de financiamento
	Ligação entre projetos e departamentos	Possibilidade de criar novos projetos- Erasmus		

Fonte: Barafunda, dados recolhidos pelo Professor João Freire

Face ao exposto, as maiores oportunidades para financiamento dos serviços da Barafunda, residem nos apoios e nas políticas públicas de financiamento, que poderão ser igualmente uma ameaça se não se verificarem favoráveis ao enquadramento e elegibilidade para financiamento dos mesmos.

2. ESTRUTURA, GOVERNAÇÃO E LIDERANÇA

2.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Barafunda apresenta uma estrutura organizacional divisionária, na medida em que está assente na divisão de funções e tarefas, com base numa diversidade de serviços e projetos que implementa. Não obstante isso, a mesma subdivide-se em duas vertentes distintas:

- i. **A associativa**, que compreende a composição que está consagrada pela lei portuguesa para todas as associações sem fins lucrativos e regulada nos Estatutos da organização;

- ii. **A profissionalizada**, composta por um conjunto de serviços de apoio à comunidade e que são de usufruto gratuito ou remunerado pelos utentes, consoante os acordos de cooperação estabelecidos e as normas legais aplicáveis.

Ao nível da sua estrutura associativa, esta assenta na Assembleia Geral, composto pelos associados e pelos órgãos sociais.

TABELA 9 - TIPOLOGIAS DE ASSOCIADOS

DESCRIÇÃO	
Associado Efetivo	Pessoas que se proponham a colaborar na realização dos fins da instituição, obrigando-se ao pagamento de jóia e quota mensal
Associado Honorário	Pessoas que através de serviços ou donativos prestem uma contribuição especialmente relevante para a realização dos fins da organização e que sejam distinguidos pela Assembleia Geral.

Fonte: Elaboração própria com dados dos Estatutos

Compõem os órgãos sociais a Mesa da Assembleia Geral, a Direção e o Conselho Fiscal, exercendo os seus cargos sem direito a remuneração. Estipulam os Estatutos que a composição dos órgãos sociais, especificamente no que se refere à direção e ao conselho fiscal, não deve ser composta por uma maioria de colaboradores da associação, menos ainda tratando-se do cargo de presidente do conselho fiscal.

O organograma apresenta-se estruturado de forma funcional, resultado do crescimento da instituição e da consequente necessidade de organizar o trabalho e de delegar tarefas, responsabilidades e diferentes níveis de autoridade. Daí resultou uma departamentalização da mesma, decorrida em função das tarefas a realizar, nomeadamente nos serviços e projetos existentes, e que são atualmente cinco:

TABELA 10 - IDENTIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS E DOS PROJETOS EXISTENTES

DENOMINAÇÃO DO SERVIÇO	SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS
ATL / Centro Lúdico / Centro jovem	Intervenção sociocultural e educativa, atividades de apoio às famílias no acompanhamento de crianças e jovens. Público: ATL (6-12 anos), Centro Jovem (12-16 anos).
Centro Qualifica (CQ)	Qualificação de adultos – Formação e certificação de competências. Acolhimento, diagnóstico, informação, orientação, encaminhamento, reconhecimento e validação de competências.
Academia de Trabalho e Formação (ATF)	Atividades Formativas e Centro de Práticas de Trabalho e Lazer, correlacionando-se estes com o Ponto Aprender. Formação profissional. Formação financiada. Formação Pedagógica Inicial de Formadores.
Ponto Aprender	Espaço aberto a toda a comunidade. Formação e intercâmbio de conhecimentos. Oficinas diárias diversas. Espaço de informática de acesso gratuito e monitorizado por técnico profissional.

	Atendimento personalizado aos jovens. Gestão de projetos Erasmus+ e do Corpo Europeu de solidariedade.
Projectos co-financiados “Literacia para a Democracia” e “Mãos com cabeça”	Destinados a toda a comunidade, com atividades que visam fortalecer a cultura democrática e a consciência cívica. Oficinas diárias. Espaço informática. O trabalho nos projetos articula-se com a ATF e o Ponto Aprender.

Fonte: Elaboração própria, com dados do website da organização

Também integra três outros departamentos que tratam de assuntos relacionados com a gestão corrente da organização e que são transversais aos serviços acima enunciados, sendo eles:

TABELA 11 - IDENTIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS E DOS PROJETOS EXISTENTES

Departamentos	Responsabilidades
Administrativo e financeiro	Subdivide-se na gestão contabilística por TOC certificado, de recursos humanos, de compras e de aspetos financeiros como bancos e pagamentos
Comunicação e Marketing	Responsável pela comunicação
Serviços e Manutenção	Gere as infraestruturas e o parque informático

Fonte: Elaboração própria, com base no organigrama institucional

Assim, a estrutura organizacional da Barafunda evoluiu no sentido de se profissionalizar, agrupando os seus recursos humanos em funções semelhantes, organizadas por unidades que foram definidas em função dos serviços e projetos existentes, mas também das necessidades organizacionais no seu todo.

Uma análise da estrutura revela que a mesma assenta num modelo perspectivado com base nas funções e cargos atribuídos, tendo em vista o correcto funcionamento de todos os projetos / serviços prestados e também, transversalmente, as matérias de gestão corrente da organização. Ainda assim, a estrutura apresenta-se flexível, com relações definidas, sobretudo no que se refere à liderança e com liberdade de relacionamento entre os diferentes departamentos. Assim, destacam-se as seguintes características:

- i. Definição de funções e cargos.** Existe uma clara atribuição de papéis e de competências aos elementos que ocupam os diferentes cargos. As funções são definidas com vista a garantir o regular cumprimento das tarefas transversais a toda a organização, garantidas pelos departamentos criados e aquelas mais específicas, implicadas aos serviços prestados e projetos existentes;
- ii. Autonomia.** Está determinado um esquema de relacionamento e de comunicação dentro de cada cargo, revelando uma estrutura de funcionamento própria e autónoma de cada serviço ou departamento, com

possibilidade de liberdade de encaminhamento e de gestão dos assuntos de acordo com as funções atribuídas;

- iii. **Flexibilidade.** A ausência de interligação entre os diferentes serviços ou departamentos, assim como a presença de colaboradores alocados a mais do que uma função, demonstra flexibilidade na relação interna;
- iv. **Simplificação da liderança.** O modelo de liderança definido coloca à cabeça os órgãos diretos e a Diretora nomeada, mas estas duas figuras de regulação superior não fazem depender de si todas as decisões, estando atribuídas responsabilidades de coordenação a ou de gestão a outros colaboradores nos diferentes serviços ou departamentos.

A estrutura organizacional da Barafunda resulta no seguinte conjunto de vantagens e desvantagens:

TABELA 12 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA BARAFUNDA

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Agilidade na tomada de decisão	Propensão para falhas de comunicação ou execução de tarefas, que se poderão traduzir em dificuldades de coordenação e de controlo
Descentralização de responsabilidades e autoridade	Dificuldade na compreensão das diferentes estruturas e níveis de liderança
Liberdade de relacionamento interpessoal	Dificuldade de monitorização e de acompanhamento do trabalho em todos os departamentos pelo gerente de topo
Definição clara de responsabilidades	Compartimentação dos colaboradores, com perda possível da noção do todo do trabalho organizacional e da estratégia global da organização
Livre cooperação e articulação entre os cargos	
Autonomização dos serviços e dos departamentos	
Liberta gestores de topo para a gestão das questões estratégicas	

Fonte: Elaboração própria

Os diferentes departamentos criados encontram-se lado a lado, evoluindo numa tendência vertical que permitiu criar níveis diferentes de hierarquização dentro de cada um e, dessa forma, uma distribuição da liderança. Posto isso, apresenta características que conceptualmente se denominam de **diferenciação vertical**, no que se refere à formalização da sua estrutura.

2.2. LIDERANÇA, AUTORIDADE E DELEGAÇÃO DE RESPONSABILIDADES

Pensar no estilo de liderança da Barafunda remete-nos para a sua dupla vertente, enquanto estrutura associativa e estrutura profissional.

Enquanto associação, a mesma define-se por uma base de liderança democrática devidamente regulado nos Estatutos e onde as deliberações da Assembleia Geral são tomadas por maioria simples, a menos que se tratem de matérias relacionadas com a alteração de estatutos, com a aprovação da adesão a uniões, federações ou confederações e ainda com a autorização à associação para destituir os membros dos corpos gerentes por atos praticados no exercício das suas funções. Nessas três exceções, é exigida uma maioria qualificada. Isto pressupõe que as matérias relacionadas com o planeamento estratégico da organização estão sujeitas a tomadas de decisão democráticas pelos associados que compõem a Assembleia Geral.

A Direção, por sua vez, tem um papel de gestão e de representação da organização, delegado na Presidente deste órgão e Diretora nomeada, que encabeça a liderança dos Departamentos/serviços e que o aplica privilegiando o modelo participativo, com envolvimento dos seus subordinados na tomada de decisões e com delegação de autoridade nos mesmos, como veremos de seguida. Isto não exclui que seja sua a autoridade final, cabendo-lhe a última palavra.

A estrutura apresentada anteriormente pressupõe a atribuição de determinadas responsabilidades e tarefas a cada um dos/as colaboradores/as que, ao aceitar determinada função ou cargo, se torna responsável pelo desempenho das tarefas a ele associadas, no sentido de cumprir os objetivos de determinado serviço ou projeto e respeitando as normas e valores da organização. Este princípio da responsabilidade é regulado no seio das equipas de cada departamento, que têm uma estrutura hierarquizada na medida em que já referimos anteriormente. Estrutura essa que implica a delegação de autoridade a estruturas de coordenação ou gestão intermédias que integram o topo da estrutura de cada departamento ou serviço e que têm o dever de dirigir as suas equipas na execução de tarefas diárias, com vista ao cumprimento dos objetivos definidos para cada departamento. Assim, cabe aos/às coordenadores/as ou gestores/as intermédios/as o direito de autoridade, associado aos deveres de tomar decisões e de tomar medidas para que sejam cumpridas as metas definidas para o seu departamento/serviço.

Acima dos gestores intermédios encontra-se a Diretora, como referido anteriormente, figura que resulta dum processo de delegação de responsabilidade exercido pelos Órgãos Diretivos e que permite ter uma direção técnica em permanência na organização, que deverá gerir todos os departamentos. A própria diretora delega nos gestores intermédios autoridade para o exercício de atividades específicas. Este modelo de delegação de responsabilidades e de definição de figuras de autoridade intermédia, aportam o seguinte conjunto de vantagens e desvantagens:

TABELA 13 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DA DELEGAÇÃO DE RESPONSABILIDADE

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Maior rapidez na tomada de decisão e nas ações	Possibilidade de perda do controlo caso falhe o sistema de comunicação e feedback
Maior cooperação e espírito colaborante	Probabilidade de fracasso caso o grau de responsabilidade e de autoridade não esteja bem definido, ou não seja adotado e entendido pelos envolvidos
Melhores decisões e execução de tarefas	Disfuncional, caso a pessoa a quem se delega não tenha aptidão ou experiência necessárias
Treino e desenvolvimento pessoal dos gestores	Problemática, caso o nível de autoridade atribuído seja inferior ao grau de responsabilidade
Permite o desempenho de tarefas e funções mais complexas	

Fonte: Elaboração própria, com referência nos princípios teóricos de Teixeira (2019)³

O tipo de autoridade praticado na Barafunda é o mais comum em pequenas organizações e tem em vista o cumprimento de objetivos concretos em cada departamento, definindo-se portanto como um modelo de autoridade de linha, que se inicia com uma estrutura de comando no topo e desce com diferentes elos definidos até à sua base, estando estabelecidas todas as posições hierárquicas em detrimento das funções a desempenhar. Esta é uma estrutura simples, que clarifica onde se encontra a autoridade em cada departamento e que permite maior rapidez de ação. Também está implicado, por parte dos gestores, uma amplitude de controlo reduzida, na medida em que cada coordenador ou gestor tem à sua responsabilidade um número menor de subordinados.

Importa aqui referir que, ao nível da amplitude de controlo, **o Centro Qualifica apresenta uma maior complexidade face aos restantes departamentos.** Este apresenta uma necessidade de controlo mais alargada, pois desagrega-se em diferentes serviços (Orientação ao Longo da Vida, RVCC Escolar e RVCC Profissional), cada um deles com colaboradores alocados, nomeadamente pessoal técnico, formadores/as, formadores/as júri e até elementos externos, o que aumenta os postos subordinados e torna, por isso, maior a amplitude de controlo.

Esta diferença face aos restantes departamentos resulta da similaridade de funções, na medida em que muitos dos/as colaboradores/as subordinados/as ao gestor desempenham funções semelhantes, ainda que em subdepartamentos que resultam da especificidade dos serviços prestados aos utentes no departamento em causa.

³ Teixeira, S. (2019). Gestão das organizações. Forte da Casa: Escolar Editora

3. RECURSOS HUMANOS

3.1. AFETAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

A instituição tem nos/as seus/suas colaboradores/as o maior recurso, na medida em que são estes os responsáveis por assegurar o funcionamento dos diferentes serviços de apoio à comunidade. Do total de 37 colaboradores/as (que inclui também voluntários e contratados externos), apenas 6 (16,2%) são internos/as, dependendo uma boa parte da mão-de-obra de contratações de serviços que são variáveis em função dos projetos a decorrer.

A análise dos principais indicadores recolhidos acerca da afetação de recursos humanos, **denuncia uma sobrecarga de tarefas em 9 dos colaboradores/as** (24,3% do total), o que ajudará a compreender alguns dos aspetos levantados durante a análise SWOT realizada, que apontam para o cansaço e excesso de tarefas.

TABELA 14 - INDICADORES GERAIS DA AFETAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (Nº)

INDICADOR	Nº
Nº de gestores definidos na estrutura organizacional	8
Nº de gestores efetivos	5
Nº de colaboradores afetos à gestão de 2 ou mais departamentos	2
Nº de colaboradores afetos a 2 ou mais funções / cargos	9
Nº total de colaboradores da organização (internos, externos, voluntários)	37
% de colaboradores afetos a 2 ou mais funções/cargos no total de colaboradores	24,3
Nº de colaboradores internos	6
% de colaboradores internos face ao total de colaboradores	16,2

Fonte: Elaboração própria com dados do organigrama

Considerando o organigrama e as figuras de autoridade e chefia presentes no mesmo e realizando um exercício especulativo, idealmente seriam necessárias 8 pessoas para garantir a gestão dos departamentos criados (uma pessoa por departamento), trabalho que está de momento a ser realizado por 5. Isto reflete que 2 pessoas da organização estão a exercer cargos de gestão e coordenação de dois ou mais departamentos. Se lembrarmos que uma das vantagens anunciadas para a presente estrutura organizacional, com delegação de autoridade a figuras de gestão intermédias, é libertar os gestores de topo para o planeamento estratégico organizacional, percebemos rapidamente que tal não ocorre presentemente. A gestora de topo tem atualmente que assumir a coordenação de 3 outros departamentos, além de integrar ainda outras funções no Departamento de Serviços e Manutenção.

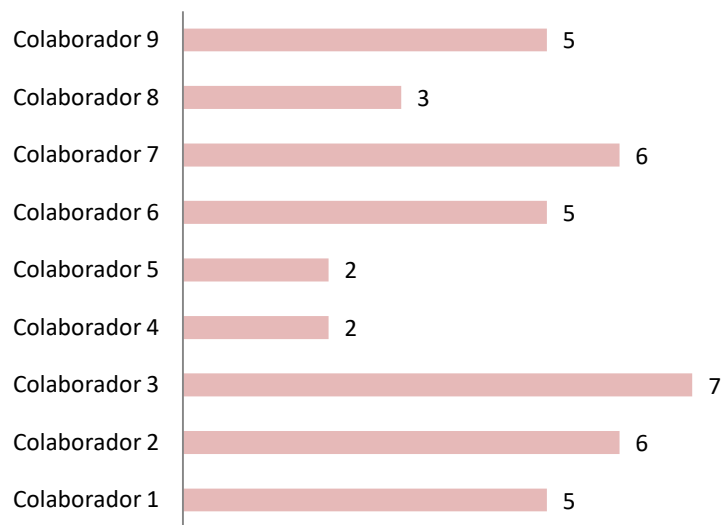
TABELA 15 - AFETAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS POR DEPARTAMENTOS E CARGOS (Nº)

	FUNÇÃO	COLABORADORES
ATL	Coordenação pedagógica	2
	Técnica de Ação Educativa	1
	Monitor	4
	Auxiliar	1
ATF	Coordenação	2
	Secretariado	1
	Manutenção	1
	Coordenação Formação Formadores	1
Aprender e Projectos “Literacia para a Democracia” e “Mãos com cabeça”	Gestora Territorial	1
	Jovens Técnicos	1
	Monitores / Formadores (voluntários)	2
CQ	Coordenação	1
	Apoio Administrativo	1
	Técnica ORVC	3
	Formadores	12
	Formadores Júri	19
Departamento Administrativo e Financeiro	Gestão do departamento	2
	TOC	1
	Recursos Humanos	2
	Compras	1
	Gestão financeira – Bancos/pagamentos	1
Departamento de Comunicação e Marketing	Gestão do departamento	1
	Comunicação	1
Departamento de serviços de manutenção	Gestão do departamento	1
	Parque informático	1
	Infra-estruturas	3

Fonte: Elaboração própria com dados do organigrama

Segundo enuncia a tabela supra, que indica o número de colaboradores afetos a cada departamento de acordo com as funções e cargos definidos, seriam necessários, idealmente, 67 colaboradores para garantir o regular funcionamento da organização (mais 30 do que existem atualmente). Presentemente 9 colaboradores/as acumulam funções em diversos departamentos. Em média, o/as colaboradores/as que acumulam responsabilidades, têm atribuídas 4,5 funções. 66,6% destes trabalhadores/as (6) acumula mais de três cargos.

GRÁFICO 1 - TOTAL DE FUNÇÕES / CARGOS ACUMULADOS POR COLABORADOR (Nº)



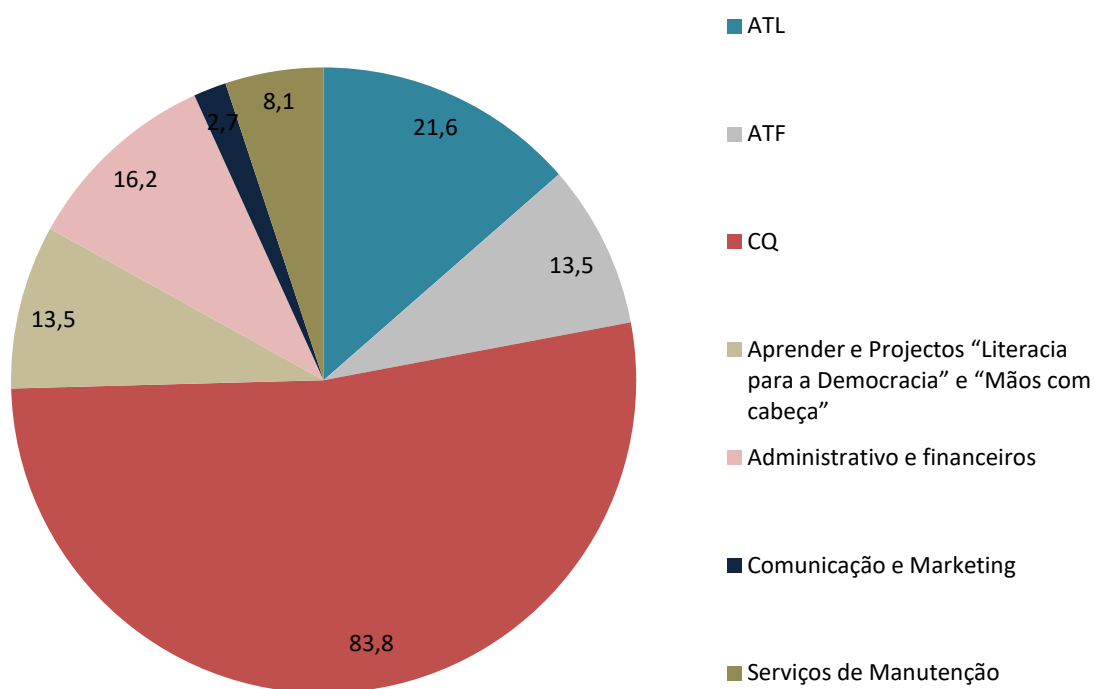
Fonte: Elaboração própria com dados do organograma

Apesar deste exercício ser muito linear, na medida em que apenas estão considerados como indicadores o número de funções e cargos e de colaboradores/as, faltando por isso uma análise da especificidade das tarefas a realizar em cada cargo, para melhor avaliar a carga de trabalho a que corresponde cada função, ele levanta dois aspetos que importa ressaltar:

- i. **O empenho, polivalência e sentido de responsabilidade de uma parte considerável dos/as colaboradores/as** da organização e o seu sentido de missão, que é característico de muitos recursos humanos afetos a organizações sem fins lucrativos ou a instituições de cariz social;
- ii. **Uma fragilidade organizacional**, na medida em que a falta de recursos humanos e conseqüente acumulação de funções nos existentes, resulta muitas vezes no cansaço e desmotivação dos/as mesmos/as, sobretudo se o acréscimo de responsabilidades não for devidamente recompensado. Acresce ainda que o excesso de tarefas, nomeadamente nos/as gestores/as, “rouba” criatividade e energia para avaliação e planeamento estratégico, fatores essenciais para o desenvolvimento e sustentabilidade da organização.

Por outro lado, uma percentagem elevada de colaboradores/as externos/as alocados/as a uma organização resulta muitas vezes que, pelo grau de independência que apresentam em relação à mesma, estão menos familiarizados com a sua cultura e missão. Isto traduz-se, muitas vezes, também numa potencial fragilidade das instituições, porque os/as colaboradores/as externos/as cumprem apenas com as tarefas técnicas para as quais foram contratados, não deixando margem para envolvimento noutras atividades necessárias ao funcionamento e gestão da organização, que fica mais uma vez à responsabilidade dos/as gestores/as e dos/as colaboradores/as internos/as.

GRÁFICO 2 - - PROPORÇÃO DE PESSOAL AFETO POR DEPARTAMENTO NO TOTAL DE COLABORADORES (%)



Fonte: Elaboração própria com dados do organigrama

No que se refere à absorção de recursos humanos por departamento, o Centro Qualifica é de longe o que requer maior número de colaboradores/as afetos (83,8% do total de colaboradores/as existentes, correspondendo a 31 colaboradores/as) e é também o que tem maior número de prestadores de serviços alocados, nomeadamente formadores. Já tinha sido infra referido que a sua estrutura é mais alargada comparativamente aos restantes departamentos, o que terá necessariamente que se refletir numa maior necessidade de recursos humanos alocados.

O funcionamento do ATL requer 21,6% dos recursos humanos (8 colaboradores), sendo o segundo serviço que mais consome a este nível. Os restantes encontram-se perto dos 15%, nomeadamente o Departamento Administrativo e Financeiro (6 colaboradores), os projetos e o ATF (5 colaboradores, respetivamente). Os Serviços de Manutenção e a Comunicação e Marketing representam as menores proporções no total de colaboradores, com 8,1% (3) e 2,7 (1), respetivamente.

3.2. REUNIÕES COM COLABORADORES

São realizadas reuniões semanais com todos os colaboradores, com os seguintes objetivos:

- i. **Revisão das tarefas** realizadas e os objetivos propostos;
- ii. **Programação das tarefas** para a semana seguinte;
- iii. **Desenho de estratégias** para o envolvimento de públicos, articulação entre departamentos e gestão financeira no apoio à sustentabilidade dos projetos;
- iv. **Identificação de aspetos a melhorar ou a manter** na articulação entre os colaboradores (sempre que aplicável).

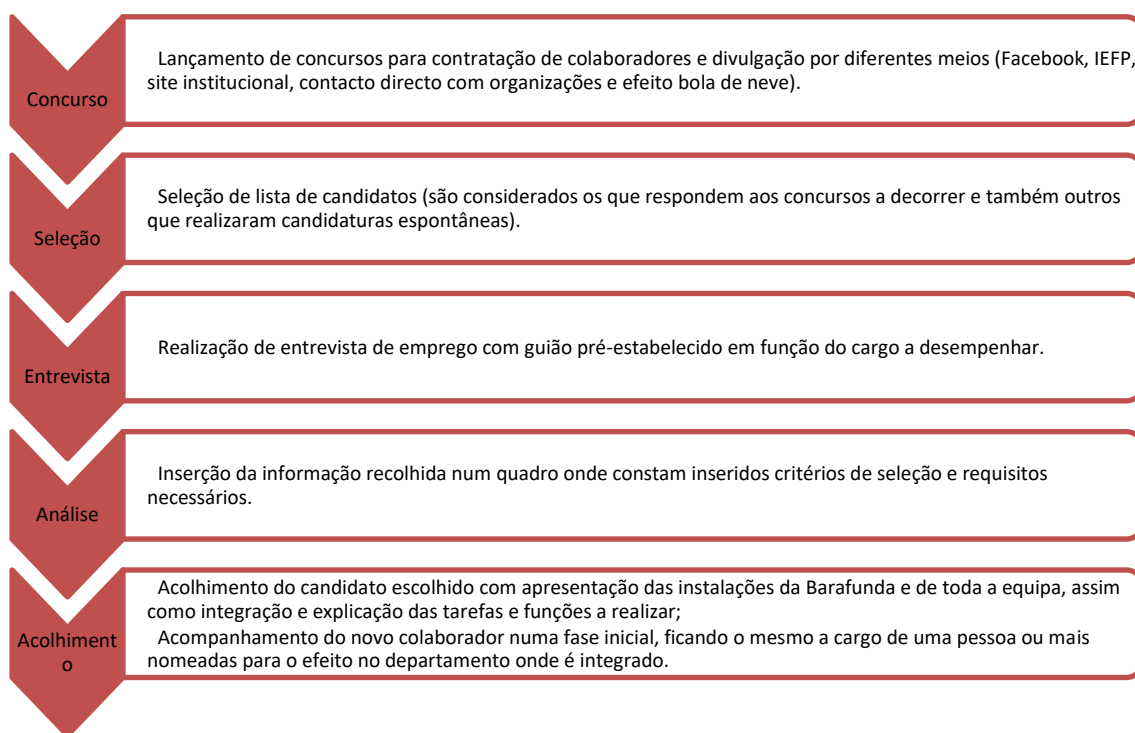
Com uma regularidade mensal decorrem ainda reuniões da Direção, que delineiam as principais decisões estratégicas que servem de base às reuniões de colaboradores.

As reuniões são lavradas em ata e moderadas pela coordenadora, ou representante. A ordem de trabalhos é constituída no início da reunião com o contributo de todos os presentes, podendo ainda estes dar o seu aval durante a reunião, nomeadamente mencionando as tarefas realizadas por si e partilhando eventuais dificuldades de execução, assim como notando aspetos a melhorar e a manter.

3.3. SELEÇÃO E ACOLHIMENTO DE NOVOS COLABORADORES

A organização revela procedimentos para seleção e acolhimento de colaboradores, organizando-se da seguinte forma:

ILUSTRAÇÃO 1 - PROCEDIMENTOS PARA SELEÇÃO E ACOLHIMENTO DE COLABORADORES



Fonte: Elaboração própria

O processo de seleção é realizado numa articulação entre os órgãos diretivos da organização e os responsáveis pelo(s) departamento(s) onde a pessoa contratada será integrada.

4. PARCERIAS

4.1. PARCERIAS ESTABELECIDAS

A organização revela capacidade de estabelecimento de relações de parceria para prossecução dos objetivos e metas estipulados nos departamentos e serviços, verificando-se uma maior necessidade para resposta ao Centro Qualifica, ainda que as mesmas possam servir também os propósitos de outros projetos. Concretizou, ao longo dos últimos cinco anos, parcerias com 39 entidades, sobretudo de cariz privado (98%) e no âmbito da educação e formação de adultos, o que possibilitou um maior alcance de públicos para este departamento.

TABELA 16 - LISTAGEM DE ENTIDADES PARCEIRAS DESDE 2016, ORGANIZADA POR TIPOLOGIAS

TIPOLOGIA	DESIGNAÇÃO
Autarquias	Junta de Freguesia de Alfeizerão
	Junta de Freguesia de Benedita
	Município de Alcobaça
	Município de Vila Nova de Poiares
Empresas de formação e	Sicó Formação - Sociedade de Ensino Profissional, S.A.

consultoria	GABINAE - Gabinete de Apoio ao Empresário
	Conclusão - Estudos e Formação
	EDICAD - Computação Gráfica e Imagem, Lda
	EDIK - Ocupação de Tempos Livres, Lda
	Euroconsult - Consultores de Engenharia e Gestão Lda
	Kritério Global
	Turisforma
	IFH - Instituto de formação para o desenvolvimento humano
	IPME- Instituto PME Formação
	Wise Academy
	Itineranteprisma
	Escola Visage
	Evoluir, Lda
	Instituto Português de Medicina Holística Integrativa
	Génios Cúmplices - Serviços Empresariais
Outras empresas e sociedades comerciais	Cooperativa Agrícola dos Criadores de Gado da Benedita CRL
	Central de Frutas do Painho
	Neomáquina, Supermercados Lds
	José dos Reis Fialho & Filhos, Lda e Pereira & Fialho
	CERCINA - Cooperativa de Ensino, Reabilitação, Capacitação e Inclusão da Nazaré, C.R.L.
	Belo Digital - Agência de Comunicação
	Congrega
Estabelecimentos de ensino e educação	Agrupamento de Escolas da Benedita
	Agrupamento de Escolas de Cister
	CIES
Organizações da sociedade civil	AIRO - Associação Industrial da Região Oeste
	Centro de Educação Especial Rainha D. Leonor
	Centro de Educação Especial, Reabilitação Integração de Alcobaça
	JADRC – Jovens Associados para o Desenvolvimento Regional do Centro
	AHP - Associação da Hotelaria de Portugal
	Associação Tempos Brilhantes
	Associação Comercial e Industrial da Marinha Grande
	CDP - Confederação de Desporto de Portugal
	FNAPF - Federação Nacional das Associações de Proprietários Florestais
	Associação Empresarial de Poiares
	Centro de Desenvolvimento Comunitário do Landal
	Associação Empresarial de Migrantes e Refugiados de Portugal
	Associação para a Mudança e Representação Transcultural
	DQMF - Formação profissional, Unipessoal, Lda
	APCEP
	ANIMAR
	Associação Além

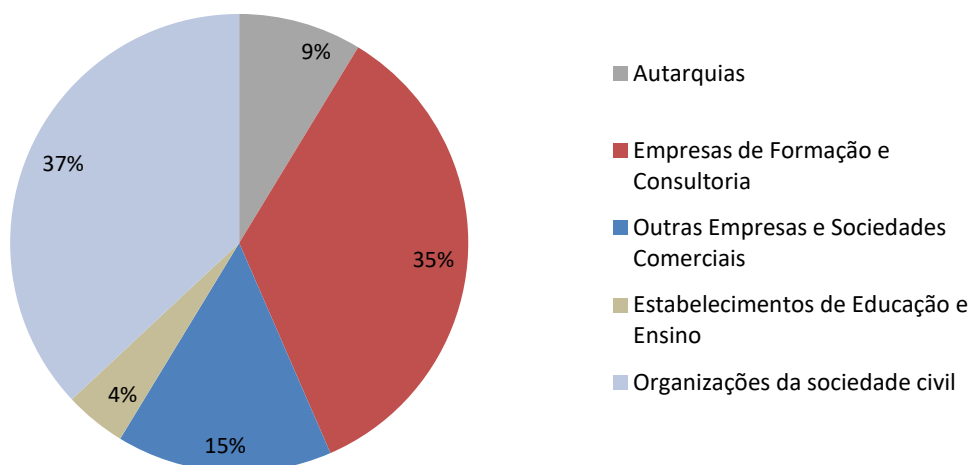
Fonte: Elaboração própria com dados recolhidos

Na perspetiva da organização, as parcerias estabelecidas possibilitam que, no âmbito e missão do CQ, se alargue o impacto no território, nomeadamente qualificando os/as colaboradores/as das entidades parceiras. Assim, os acordos de parceria têm como base a concretização dos seguintes propósitos:

- **Promoção, organização e realização de sessões de informação** enquadradas nos processos promovidos pelo CQ;
- **Encaminhamento para ofertas de educação/formação** disponíveis e adequadas ao perfil dos/as candidatos/as;
- **Promoção de processos de RVCC e processos formativos** junto da população;
- **Divulgação e promoção de percursos formativos**;
- **Articulação para responder a necessidades específicas** dos candidatos a serem acompanhados no CQ da Barafunda;
- **Otimização das relações de proximidade** e de comunidade;
- **Colaboração no levantamento e diagnóstico** de necessidades;
- **Realização conjunta de outros eventos.**

No que se refere ao âmbito de intervenção das entidades parceiras, metade (50%) são empresas, das quais uma proporção de 35% (16) atua no âmbito da formação e consultoria. Estas são, de resto, as segundas tipologias de entidades com maior expressão no total das parcerias firmadas. Ainda no que se refere às empresas, 15% (7) são de âmbito comercial, ou sociedades comerciais como cooperativas. Por entre o segundo maior grupo tipológico de entidades, encontram-se as organizações da sociedade civil (proporção de 37% do total; 17), muitas delas prestadoras de serviços sociais e de formação. As autarquias e estabelecimentos de educação e ensino têm menor expressão, representando as autarquias 4 casos (8,7%).

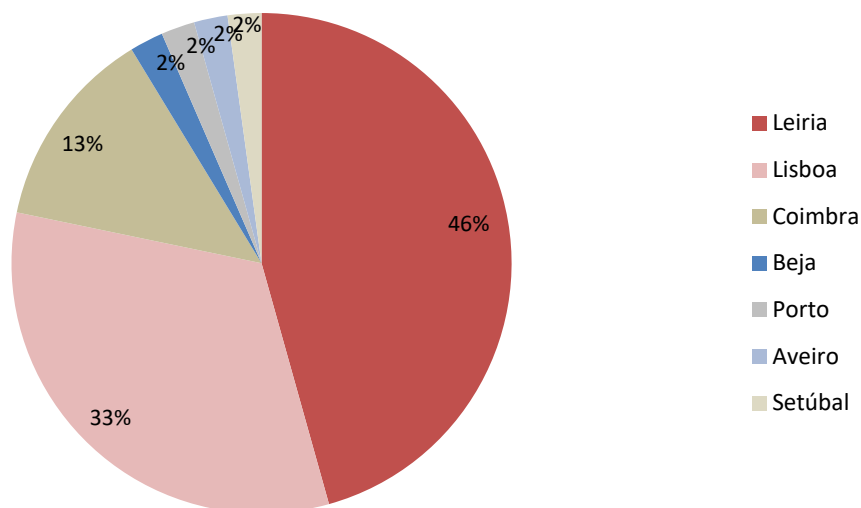
GRÁFICO 3 - PARCERIAS REALIZADAS POR TIPOLOGIA DAS ENTIDADES PARCEIRAS (%)



Fonte: Elaboração própria com dados recolhidos

A grande maioria das entidades parceiras encontra-se sediada na região Centro (93,5%; 43), demonstrando por onde se estende, maioritariamente, a intervenção da organização, que se articula, sobretudo, com entidades dos distritos de Leiria e de Lisboa, com 46 e 33%, (21 e 15) respetivamente.

GRÁFICO 4 - PARCERIAS ESTABELECIDAS SEGUNDO O DISTRITO SEDE DAS ENTIDADES PARCEIRAS (%)



Fonte: Elaboração própria com dados recolhidos

O terceiro distrito com mais parcerias estabelecidas é Coimbra, com 13% de entidades aí sediadas (6). Denotam-se ainda relações de cooperação desenvolvidas com entidades sediadas nos distritos de Aveiro, Beja, Porto e Setúbal.

5. MARKETING, COMUNICAÇÃO E ANGARIAÇÃO DE FUNDOS

5.1. RECURSOS DISPONÍVEIS PARA COMUNICAÇÃO E MARKETING

A organização tem um Departamento de Comunicação e Marketing com uma colaboradora alocada, mas ainda assim denuncia que os meios de que dispõe para realização desta tarefa são insuficientes, pelos seguintes motivos:

- i. Contínua necessidade de melhoramento/atualização em conteúdos de marketing digital, nomeadamente para acompanhar tendências e inovações;
- ii. Necessidade de contínuo ajustamento da mensagem/estratégia de marketing às mudanças dos modos de vida dos públicos da organização;
- iii. Ausência de recursos financeiros para imputar a este nível.

Como forma de solucionar as necessidades sentidas a este nível, a organização recorre a estágios curriculares com estudantes do ensino secundário das escolas locais, nomeadamente dos cursos de marketing e de informática.

TABELA 17 - CANAIS DIGITAIS UTILIZADOS PARA COMUNICAÇÃO E MARKETING

RECURSO	ANO DE CRIAÇÃO	DADOS ESTATÍSTICOS
Website institucional	2019	2 Utilizadores
Página de Facebook	2011	2.126 Seguidores
Página de Instagram	2018	330 Seguidores, 73 Publicações
Canal Youtube	2011	250 Visualizações, 10 Vídeos carregados

Fonte: Elaboração própria com dados recolhidos nos meios digitais da organização

A mesma dispõe ainda de recursos digitais, nomeadamente um website institucional, páginas nas redes sociais Facebook e Instagram e um canal de Youtube, estando mais ativa no Facebook, canal que utiliza desde 2011. O alargamento dos canais digitais de que a organização dispõe para efeitos de comunicação e marketing, nomeadamente nas redes sociais, ocorreu em 2018, passando a existir no Instagram.

5.2 MEIOS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA

A comunicação externa é muito centrada nos meios digitais, verificando-se uma utilização mais regular da página de Facebook, pela facilidade de partilhar e produzir conteúdos de forma imediata, curta e clara. Isto permite passar informação a todos os que manifestem algum interesse nas temáticas sob as quais a organização trabalha.

A página de internet apresenta conteúdos estáticos e tem como principal finalidade dar visibilidade à organização e aos projetos e serviços que disponibiliza à comunidade, facultando aos clientes documentação importante como regulamentos e horários de funcionamento dos diferentes departamentos/serviços. Dispõe de um separador de notícias, que é atualizado sempre que seja necessário aportar informação importante e que deva ser destacada, sobre as ações da organização.

Assim, o website congrega a principal informação sobre as ações desenvolvidas e sobre a mesma, a sua estrutura, princípios orientadores, documentação, contactos e outra informação. Esta é a principal porta de entrada para a Barafunda, daí a importância de se manter atualizada tanto quanto possível. Tem como principal limitação o custo que implica o seu alojamento e manutenção, assim como a necessidade de produção de conteúdos bem estruturados, o que requer maior investimento de tempo.

TABELA 18 - PRINCIPAIS MEIOS DE COMUNICAÇÃO EXTERNA UTILIZADOS, COM RESPECTIVAS VANTAGENS E DESVANTAGENS

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Website institucional	<p>Portal que dá visibilidade à organização e acessibiliza a informação a todos os que pesquisarem sobre a mesma;</p> <p>Permite manter um histórico público das principais atividades e feitos da organização.</p>	<p>O seu alojamento e manutenção implicam custos;</p> <p>A produção de conteúdos requer maior investimento de tempo;</p> <p>A inserção de conteúdos requer domínio do BackOffice da página pelo(s) administradores;</p> <p>Não acessibiliza a informação a quem não domina os meios e</p>

		ferramentas digitais.
Redes sociais (Facebook, Instagram)	<p>Acessibiliza a informação e dá visibilidade à organização;</p> <p>Pode ser dinamizada por qualquer pessoa com funções atribuídas de administrador, o que permite maior autonomia na divulgação de conteúdos;</p> <p>Permite divulgar os conteúdos inseridos no website e expandir o seu alcance;</p> <p>Possibilita uma divulgação imediata de conteúdos simplificados, não sendo necessário dispor de muito tempo para os produzir;</p> <p>Não tem custos, a menos que se opte por aderir a campanhas pagas;</p> <p>Permite interação imediata com os seguidores e recolha de feedback relativamente aos conteúdos produzidos.</p>	<p>Exclui aqueles que não utilizam ou constam nestas redes sociais;</p> <p>Se não utilizado corretamente, pode ter um efeito contraproducente e ser considerado spam pelos seguidores;</p> <p>Para aumentar a sua eficácia requer um domínio mínimo de estratégias de marketing digital;</p> <p>Requer investimento em campanhas pagas para otimizar os resultados, nomeadamente para conseguir um alcance mais efetivo de determinados perfis de público.</p>
Boca a boca	<p>Permite transmitir informação a quem não domina os meios digitais;</p> <p>Não tem custos financeiros.</p>	<p>Implica tempo para comunicar e esclarecer;</p> <p>Está sujeita a falhas de comunicação e interpretação na passagem da mensagem.</p>
Imprensa (Rádio e jornais)	<p>Acessibiliza a informação, nomeadamente porque permite chegar a outros públicos e por meios como a imprensa escrita não digital (jornais, rádios locais, tv).</p>	<p>Requer a produção de conteúdos bem estruturados e apelativos, o que implica um maior investimento de tempo;</p> <p>A sua publicação foge ao domínio da organização, ficando sujeita à decisão e ao enquadramento nas linhas editoriais.</p>
Youtube	<p>Acessibiliza a informação e dá visibilidade à organização;</p> <p>Pode ser dinamizado por qualquer pessoa com funções atribuídas de administrador, o que permite maior autonomia na divulgação de conteúdos;</p> <p>Permite interação imediata com os seguidores e recolha de feedback relativamente aos vídeos partilhados;</p> <p>Permite manter um registo visual das principais atividades e feitos da organização;</p> <p>Permite que os vídeos apareçam nos motores de busca.</p>	<p>Não acessibiliza a informação às pessoas que não dominam os meios e ferramentas digitais;</p> <p>Requer investimento em campanhas pagas para otimizar os resultados, nomeadamente para conseguir um alcance mais efetivo de determinados perfis de público;</p> <p>Requer tempo, recursos e conhecimentos para produção de vídeos;</p> <p>A organização pode não dispor de recursos (humanos e físicos) para produção de vídeos.</p>

Fonte: Elaboração própria

As redes sociais também aportam inúmeras vantagens para a organização, na medida em que têm muitas funcionalidades gratuitas e permitem chegar a inúmeros públicos. Contudo, têm limitações sobretudo porque, face ao excesso de informação a que os seguidores estão sujeitos, são necessárias estratégias de marketing digital para tornar a comunicação mais efetiva e, acima de tudo, despertar “desejo” e interesse no visualizador, retendo a sua atenção.

Acresce ainda que as opções de comunicação tomadas acessibilizam a informação aos/às utilizadores/as dos meios digitais, com acesso a internet, mas a estratégia é e deve continuar a ser complementada com outras opções, assumindo-se aqui a importância de manter a comunicação junto dos meios de comunicação social e por via boca-a-boca.

A análise do número de publicações e da regularidade das mesmas nos diferentes canais digitais de que a organização dispõe, revela a ausência de uma estratégia de comunicação, que é essencial para melhorar e tornar mais efetiva a passagem de informação organizacional. Tal como supra referido, o Facebook é a página que revela maior regularidade de publicação de conteúdos, não sendo acompanhada de igual forma pelo Youtube, Instagram ou website. Isto significa que existiu uma opção estratégica de optar por estes meios para comunicação e marketing, mas que o potencial dos mesmos não está a ser aproveitado, sendo necessária a adaptação de conteúdos informativos às especificidades de cada canal, para alcançar um maior número de públicos. Delinear um plano para este efeito passa por identificar quais os/as principais destinatários/as / recetores/as da informação em cada canal e que recursos (físicos, financeiros e humanos) devem ser mobilizados para o efeito, assim como a definição da regularidade dos comunicados a fazer e adaptação dos conteúdos às características de cada canal.

5.3 ANGARIAÇÃO DE FUNDOS

Não são realizadas campanhas de angariação de fundos, mas existe essa necessidade. A Barafunda não se encontra vocacionada para a angariação de fundos e as suas principais fontes de angariação de receitas resultam desde sempre de outras estratégias adotadas, nomeadamente protocolos, prestações pagas pelos utentes dos diferentes serviços e projetos cofinanciados. Assim, o know-how organizacional foi-se desenvolvendo em torno dessas estratégias, passando por aí a sustentabilidade atual da entidade. Como tal, falta competências para desenvolvimento de campanhas de angariação de fundos, que por vezes são importantes para realização de iniciativas que possam reforçar o capital de receitas da organização, nomeadamente para fazer face a despesas que não são enquadráveis por outras vias.

6. GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLO E RISCO

6.1. GESTÃO FINANCEIRA

A organização conta, a cada ano fiscal, com uma gestão financeira apertada com vista à manutenção do seu equilíbrio financeiro, para prossecução dos objetivos estatutários. É gerido o orçamento anual em função das despesas e das receitas previstas e a partir de registos contabilísticos realizados de acordo com a Norma Contabilística e de Relato Financeiro para as Entidades do Sector Não Lucrativo (NCRF-ESNL), que se rege pelo seguinte:

- **Bases para a Apresentação de Demonstrações Financeiras.** Têm como princípios a: i) **Continuidade**, na medida em que não se verifica necessidade de interrupção da atividade da organização, nem redução considerável das suas operações, atendendo a que a mesma não se regula por princípios económicos ou financeiros, mas pela prestação de serviços e necessidade de cumprir os princípios definidos estatutariamente; ii) **Regime do Acréscimo**, que regula que todas as transações e outros acontecimentos contabilísticos são registados contabilisticamente e referidos nas demonstrações financeiras dos períodos com os quais se relacionem; iii) **Consistência de Apresentação.** A menos que decorram alterações significativas, as demonstrações financeiras devem ser consistentes comparativamente com o período anterior, tanto ao nível de apresentação quanto de movimentos contabilísticos; iv) **Materialidade e Agregação.** Se uma linha de item não for individualmente material ela é agregada a outros itens seja na face da demonstração, seja nas notas de Anexo; v) **Compensação.** Os ativos e passivos são relatados separadamente, tal como os gastos e os rendimentos, não devendo ser compensados; vi) **Informação Comparativa.** A informação comparativa é divulgada com relação ao período anterior e, devido ao princípio da Continuidade, as políticas contabilísticas são levadas de forma consistente ao longo do tempo. A haver alterações das políticas contabilísticas, as mesmas devem ser divulgadas com base na sua natureza, na razão da reclassificação e na quantidade de cada item reclassificado.
- **Modelos de Demonstrações Financeiras (MDF).** Inclui, no caso das entidades sem fins lucrativos, Balanço, Demonstração de Resultados por Naturezas e por funções, Demonstração de Alterações nos Fundos Patrimoniais, Demonstração dos Fluxos de Caixa, Anexo onde se explicitam as políticas contabilísticas adotadas e as bases para a preparação das demonstrações financeiras; Anexo com pagamentos e recebimentos, património fixo e direitos e compromissos futuros.
- **Código de Contas (CC).** Identifica as contas e respetivas notas de enquadramento de aplicação específica para todas as entidades sujeitas ao Sistema de Normalização Contabilística (SNC), incluindo as associações sem fins lucrativos.
- **NCRF-ESNL.**
- **Normas Interpretativas (NI).** Destinam-se a esclarecer e/ou orientar os profissionais sobre o conteúdo dos instrumentos que integram o SNC.

A organização dispõe de um **Departamento Administrativo e Financeiro** que se subdivide na Gestão contabilística por TOC certificado, gestão de recursos humanos, de compras e de aspetos financeiros como bancos e pagamentos. Este departamento auxilia a Direção na gestão corrente de assuntos administrativos e financeiros, cabendo no entanto à Direção planejar a alocação de recursos financeiros anuais, formulando um Plano de ação e um orçamento para cada ano seguinte. Compete ainda a este órgão redigir o relatório de contas do exercício.

Ao nível dos órgãos sociais, a organização dispõe ainda do Conselho Fiscal. O relatório financeiro anual, o plano de ação e o orçamento do ano seguinte são sujeitos ao seu parecer, sendo seguidamente apresentados, apreciados e votados pela Assembleia Geral.

TABELA 19 - SÍNTESE DOS ORGÃOS QUE CONTRIBUEM PARA A GESTÃO E MONITORIZAÇÃO FINANCEIRA DA ORGANIZAÇÃO

RESPONSÁVEIS INTERNOS		RESPONSÁVEIS EXTERNOS	
Direção	Responsável pela elaboração anual de relatórios de contas de gerência e de orçamento e plano de ação para o ano seguinte. Responsável pela gestão eficiente dos recursos da organização.	Entidades gestoras de projetos financiados	Monitorizam a execução dos projeto que financiam, verificando inclusive a correta alocação dos recursos financeiros previstos em orçamento ao cumprimento dos objetivos do projeto.
Departamento Administrativo e Financeiro	Responsável pela gestão corrente de questões financeiras e administrativas, auxiliando a Direção. O Técnico Oficial de Contas integra este departamento, auxiliando e validando a informação contabilística.	Instituto de Segurança Social, IP	Ao abrigo dos acordos firmados para algumas valências da organização, obrigada a uma entrega das Contas de Gerência.
Conselho Fiscal	A quem compete, entre outras funções fiscalizadoras da Direção, dar parecer acerca do relatório de contas do exercício, assim como o plano de ação e o orçamento do ano seguinte.	Secretaria Geral da Presidência do Conselho de Ministros	Pelo seu regime jurídico de pessoa coletiva de utilidade pública, a organização tem o dever de enviar a este órgão da administração central o relatório de atividades e as contas do exercício referente ao não anterior.
Assembleia Geral	Aprécia e vota anualmente o relatório de contas do exercício, assim como o plano de ação e o orçamento do ano seguinte.		

Fonte: Elaboração própria

A organização deve ainda, anualmente, por conta de ter atribuído o regime jurídico de pessoa coletiva de utilidade pública, comunicar à Secretaria Geral da Presidência do Conselho de Ministros o relatório de atividades e as contas do exercício referente ao ano anterior. Acontece ainda que não pode apresentar resultados negativos por dois anos consecutivos, sob pena de perder esse estatuto.

Assim, tal como a grande parte das entidades sem fins lucrativos, a Barafunda tem uma gestão financeira que é assegurada internamente, com apoio de um TOC contratado, obrigatório por lei. A gestão financeira tem como princípio a manutenção do equilíbrio financeiro, no sentido de garantir a sua saúde orçamental a cada ano, para prossecução da sua missão. Devido aos acordos e protocolos firmados com entidades financiadoras e organismos da administração central, mas também dos projetos cofinanciados que estão sujeitos a auditorias pelo programa financiador, a organização vê-se ainda sujeita a um apertado escrutínio das suas contas, devendo reportar anualmente os resultados de contas de gerência. Isto obriga a que a organização esteja em consonância com os princípios regulados pelo SNC, devendo manter a sua contabilidade organizada e ser transparente na gestão financeira.

6.2. CONTROLO

Os modelos de controlo adotados pela organização diferem daqueles que se encontram nas empresas, orientadas para a gestão de processos produtivos, uma vez que os fins da mesma não são lucrativos, mas sim manter uma eficiente e sustentável gestão de recursos (humanos, físicos e materiais) de forma a prosseguir com o cumprimento dos objetivos definidos estatutariamente. Assim, o controlo da organização tem como principais fins:

- i. **Assegurar a qualidade dos serviços** prestados à comunidade / território de intervenção;
- ii. **Garantir a continuidade estratégica e financeira da organização**, para que possa prosseguir com a concretização da sua missão.

Pela estrutura organizacional, de governação e de liderança da organização, o modelo de controlo realizado apresenta as seguintes características:

- i. **Controlo estratégico**, realizado pela direção. Abarca toda a escala da instituição e é realizado em contínuo (implica portanto o acompanhamento geral de todos os departamentos e serviços);
- ii. **Controlo de processo**, realizado ao nível da gestão intermédia. Cabe aos responsáveis pela coordenação de cada serviço observar e analisar o funcionamento do mesmo durante determinados períodos de tempo, com vista à correção de possíveis desvios e à mais correta gestão dos recursos disponíveis, atendendo à qualidade dos serviços prestados;
- iii. **Controlo orçamental**, realizado com base no orçamento geral da organização e na gestão dos orçamentos de projeto cofinanciados, sob os princípios da gestão financeira supra citados.

O controlo realizado tem como base principal *inputs*, na medida em que se realiza em relação aos recursos utilizados para o funcionamento de determinado projeto e serviço, não assentando portanto numa análise da evolução da organização face a períodos anteriores (à exceção do controlo orçamental, que exige a comparação de valores face ao período do ano anterior).

Também é realizado algum controlo por *outputs*, nomeadamente ao nível do controlo de qualidade dos serviços, sendo aplicados, nos casos específicos do ATL e do CQ mas também de outras valências e projetos, questionários de avaliação. Os mesmos têm em vista avaliar as ações desenvolvidas, servindo a informação recolhida junto dos participantes e utentes, para elaborar relatórios periódicos de avaliação.

6.3. Risco

A entidade não revela um método organizado para avaliação de riscos, embora o cumpra parcialmente, de forma informal, quando realiza com regularidade semanal reuniões que visam identificar desenvolvimentos positivos e negativos dos trabalhos a decorrer, numa perspetiva de potenciar o que corre bem e de corrigir potenciais desvios, considerando aspetos a melhorar. Isto garante uma monitorização dos projetos e serviços que permite ajustar a ação para cumprimento dos objetivos propostos. Esta metodologia de trabalho tem permitido à entidade manter o funcionamento dos departamentos, serviços e projetos, mas falta associar-lhe medidas para identificar e corrigir riscos, que poderá ser útil numa visão mais ampla do ponto de vista da gestão organizacional.

Também a análise SWOT é passível de identificar fatores de risco, nomeadamente pela identificação de fraquezas internas e de ameaças externas, podendo ser aproveitada para este efeito de avaliação de riscos, se aliada a medidas de ação subsequentes. Um olhar sobre os resultados da aplicação deste instrumento permite identificar questões que são transversais a dois ou mais departamentos, podendo ser encaradas como fatores de risco para a organização, na medida em que, se não corrigidas atempadamente, podem escalar ao ponto de implicar com o seu funcionamento. A ocorrência em vários departamentos faz acrescer o peso desses fatores para a organização, aumentando a probabilidade de ocorrência do risco.

TABELA 20 - ALGUNS RISCOS IDENTIFICADOS POR DEPARTAMENTOS / SERVIÇOS

RISCO	FATORES DE RISCO	C Q	AT L	AT F	CENTRO JOVEM
Quebra de produtividade	Desgaste e cansaço dos recursos humanos devido ao reduzido número de pessoas afetas, face às necessidades	x	x	x	x
	Reduzido número de pessoas afetas, face às necessidades	x	x	x	x
	Afetação de pessoas a part-time ao serviço		x		x
Mobilização de recursos para serviços com pouca procura	Ter de garantir o funcionamento do serviço mesmo sem conseguir sempre a mobilização de públicos		x		x
Falta de receitas para comportar despesas	Atrasos nos reembolsos ou sistemas de pagamento e não pagamento de serviços pelos utentes	x	x		
Perda de potencial de inovação e de criação de novas ideias e respostas	Dificuldade de afetação de equipa técnica para criação de novos projetos			x	x

Fonte: Elaboração própria

Alguns dos fatores identificados prendem-se com os recursos humanos existentes face às necessidades. Este fator já tinha sido enumerado na análise sobre os recursos humanos e **é uma questão inerente a todos os serviços o sentimento de desgaste e cansaço tanto de colaboradores como de gestores, o que poderá, a longo prazo, implicar numa quebra de produtividade.**

As restantes questões identificadas prendem-se i) **com a mobilização de públicos**, nomeadamente para os serviços de ATL e de Centro Jovem, cujo funcionamento tem que ser garantido (implicando afetação de recursos para esse efeito), mesmo face à imprevisibilidade de adesão da comunidade; ii) **Com a falta de receitas**, que pode resultar dos atrasos em reembolsos de projetos (CQ) e também da instabilidade financeira das famílias que usufruem de serviços como o ATL, que ditam tanto atrasos no pagamento de mensalidades, como o seu não pagamento; iii) **Perda de potencial de inovação** e de criação de novas respostas e ideias, pela dificuldade de afetação de equipas aos processos de planeamento estratégico, resultado de se encontrarem consumidas pelos procedimentos de gestão corrente dos departamentos.

No exercício de discussão do relatório preliminar foi identificado ainda, pela organização, outro fator de risco, que se prende com a competitividade existente no campo da mobilização pelo desenvolvimento local, mais concretamente ao nível das entidades formativas entre si, às quais a Barafunda recorre e acompanha através do CQ encaminhando públicos. A par destas, a acumulação de respostas no mesmo

território para os mesmos serviços, numa mescla de entidades públicas, privadas com fins lucrativos e privadas sem fins lucrativos orienta-estimula para a necessidade de novos olhares, por novos projetos e novas metodologias de educação-formação formal, não formal e informal, como é o caso do Erasmus e as atividades do “Ponto Aprender”. Trata-se de dar continuidade de forma sustentada à “visão” que está na origem da Barafunda – olhar as tendências face às renovadas necessidades cuja resposta inovadora possibilita sustentar a competitividade.

Assim sendo, a vasta oferta existente para os serviços que a Barafunda presta, dentro da freguesia da Benedita e noutros locais da região Oeste, leva a que a mesma tenha que conseguir alcançar novos públicos e abarcar outros territórios, como forma de garantir a procura dos seus serviços. Isto exige uma atitude proactiva por parte da organização.

A análise realizada não permite aferir todos os elementos para avaliação de risco, nomeadamente ao nível da priorização do risco, com decisão sobre a sua gravidade e potencialidade de ocorrência. Ainda assim, esta pode ser uma análise interna a desenvolver pela organização, considerando a avaliação dos riscos aqui identificados e de outros que possam surgir mediante os instrumentos aplicados. À avaliação de riscos devem estar sempre alocadas medidas preventivas (definição e adoção das mesmas, com respetivo seguimento da sua aplicação). Apesar desta análise não ter que comportar todos os elementos das avaliações de risco realizadas ao nível das empresas, ela pode facultar à organização elementos interessantes e ser devidamente adaptada para servir os fins de planeamento necessários à gestão da entidade.

7. GESTÃO DE OPERAÇÕES

Não está implementado um sistema formal de gestão de operações na forma como é concebido quando aplicado às empresas que têm propósitos de geração de lucro, nem nomeado um gestor de operações, figura pouco habitual nas associações sem fins lucrativos. Ainda assim, foram identificados alguns elementos na organização que são comuns à gestão de operações e que permitem identificar que existe um método informal para esta gestão, que responde às necessidades da entidade e onde se destacam os seguintes elementos:

- i. Existe planeamento estratégico organizacional, que permite delinear os propósitos da organização e traçar objetivos e metas;
- ii. Verifica-se gestão otimizada de recursos (humanos, financeiros e materiais), devidamente adaptados e orientados para responder às necessidades dos serviços prestados e garantir a continuidade e sustentabilidade organizacional;
- iii. Existe planeamento de atividades e desenho de projetos, com o propósito de facultar respostas inovadoras e adaptadas às necessidades do território;
- iv. Existe uma estrutura de gestão de departamentos/serviços devidamente identificada;
- v. Realizam-se momentos de avaliação de processo com vista à monitorização dos serviços e projetos, para ajuste de estratégias com o fim de cumprir objetivos e metas traçados.

Assim, verifica-se que a organização, ainda que não tenha desenhado um modelo de gestão de operações com vista a otimizar a utilização de recursos sob os princípios da produtividade, do controlo de qualidade, entre outros, apresenta ainda assim elementos que permitem a gestão adequada dos serviços e dos projetos que gere, com base no cumprimento dos objetivos estipulados para cada um e, ainda, dos objetivos mais amplos da organização.

8. TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

8.1. EQUIPAMENTOS EXISTENTES

A entidade apresenta equipamento básico para funcionamento dos serviços, tendo o mesmo sido adquirido há mais de 10 anos. Estimando que o tempo de vida útil médio do equipamento informático é de cerca de 3 anos, estes encontram-se já em estado de desvalorização, o que foi sentido na Análise SWOT realizada, uma vez que foi denotada a necessidade de manutenção e de renovação de equipamentos. Esta é uma questão importante, uma vez que este tipo de equipamentos representa períodos de vida curtos e, pela utilização constante, tende a ser de rápido desgaste, o que se pode traduzir em maior necessidade e custos quer de manutenção (hardware), quer de atualização (no caso específico do software).

TABELA 21 - LISTAGEM DO EQUIPAMENTO INFORMÁTICO EXISTENTE

IDENTIFICAÇÃO	QUANTIDADE	CLASSIFICAÇÃO
Computador portátil	5	Hardware
Computador fixo	20	Hardware
Videoprojector	5	Hardware
Retroprojektor	1	Hardware
Impressora	2	Hardware
Telefone fixo	2	Hardware
Telemóvel	2	Hardware
Flipchart	1	Hardware
Tela de projeção	5	Hardware
Colunas	2	Hardware
Televisão	1	Hardware
Disco Externo	1	Hardware
Antivirus	24	Software
Sistema operativo c/ licença	24	Software
Software open source	s/info	Software

A organização dispõe de software de segurança para os computadores, como é o caso de antivírus e também de sistemas operativos, devidamente licenciados e adquiridos juntamente com os mesmos. Além disso, utiliza outro software open source, sem custos para a organização.

Dispõe ainda de duas contas Zoom para realização de videochamadas que possibilitam o desenvolvimento de vários processos que requerem comunicação telemática e tem ainda conta numa Cloud contratada, para efeitos de cópias de segurança de dados.

8.2. UTILIZAÇÃO DE EQUIPAMENTOS

A organização utiliza as tecnologias de informação e os equipamentos, com os seguintes fins:

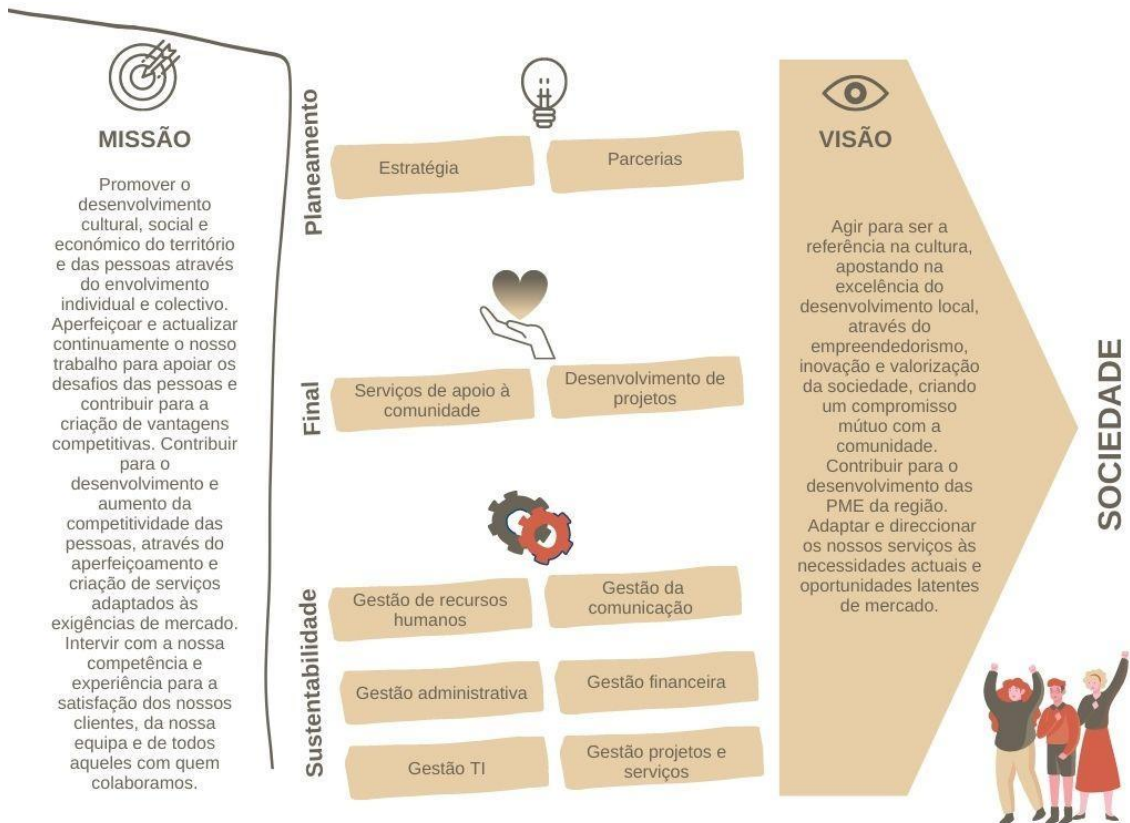
- i. **Gestão quotidiana de processos**, nomeadamente para executar procedimentos e tarefas alusivos aos serviços e aos projetos.
- ii. **Comunicação**. Além dos equipamentos disponíveis para este fim, como telefones e telemóveis, a organização dispõe de duas conta Zoom. Esta possibilita a realização de videochamadas que são essenciais ao desenvolvimento de algumas atividades. Além disso, ao nível do marketing e da comunicação, como já referido anteriormente, dispõe de ferramentas que possibilitam a projeção externa do seu trabalho, nomeadamente através do website e de contas nas redes sociais.
- iii. **Proteção e segurança**. Neste sentido, a Barafunda dispõe de mecanismos de proteção e de segurança, nomeadamente ao nível dos dados eletrónicos gerados. Assim, realiza cópias de segurança para um disco externo e para uma conta de que dispõe numa “Cloud” (Nuvem), além de dispor de software antivírus para os computadores. Acresce que todos os utilizadores dos equipamentos, nomeadamente dos computadores, têm dados individuais de acesso, estando as suas contas protegidas com palavra-passe.

A gestão quotidiana das TI está a cargo de um colaborador e conta ainda com o suporte técnico, sempre que necessário, com uma empresa contratada para o efeito.

9. MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR

Uma vez que os fins das organizações sem fins lucrativos não são equiparáveis aos de uma empresa, considera-se que o modelo de criação de valor destas entidades passa pela forma como são geridas e por aquilo que acrescentam aos territórios onde atuam, o que nem sempre se materializa em produtos, mas sim em serviços de apoio social e projetos diversificados, desenvolvidos com base em necessidades diagnosticadas perante determinados público/participantes a envolver. Assim, a Barafunda tem no seu modelo de criação de valor a missão definida, que toma forma sobre um conjunto de atividades: i) **primárias** (serviços e projetos que são disponibilizados à comunidade), ii) **de apoio** (gestão interna com vista à sustentabilidade da organização) e iii) **de qualidade** (o planeamento estratégico e as parcerias, que são essenciais para diferenciar a organização e garantir a qualidade do trabalho realizado).

ILUSTRAÇÃO 2 - MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR DA BARAFUNDA



Fonte: Elaboração própria

A visão, enquanto fim maior a atingir, regula todas as atividades realizadas pela organização, assim como as opções de planeamento estratégico tomadas. O valor maior da organização é o compromisso assumido para prestar serviços de apoio necessários, que revertem a favor da comunidade.

10. AVALIAÇÃO DE IMPACTO

Não foi possível, dentro do tempo previsto, determinar ou recolher dados necessários para avaliação de impacto da entidade, nomeadamente porque esse processo requer utilização de outras metodologias, nomeadamente: a) identificação de indicadores específicos para o efeito; b) definição da metodologia e técnicas para recolha de dados; c) identificação de atores a envolver na análise, numa lógica participativa. Quando se fala em avaliar impactos, é necessária uma dimensão analítica que deve conseguir abarcar não só a análise da organização e dos seus projetos, mas também os efeitos que a mesma tem sobre as partes envolvidas e sobre os territórios onde atua.

Esse processo requer, assim, o envolvimento de elementos internos e externos à entidade e também um planeamento minucioso do processo a desenvolver, com vista a recolher dados que possibilitem:

- i. Avaliação do contexto social;
- ii. Análise do envolvimento de públicos, parceiros e *stakeholders*;
- iii. Identificação dos benefícios dos projetos e serviços da organização para as partes interessadas;
- iv. Análise de documentação e impactos prováveis de projetos;
- v. Análise da eficiência e efetividade na gestão e avaliação de projetos e serviços.

Assim, dada a complexidade de um processo de avaliação de impacto de uma organização, ou dos projetos e serviços desenvolvidos pela mesma, considerou-se não estarem reunidas condições para o realizar e apresentar no presente relatório. Isto não exclui que a organização possa em qualquer altura realizá-la, dada a sua utilidade tanto do ponto de vista da gestão dos projetos/serviços, quanto do planeamento estratégico organizacional. Nesse sentido, a Barafunda pretende, ao longo do ano 2021, criar instrumentos de avaliação, na continuidade da atividade desenvolvida pelo CQ e pelo ATL.

11. NÍVEL DE CRESCIMENTO

O nível de crescimento das organizações sem fins lucrativos é muitas vezes entendido não tanto pela sua movimentação financeira, mas sim pela evolução dos processos e acumulação de competências e de conhecimentos, fatores essenciais para a sua estabilização e sustentabilidade. A gestão não é feita com vista à geração de lucro, mas sim da manutenção de recursos que permitam originar projetos e serviços de apoio à comunidade. Assim, atendendo à lógica que tem vindo a ser aplicada no diagnóstico organizacional, considera-se que, ao longo dos seus 38 anos de existência, a organização passou por um processo de desenvolvimento de processos e de conhecimentos que passou por:

- i. Criação formal da organização;
- ii. Reconhecimento como IPSS e como entidade de utilidade pública;
- iii. Desenvolvimento de processos de planeamento estratégico;
- iv. Afirmação enquanto entidade que atua ao nível do apoio às famílias e às empresas dos territórios de atuação;
- v. Organização da estrutura interna, nomeadamente com a criação de figuras de gestão de topo e intermédias e departamentalização de serviços;
- vi. Contratação de recursos humanos especializados;
- vii. Disponibilização de serviços de apoio social;
- viii. Realização de parcerias e acordos de cooperação para desenvolvimento de atividades;
- ix. Adoção de modelos para monitorização e avaliação de serviços;
- x. Desenho, desenvolvimento e avaliação de projetos cofinanciados;
- xi. Gestão de recursos humanos, materiais e financeiros, sob o princípio da sustentabilidade;
- xii. Aquisição de equipamentos diversos (informáticos, espaços e outros de apoio logístico);
- xiii. Manutenção das relações de proximidade com clientes;
- xiv. Capacidade de tomada de decisão mediante dificuldades detetadas;
- xv. Capacidade de ajuste da intervenção e de adaptação das respostas às novas necessidades diagnosticadas.

Assim, o maior crescimento da organização verifica-se na sua capacidade de dar resposta às necessidades do território e dos atores envolvidos, nomeadamente pela disponibilização de serviços, equipamentos, projetos e atividades que acrescentam valor aos participantes e clientes.

Por outro lado, existe um know-how do pessoal técnico afeto, com o desenvolvimento de conhecimento e competências, que indica que o crescimento organizacional decorreu também ao nível da gestão da organização e da sustentabilidade, fatores que são essenciais para manter a organização e a capacidade de resposta aos desafios crescentes do ambiente envolvente, com vista ao cumprimento dos seus princípios estatutários.

12. PLANO DE AÇÃO

12.1. MEDIDAS A IMPLEMENTAR

TABELA 22 - IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES E DAS MEDIDAS A ADOTAR

SITUAÇÃO ENCONTRADA	NECESSIDADES IDENTIFICADAS	MEDIDAS A IMPLEMENTAR	MEMBRO(S) RESPONSÁVEL (IS)	PRIORIZAÇÃO DA MEDIDA (DE 1 A 5, SENDO 1 POUCO PRIORITÁRIO E 5 MUITO PRIORITÁRIO)
Elementos do Planeamento Estratégico (Visão, missão e objetivos estratégicos) a necessitar de revisão para clarificação e maior complementaridade	Visão - Trabalhar a narrativa para que não se confunda com a utilizada na missão.	Medida 1. Rever a Visão, Missão e Objetivos estratégicos. <ul style="list-style-type: none"> - Missão: “Potenciar o desenvolvimento socioeconómico e cultural - pessoas e comunidades - envolvidas na valorização da qualidade de vida (em igualdade de oportunidades) e sustentabilidade do planeta.” - Visão: Ser referência na inovação social que valoriza as pessoas e comunidades locais. - Objetivos - Diagnosticar necessidades; - Qualificar e valorizar pessoas (crianças jovens e 	Isabel Gisela Filipe Catarina Sandra	5
	Missão – garantir que não se cruza ou confunde com a visão ou com os objetivos estratégicos;			
	Objetivos Estratégicos -Devem procurar responder a todos os pontos da visão e da missão, pois de momento parecem incompletos.			

Recursos humanos sobrecarregados: i) Escassez de colaboradores face às necessidades impostas pela estrutura organizacional; ii) Acumulação de funções numa pequena percentagem de colaboradores; iii) Gestores/coordenadores com acumulação de funções em diversos departamentos.		<i>adultos) e organizações</i> <ul style="list-style-type: none"> - Promover o tecido empresarial da região - Estimular a criatividade e a inovação social. - Promover a igualdade de oportunidades - cidadania ativa e solidária; - Incentivar e apoiar o empreendedorismo e a iniciativa local. 		
	<p>A curto prazo, reflexão sobre formas de compensação dos colaboradores com mais funções e responsabilidades acumuladas, para manter a sua motivação e entrega. Não podendo refletir-se numa compensação monetária, poderão passar por reconhecimento público do seu trabalho ou compensação em tempo livre (ex.: folga no dia de aniversário, etc).</p>	<p>Medida 2. Delinear formas de compensação e motivação dos/as colaboradores/as com tarefas acrescidas de chefia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Quem executa funções de apoio fora do quadro das suas funções de serviço de imputação (CQ, ATL, ATF) tem o seu dia de aniversário como folga, quando coincidente com um dia de trabalho.</i> - <i>Criar um tempo de horário de trabalho autónomo (5 h. semanais)</i> - <i>Aqueles/as que executam tarefas acordadas em reuniões e que saem fora do seu horário de imputação, as mesmas podem reverter em horas de compensação quando frequenta atividades de erasmus internacionais, e ou outras.</i> 	<p>Isabel Gisela Filipe Catarina Sandra</p>	<p>5</p>
	<p>A longo prazo, perspetivar estratégias para aumentar o volume de recursos humanos;</p>	<p>Medida 3. Desenhar uma estratégia para alargar o número de colaboradores/as</p> <p>Já efetivado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Um estágio – apoio gestão - CEI – apoio administrativo - CEI+ - apoio Ponto Aprender 	<p>Isabel Gisela Filipe Catarina Sandra</p>	<p>5</p>
<p>Pouca articulação com entidades públicas</p>	<p>Importa à organização refletir sobre a importância estratégica que poderá ter, para prossecução dos seus objetivos, o alargamento da bolsa de parcerias, nomeadamente com um maior envolvimento de entidades públicas, como autarquias e</p>	<p>Medida 4. Alargamento da bolsa de parceiros à administração local e regional</p> <p>Voltar a estimular parcerias (pós covid) com:</p> <ul style="list-style-type: none"> - IPL - CIES - Oeste CIM 	<p>Isabel Gisela Filipe Catarina Sandra</p>	<p>3</p>

Revela necessidades ao nível da comunicação e marketing (know-how e estratégia de comunicação e marketing)	outros organismos da administração local e/ou regional. Estes podem ser encarados como uma oportunidade externa à organização, pelos recursos de que dispõem e pela sua influência e conhecimento dos territórios de atuação da organização.	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias ERASMUS - colocar todas as medidas com projetos aprovados - Bibliotecas concelhias - Associações ambientais - Associações socioculturais da região 		
		<p>Medida 5. Aprofundar as parcerias melhorando as relações de cooperação</p> <p><i>Como otimizar as relações de parceria?</i> <i>Otimizar as relações de parceria propondo projetos conjuntos de mobilização de recursos, resposta a necessidades e envolvimento de públicos - candidaturas conjuntas e a promoção de seminários, workshops e estudos, etc.</i></p>	Isabel Gisela Filipe Catarina Sandra	3
	Contínua necessidade de melhoramento ao nível de marketing digital, nomeadamente para acompanhar tendências e inovações;	Medida 6. Desenvolvimento de ações de formação interna em marketing e comunicação	Isabel Rufino	5
	Necessidade de contínuo ajustamento da mensagem/estratégia de marketing às mudanças dos modos de vidas dos públicos da organização;	<i>Já programado:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Consultoria de marketing e comunicação com a ANIMAR - Formação interna da equipa em marketing & Comunicação 		
	Ausência de recursos financeiros para imputar à comunicação e marketing;	<ul style="list-style-type: none"> - Formação interna da equipa na partilha de documentos de registo e controlo das atividades (metas) de cada núcleo (mais recursos a DRIVE). - Criado plano de formação interna da equipa - 2021 - auto e hétero formação na partilha de saberes de entre núcleos. 		
Subaproveitamento dos canais digitais criados para efeitos de comunicação e marketing;	Medida 7. Elaboração de Plano(s) de Comunicação	Gabinete de Consultoria Animar – Cláudia Vicente (em articulação direta com os responsáveis por cada valência)	5	
Ausência de Planos de Comunicação (organizacionais e/ou de projetos).	<i>Já programado:</i> <ul style="list-style-type: none"> - Consultoria de marketing e comunicação com a ANIMAR - Uso de recursos do Excel compatíveis com planilhas Google 			

<p>Revela falta de competências para organizar campanhas de angariação de fundos</p>	<p>A adoção e priorização de outras estratégias para angariação de receitas com vista à sustentabilidade da organização, limitou o desenvolvimento de competências em matérias de angariação de fundos.</p>	<p>Medida 8. Planeamento de ações de formação e/ou encontros de intercâmbios para desenvolvimento de competências para angariação de fundos</p> <p><i>Recorrendo ao manual orientador (já criado para a Barafunda AJCSS) a aplicar nos dois biênios - proposta de novas modalidades de angariação de fundos (Projeto angariação Fundos – em consultoria)</i></p>	<p>Gabinete de Consultoria Animar – Pedro Nunes</p>	<p>5</p>
<p>Falta método formal para avaliação de riscos</p>	<p>Existem métodos de avaliação, mas não um método formal para avaliação de riscos, com todos os procedimentos que implica.</p>	<p>Medida 9. Desenho de uma estratégia para avaliação de riscos</p> <p><i>Feito e a decorrer:</i> <i>- Preenchimento de tabelas com indicadores de gestão mensal de projetos (Uso de recursos do Excel compatíveis com o planilhas Google) que possibilita gestão/controlo mensal de metas.</i></p> <p>Medida 10. Identificação de fatores de risco de não cumprimento de metas <i>O mesmo não pode acontecer levando a cortes orçamentais.</i></p> <p>Medida 11. Avaliação e priorização de riscos a partir da recolha de informação sempre atempada face aos registos diários.</p> <p>Medida 12. Desenho e implementação de medidas preventivas com a criação de instrumentos orientadores, regulamentos por núcleo, código de conduta, entre outros.</p> <p>Medida 13. Seguimento regular da avaliação de risco com avaliação mensal dos resultados das operações e análise dos desvios</p>	<p>Isabel Gisela Filipe Catarina Sandra</p>	<p>3</p>
<p>Equipamentos informáticos em ciclo de desvalorização</p>	<p>Necessidade de substituição dos equipamentos informáticos. A mesma pode passar por realizar uma avaliação técnica aos equipamentos, um orçamento para a sua manutenção/substituição e desenho de um plano para financiamento dessa despesas (que poderá ser realizada de forma gradual)</p>	<p>Medida 14. Avaliação das necessidades de substituição e/ou de atualização de equipamentos</p> <p><i>Implica a prévia medida de financiamento/receita</i></p> <p>Medida 15. Desenho de um plano para substituição/atualização dos equipamentos informáticos (hardware e software)</p>	<p>Filipe Filipe João Formiga</p>	<p>5 4</p>

		Meta para o ano 2021: 5 portáteis + 15 fixos	Pedro Nunes (Gab. Consultoria - Animar)	
--	--	----------------------------------------------	--------------------------------------------------	--

12.2. CRONOGRAMA PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

TABELA 23 - CRONOGRAMA DAS MEDIDAS A IMPLEMENTAR EM 14 MESES

MEDIDAS	2021												2022	
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV
Medida 1. Rever a Visão, Missão e Objetivos estratégicos	X	X	X											
Medida 2. Delinear formas de compensação e motivação dos/as colaboradores/as com tarefas acrescidas de chefia		X												
Medida 3. Desenhar uma estratégia para alargar o número de colaboradores	X	X	X	X	X									
Medida 4. Alargamento da bolsa de parceiros à administração local e regional					X	X	X	X	X	X	X			
Medida 5. Aprofundar as parcerias melhorando as relações de cooperação					X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Medida 6. Desenvolvimento de ações de formação interna em marketing e comunicação			X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Medida 7. Elaboração de Plano(s) de Comunicação	X	X	X	X	X									
Medida 8. Planeamento de ações de formação e/ou encontros de intercâmbios para desenvolvimento de competências para angariação de fundos		X				X	X		X	X	X	X		
Medida 8. Desenho de uma estratégia para avaliação de riscos													X	X

Medida 9. Desenho de uma estratégia para avaliação de riscos		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Medida 10. Identificação de fatores de risco de não cumprimento de metas					X	X	X	X	X	X	X	X		
Medida 11. Avaliação e priorização de riscos a partir da recolha de informação sempre atempada face aos registos diários.					X	X	X	X	X	X	X	X		
Medida 12. Desenho e implementação de medidas preventivas com a criação de instrumentos orientadores, regulamentos por núcleo, código de conduta, entre outros.				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Medida 13. Seguimento regular da avaliação de risco com avaliação mensal dos resultados das operações e análise dos desvios								X	X	X	X	X	X	X
Medida 14. Avaliação das necessidades de substituição e/ou de atualização de equipamentos	X													
Medida 15. Desenho de um plano para substituição/atualização dos equipamentos informáticos		X	X											