

Diagnóstico Organizacional

Este documento foi produzido pela Coatl – Consultoria para o Desenvolvimento e é propriedade da Associação para o Planeamento da Família (APF). Todos os direitos são reservados. Salvo indicação expressa em contrário, as constatações, interpretações e conclusões expressas neste relatório de avaliação são da responsabilidade da Equipa de Avaliação e não representam necessariamente as opiniões da Associação para o Planeamento da Família (APF).

A informação incluída no texto, em listas, tabelas e documentos neste diagnóstico não implica necessariamente a expressão de qualquer opinião por parte da Associação para o Planeamento da Família (APF).

Esta publicação ou qualquer parte dela só pode ser reproduzida com permissão prévia da Associação para o Planeamento da Família (APF).

Mota, Maria João. Mesquita, João. 2023. Diagnóstico Organizacional da Associação para o Planeamento da Família (APF) 2023. Coatl, Porto, Portugal.

REALIZADO POR:

COATL – CONSULTORIA PARA O DESENVOLVIMENTO

RUA PINTO BESSA, 248, 2.º ESQ. FRENTE

4300-427 PORTO, PORTUGAL

+351 936 686 432

INFO@COATL.PT

WWW.COATL.PT

coatl

Índice Geral

P	
5	1. INTRODUÇÃO
6	2. APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE
8	2.1. ORGANOGRAMA
8	2.2. ORGÃOS SOCIAIS
9	3. METODOLOGIA
10	4. ETAPAS DO PROCESSO
10	4.1. REUNIÃO DE ARRANQUE
10	4.2. PRÉ-DIAGNÓSTICO
10	4.3. DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES
11	5. GRUPO DE TRABALHO
11	6. ÁREAS DE DIAGNÓSTICO
12	7. PROCESSO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
12	7.1. MÉTODOS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO
14	8. RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO
14	8.1. MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR
16	8.2. AVALIAÇÃO DE IMPACTO
18	8.3. NÍVEL DE CRESCIMENTO, ESTRATÉGIA E PARCERIAS
21	8.4. ESTRUTURA, GOVERNANÇA, LIDERANÇA E RECURSOS HUMANOS
24	8.5. COMUNICAÇÃO EXTERNA, MARKETING E ANGARIAÇÃO DE FUNDOS
27	8.6. GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLO E RISCO
29	8.7. GESTÃO DE OPERAÇÕES, COMUNICAÇÃO INTERNA E TECNOLOGIAS E INFORMAÇÃO
31	9. PLANO DE AÇÃO

1. Introdução

A elaboração do “Diagnóstico Organizacional - Associação para o Planeamento da Família 2023” enquadra-se no âmbito da componente de capacitação organizacional do projeto Gaia 100 Preconceito, promovido pela Associação para o Planeamento da Família (APF).

Este projeto está enquadrado no Eixo 3 – Empoderar os Grupos Vulneráveis do Programa Cidadãos Ativ@s – *EEA Grants* – gerido em Portugal pela Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação Bissaya Barreto. O projeto tem como parceiros a Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia, a Associação de Mediadores Ciganos de Portugal, o Agrupamento de Escolas de Vila d’Este e o *Icelandic Human Rights Centre*, numa iniciativa de Cooperação Bilateral com os países financiadores.

“Gaia 100 Preconceito” tem como principal objetivo o combate à discriminação das pessoas ciganas, desmontando as representações negativas existentes através da partilha de conhecimento sobre História e Cultura Ciganas, dando também visibilidade a casos de sucesso académico e profissional. O projeto pretende também melhorar a inclusão das pessoas ciganas nos sistemas de educação, saúde, emprego e justiça, possibilitando-lhes o exercício de cidadania plena. Tem como principais destinatários: comunidade de pessoas ciganas de Vila Nova de Gaia, grupo de mulheres ciganas ativistas, grupo de jovens, profissionais de saúde, técnicos da Rede Social de Vila Nova de Gaia e equipas APF numa lógica de capacitação da entidade promotora.

O projeto tem uma duração de 19 meses, com início em Junho de 2022 e término em Janeiro de 2024.

É no âmbito da realização deste projeto que a APF desenvolve o seu Diagnóstico Organizacional que servirá de base para a concretização do Plano Estratégico da Organização.

O processo de reflexão sobre a realidade e futuro da entidade promotora, nas várias dimensões, representa uma oportunidade para apoiar a associação na sua organização interna a fim de poder gerar uma melhor resposta à sociedade e mais especificamente aos grupos com quem trabalha.

No contexto atual de enormes mudanças e desafios locais, nacionais e globais, é fundamental estimular um maior conhecimento das fragilidades, potencialidades e necessidades organizacionais para que, desses processos, se possa contribuir para o fortalecimento da sociedade civil e das instituições.

O convite dirigido à Coatl centrou-se na fase de Diagnóstico, tendo sido elaborado através da sua equipa de consultores que facilitou momentos de trabalho em conjunto assim como a criação de instrumentos de recolha de informação e dinamização de um grupo focal. O Diagnóstico Organizacional e consequentes recomendações para elaboração do Plano Estratégico foram discutidas e validadas com a Direção Executiva da APF.

2. Apresentação da Entidade

A Associação para o Planeamento da Família (APF) foi constituída em 1967 com a missão de ajudar as pessoas a fazer escolhas livres e conscientes relativamente às suas vidas sexuais e reprodutivas e promover a parentalidade positiva. Intervém assim na área da Saúde Sexual e Reprodutiva (SSR) e dos Direitos Sexuais e Reprodutivos.

É uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) com Finalidades de Saúde, reconhecida como Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD) e como Associação da Família. É ainda Centro de Formação acreditado pela Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho (DGERT) e pelo Conselho Científico-Pedagógico da Formação Contínua (CCPFP).

A APF é a única Associação portuguesa membro da *International Planned Parenthood Federation* (IPPF), a federação mundial que reúne associações de planeamento familiar, com atuação a nível regional, nacional ou internacional, e que pressupõe o cumprimento de recomendações critérios de qualidade estabelecidos internacionalmente a nível da intervenção em SSR. A IPPF dedica-se ao estudo e compreensão dos fenómenos associados à Saúde Sexual e Reprodutiva, intervindo no terreno, estimulando o debate público e praticando advocacy na defesa dos direitos sexuais.

O reconhecimento da importância da APF para a sociedade civil através da defesa de direitos fundamentais tais como a igualdade de género, o acesso universal à contraceção e à educação para a sexualidade levou a atribuição de vários prémios e distinções, nomeadamente a condecoração com a Ordem de Mérito em 1998, pelo Presidente da República.

A APF tem um funcionamento descentralizado, com uma sede nacional em Lisboa e 6 delegações regionais: Alentejo, Algarve, Centro, Lisboa Tejo e Sado, Madeira e Norte.

A APF tem como principais objetivos:

- Promover a educação e o aconselhamento sobre sexualidade, o acesso à contraceção e a orientação de problemas de infertilidade, sempre na base da aceitação voluntária e escolha informada e sem qualquer coerção;
- Promover a formação e o treino de profissionais de saúde, educação e intervenção comunitária para a abordagem das questões ligadas ao Planeamento Familiar e à Educação Sexual;
- Contribuir para a promoção de legislação e políticas que garantam o exercício dos direitos humanos nos campos da reprodução e sexualidade;
- Cooperar com os organismos oficiais relacionados com os objetivos da Associação para o Planeamento da Família, e com organizações nacionais e internacionais e similares;
- Contribuir para o avanço do conhecimento científico nas áreas acima referidas, através da promoção regular de atividades e projetos de investigação científica nomeadamente nos domínios das ciências da saúde, da reprodução e sociais.

Principais áreas temáticas:

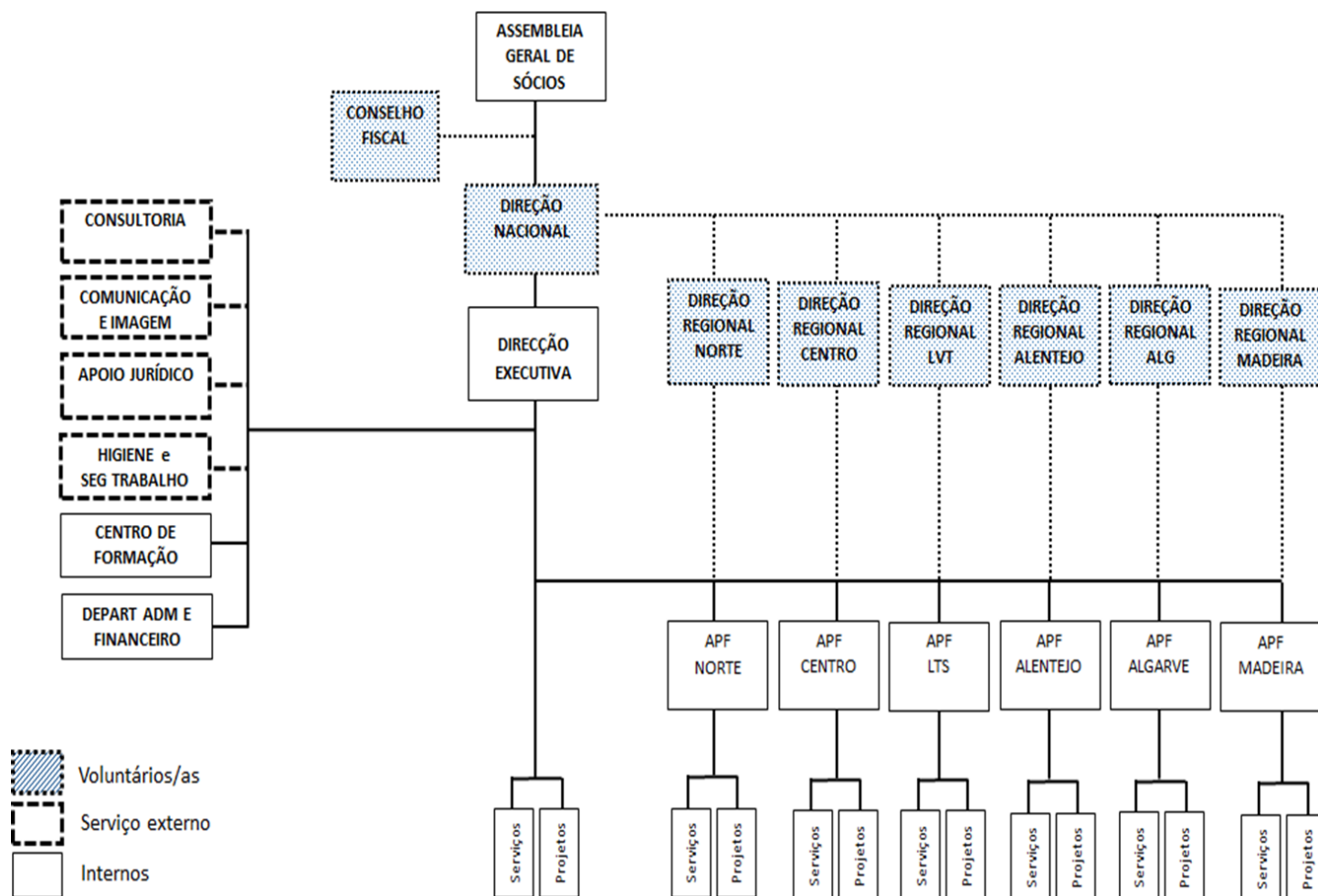
- Sexualidade, educação sexual;
- Saúde sexual e reprodutiva e planeamento familiar trabalho sexual;
- Tráfico de seres humanos;
- Igualdade e diversidade de género;
- Migrações e minorias;
- Mutilação genital feminina;
- Casamentos infantis precoces e forçados pobreza e exclusão social;
- Consumo de substâncias psicoativas;
- Outras áreas de direitos humanos que afetem pessoas e/ou populações em situação de vulnerabilidade.

Formatos de atuação:

- Projetos de intervenção comunitária;
- Ações de educação e formação, dirigidas à população em geral ou a públicos específicos;
- Serviço de consultas e de consultoria;
- Apoio técnico;
- Campanhas de sensibilização;
- Produção e disseminação de conhecimento técnico e científico;
- Advocacy e contribuição para a produção de legislação e desenvolvimento de políticas públicas;
- Cooperação com os organismos oficiais relacionados com os objetivos da APF e com organizações nacionais e internacionais e similares.

2.1. Organograma

FIGURA 1. ORGANOGRAMA



2.2. Órgãos Sociais

A governança democrática da APF é feita exclusivamente por voluntários e voluntárias eleitos a cada triénio, que integram a **Direção Nacional** e as **Direções Regionais**, a **Mesa da Assembleia Geral** e o **Conselho Fiscal**.

A vida e as atividades da associação são asseguradas **pelos/as Voluntários/as da APF e por equipas de profissionais** que apoiam o trabalho da sua **Sede** e das **seis Delegações regionais: Norte, Centro, Lisboa, Alentejo, Algarve e Madeira**.

3. Metodologia

A abordagem metodológica usada teve como objetivo ir ao encontro das exigências do trabalho a desenvolver e do perfil e necessidades da equipa e da organização da APF no momento em que foi realizado. Foi proposto um modelo de consultoria formativa, com recurso a metodologias de trabalho fundamentadas nos princípios da Educação Não Formal, facilitadoras de uma maior apropriação dos conteúdos e ferramentas, e criadoras de um ambiente propício à partilha, reflexão conjunta, co-construção e aprendizagem experiencial. Desta forma procurou-se garantir a implementação de mecanismos, processos e instrumentos adequados a um eficaz Diagnóstico de Necessidades. Em conformidade com o regulamento (Manual do Promotor) do Programa Cidadãos Ativ@s o Diagnóstico de Necessidades será “relativo à própria entidade (diagnóstico organizacional) e não ao contexto/problema em que a entidade procura intervir durante o projeto” (p. 48).

4. Etapas do processo

4.1. Reunião de Arranque

Esta reunião serviu para definir os métodos de trabalho, ajustar o calendário e definir expectativas relativamente ao processo, à forma e conteúdos do documento final do Diagnóstico de Necessidades Organizacionais. Nesta reunião definiu-se a composição do grupo de trabalho base Direção Executiva e Coordenação Regional Norte.

Foram exploradas as dimensões (a partir do Manual do Promotor do Programa Cidadãos Ativ@s) sobre as quais incide o processo de Diagnóstico.

Definiram-se os grupos a envolver no processo e os instrumentos de trabalho e de recolha de informação, assim como uma proposta de calendário para a sua execução.

4.2. Pré-Diagnóstico

Nesta fase pretendeu-se fazer a caracterização do contexto em que a APF opera, procurando identificar os principais fatores que condicionam ou contribuem para o sucesso da sua intervenção. Permitiu à equipa de consultoria conhecer a composição da equipa da APF, missão, valores, visão estratégica, modelo de governança, áreas de atividade, principais projetos e financiadores, públicos-alvo e geografias prioritárias. Foi realizada análise documental através das seguintes fontes de informações da organização promotora: planos de atividades, website, relatórios do projeto e reuniões de trabalho.

4.3. Diagnóstico de Necessidades

Este processo de estudo e compreensão da cadeia causal dos principais desafios para o trabalho da organização é fundamental, nomeadamente através da caracterização das suas forças, fragilidades, oportunidades e ameaças.

A metodologia definida para a elaboração deste processo cruzou dados qualitativos e participativos mas também quantitativos, com o objetivo de levar a cabo uma análise aprofundada e transversal das diferentes dimensões do diagnóstico.

Foram auscultados/as 40 trabalhadores/as da APF (incluindo direção nacional, direções regionais, coordenação regional e técnicos de projetos) através do questionário online, 5 coordenadores/as regionais e a diretora executiva em focus group e reunião de discussão e validação de conclusões e recomendações com a equipa base de elaboração do Diagnóstico.

5. Grupo de Trabalho

Considera-se como grupo de trabalho a equipa APF base com quem existiu uma comunicação regular e com quem foram realizadas reuniões de trabalho para desenvolvimento e validação de instrumentos. Inicialmente foi constituída pela Diretora Nacional Executiva Rita Fonseca e pelo Coordenador Regional Norte, Nuno Fonseca. A APF assistiu durante o processo a uma mudança na direção executiva, passando a ser representada pela actual directora executiva Sara Rocha.

6. Áreas de Diagnóstico

As dimensões de análise utilizadas são as definidas pelo programa Cidadãos Ativ@s:

- Modelo de criação de valor;
- Avaliação de impacto;
- Nível de Crescimento;
- Estratégia;
- Parcerias;
- Marketing, comunicação e angariação de fundos;
- Estrutura, governação e liderança;
- Recursos humanos;
- Gestão financeira, controlo e risco;
- Gestão de operações;
- Tecnologias da informação.

Nos encontros realizados com o grupo, foi decidido agregar algumas dimensões, de forma a potenciar o processo reflexivo e evitar a repetição de ideias, definido as seguintes dimensões de análise:

I - Modelo de Criação de Valor; Avaliação de Impacto; Nível de Crescimento, Estratégia e Parcerias;

II - Estrutura, Governação, Liderança e Recursos Humanos;

III - Comunicação Externa, Marketing e Angariação de Fundos;

IV - Gestão Financeira, Controlo e Risco;

V - Gestão de Operações, Comunicação Interna e Tecnologias e Informação.

7. Processo de Diagnóstico Organizacional

Na reunião de arranque foram definidos os seguintes grupos a envolver no processo de diagnóstico através de métodos específicos de recolha de informação:

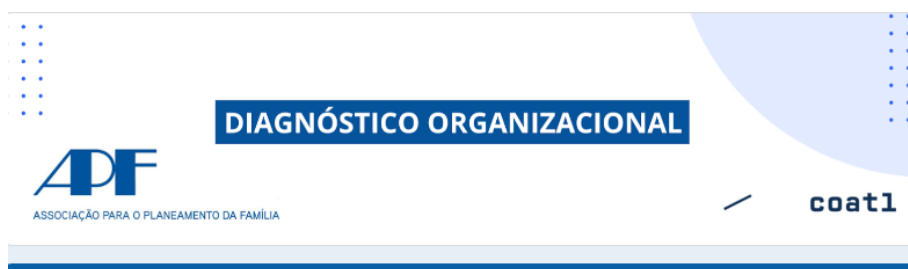
- a) Direcção Nacional / questionário;
- b) Direcções Regionais / questionário;
- c) Delegações Regionais / questionário + grupo focal;
- d) Sede (Dir. Executiva e Dir. Financeira) / questionário + entrevista;

7.1. Métodos de recolha de informação

Questionário - Foi definida, entre a equipa de consultores e equipa APF, a criação de um questionário através da plataforma *Google Forms*, que pudesse considerar as 5 áreas do diagnóstico e ser transversal a todas/os trabalhadoras/es da APF, independentemente da função que ocupam. O questionário foi realizado de forma anónima, para que pudesse existir mais liberdade e transparência nas respostas dadas. Foi divulgado pela rede de trabalhadores/as e dirigentes da APF entre Outubro e Novembro de 2022. Contou com a participação de 40 pessoas respondentes.

[Link para questionário](#)

FIGURA 2. QUESTIONÁRIO



Diagnóstico Organizacional da Associação para o Planeamento da Família (APF)

Este questionário enquadra-se na fase de Diagnóstico de um processo de Planeamento Estratégico Organizacional da Associação para o Planeamento da Família. Este processo está a ser facilitado por uma entidade externa à APF, a Coatl - Consultoria para o Desenvolvimento, no âmbito da componente de Capacitação financiada pelo programa Cidadãos Ativos, gerido em Portugal pela Fundação Calouste Gulbenkian em consórcio com a Fundação Bissaya Barreto (EEA Grants).

As questões que se seguem têm como objetivo recolher dados que permitam analisar as opiniões e perceções das diferentes equipas da APF sobre o trabalho realizado e identificar potenciais oportunidades de melhoria.

No preenchimento, deverão escolher apenas uma opção de resposta (a que melhor se adequar) e seleccionar uma opção para cada linha/pergunta. É também essencial que indiquem as vossas sugestões de melhoria para cada.

Grupo Focal - Após análise dos dados do questionário, realizou-se um grupo focal em Fevereiro de 2023, com a participação das coordenações regionais da APF:

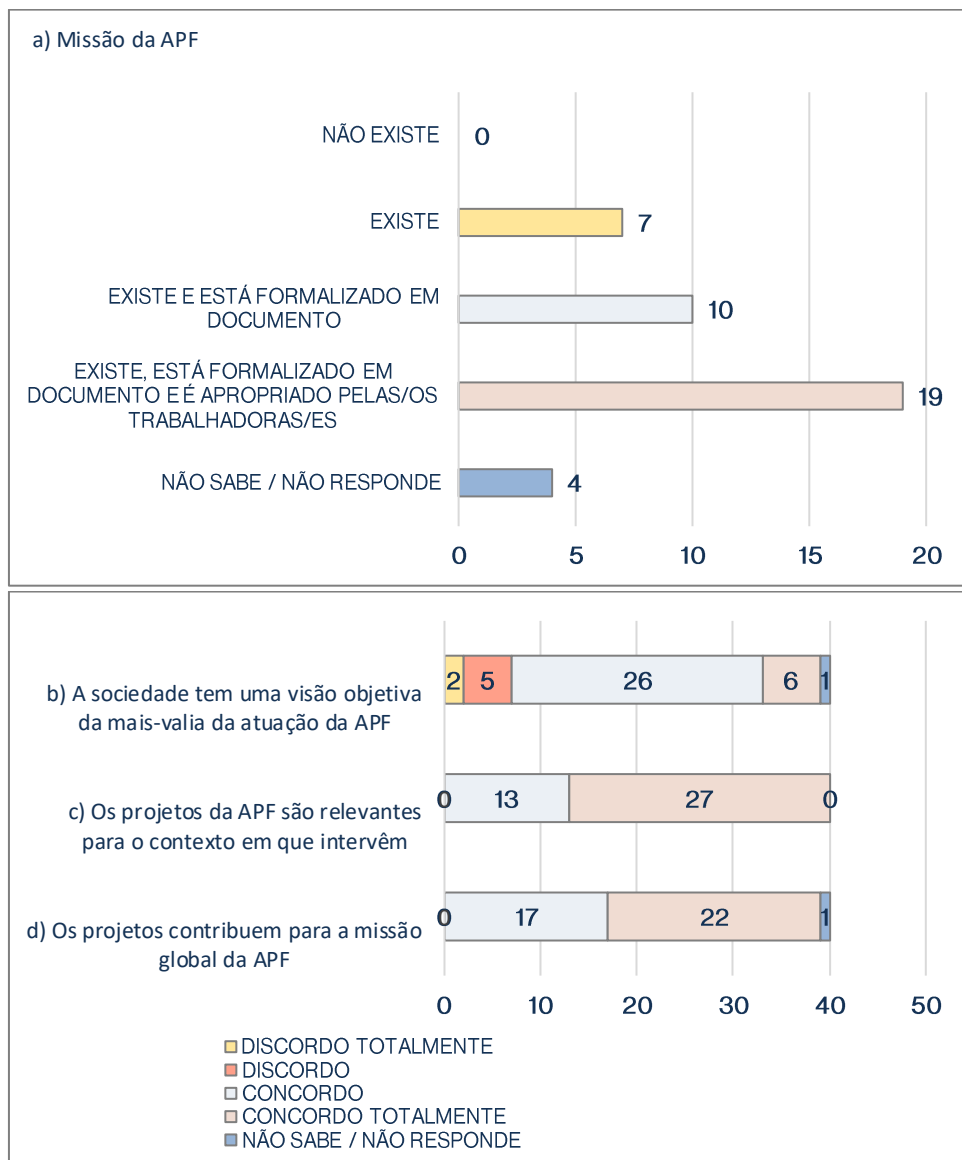
- APF Alentejo: Claudia Rodrigues - coordenação
- APF Algarve: Sara Marques - coordenação partilhada
- APF Centro: Vera Carnapete - coordenação
- APF Lisboa, Tejo e Sado: Sónia Duarte Lopes - coordenação
- APF Norte: Nuno Teixeira - coordenação
- Directora executiva APF - Sara Rocha - 2023

Entrevista - Realizada após análise de dados do questionário e *focus group* à Dir. Executiva.

8. Resultados do Diagnóstico

8.1. Modelo de criação de valor

GRÁFICO 1. MODELO DE CRIAÇÃO DE VALOR



Análise do questionário

42.5% das/os trabalhadoras/es da APF reconhecem a existência da “Missão” da APF, não revelando, no entanto, um sentimento de apropriação na prática quotidiana.

80% das/os trabalhadoras/es da APF concordam que a sociedade tem uma visão objetiva da mais-valia da atuação da APF e existe uma unanimidade de que os projetos que a APF promove são relevantes para o contexto em que intervêm.

Como complemento às respostas do questionário, as pessoas respondentes e participantes no grupo focal, apontam as seguintes sugestões e/ou análises sobre esta dimensão:

Cada delegação conseguir abranger todas as temáticas abordadas na APF (e.g. tráfico de seres humanos, mutilação genital feminina)

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Na RAM os recursos são usados sem objetivos específicos pensados para um público específico, e não há medição de impacto de intervenção. Deste modo nunca se consegue mostrar impacto, melhoria ou perda e nunca se tem noção do que é a intervenção, a quem se dirige e que missão maior ela serve.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Alargar o âmbito da missão para outras áreas em que a APF intervém e que não são refletidas nos estatutos. Melhorar a divulgação/comunicação com o exterior das áreas e atividades da APF.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Repensar valores e a missão da APF. Estabelecer objetivos concretos e delinear planos coerentes de atuação, e adequar objetivo aos princípios orientadores da APF. Não perder o foco de 55 anos de trabalho.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Claramente faz sentido, em termos daquilo que é a nossa missão original já temos ido muito para além do que está escrito. A APF tem-se conseguido reinventar e ir de encontro aquilo que são necessidades emergentes, que são muito diferentes das que existiam em 1967.

TESTEMUNHO | GRUPO FOCAL

A APF tem um olhar diferente e uma mente aberta - olhar não julgador, levar este olhar para áreas que não seriam tão expectáveis - nomeadamente nas áreas dos tráficos de seres humanos, ou apoio às vítimas, - nesta área faz muita diferença esta mentalidade aberta, apoio psicológico e as questões da sexualidade. É muito diferente do que outras associações fazem e isso é reconhecido. A associação está a tentar fazer advocacy, está a tentar mudar legislação e mentalidades.

TESTEMUNHO | GRUPO FOCAL

Conclusões

C1 - De forma geral existe consenso de que a ação da APF mantém-se atual e alinhada com as urgências e emergências nas temáticas e públicos a quem se dirige. A organização afirma-se pelo compromisso ético e ideológico que coloca de forma inequívoca nas causas que defende.

C2 - As novas áreas de ação da APF (tráfico de seres humanos, migrações ...) apresentam-se como oportunidades para a organização, quer ao nível da diversificação das fontes de financiamento, no estabelecimento de novas redes e parcerias e no (re)conhecimento do público em geral.

Recomendações

R1 - Necessidade de orientação estratégica para a Região Autónoma da Madeira? (re)Definição de princípios orientadores para as delegações regionais, considerando as novas áreas de intervenção.

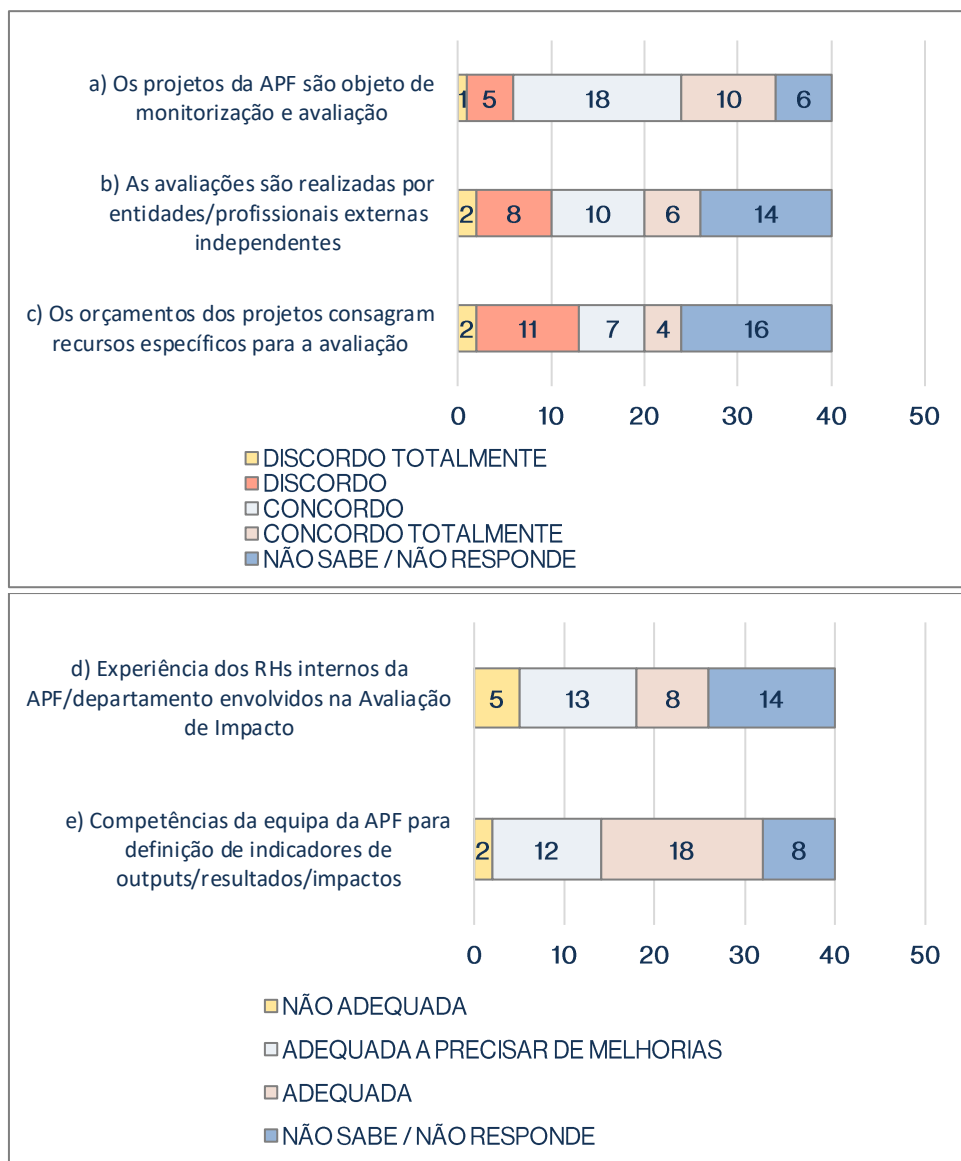
R2 - Possibilidade de revisão estatutária para integrar novas áreas de ação.

R3 - Revisão / atualização da missão e visão da APF através de um processo participado com os/as trabalhadores/as.

R4 - Reforçar o valor social da APF. (Re)Afirmção pública da voz da APF - explorar e solidificar outras redes (temáticas LGBTQIAP+, Tráfico Humano ...) e espaços de discussão e decisão política.

8.2. Avaliação de Impacto

GRÁFICO 2. AVALIAÇÃO DE IMPACTO



Análise do questionário

70% das/os trabalhadoras/es da APF reconhecem que existe uma prática de avaliação dos projetos que desenvolvem. No entanto, essa avaliação nem sempre é levada a cabo por entidades externas. Existe uma manifestação de interesse expressiva - 45% (sendo que 35% não sabe/não responde) no sentido de dotar as equipas de instrumentos de monitorização e avaliação.

Como complemento às respostas do questionário, as pessoas respondentes apontam as seguintes sugestões e/ou análises sobre esta dimensão:

Contemplar sempre a avaliação externa nos projetos; capacitar as equipas técnicas para o desenho de projetos, incluindo definição de objetivos, indicadores e ferramentas de avaliação.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Fomentar a comunicação dos mesmos, por exemplo, através de newsletter interna.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Os projetos são muitas vezes avaliados pelas entidades financiadoras. Muitas linhas de financiamento não contemplam verba para avaliações externas. Os RHs da organização não têm dimensão necessária para acompanhar a Avaliação de Impacto.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Conclusões

C3 - Existe a percepção geral de que a avaliação é essencial à prática da APF, sendo necessário maior alocação de recursos financeiros para a avaliação externa nas candidaturas.

C4 - Manifesta necessidade de formação interna aos/às trabalhadores/as sobre instrumentos de planeamento, monitorização e avaliação.

Recomendações

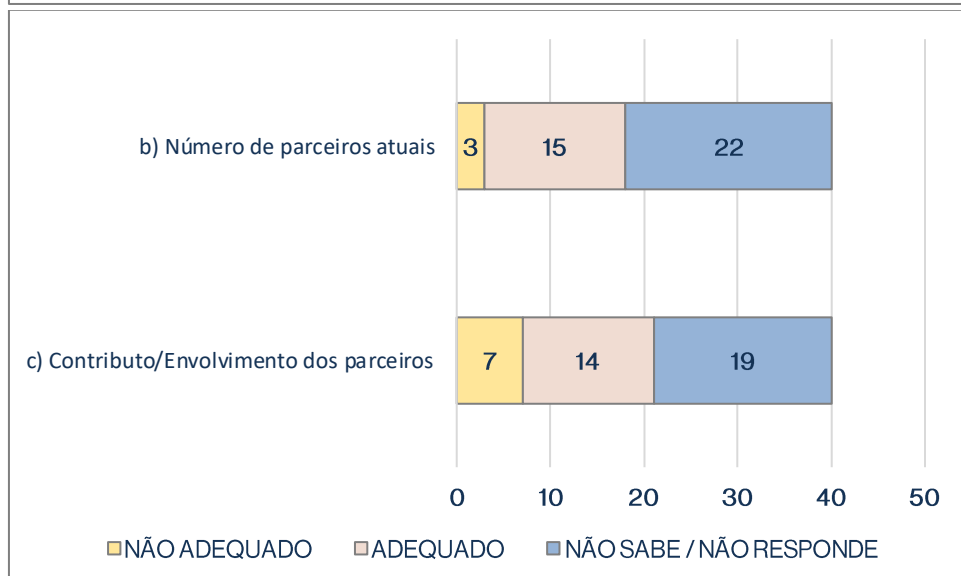
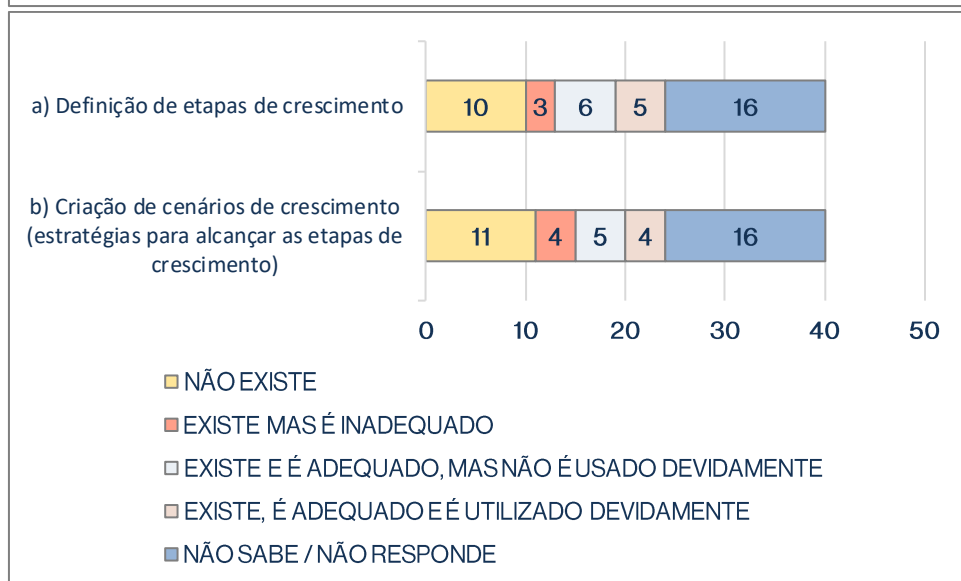
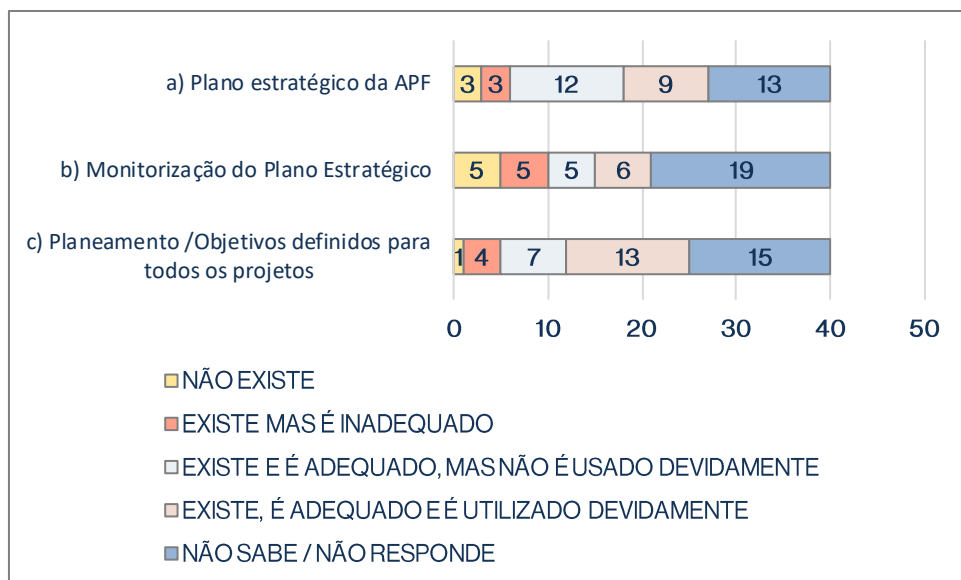
R5 - Incluir nos orçamentos das candidaturas, recursos específicos para a M&A.

R6 - Reforçar competências e conhecimentos internos em matéria de M&A e Planeamento / Diagnóstico.

R7 - Implementar práticas de transparência e comunicação interna para que toda a organização conheça as práticas/procedimentos da avaliação e monitorização de projetos.

8.3. Nível de Crescimento, Estratégia e Parcerias

GRÁFICO 3. NÍVEL DE CRESCIMENTO, ESTRATÉGIA E PARCERIAS



Análise do questionário

Quanto à Estratégia da APF, evidencia-se que apenas 22.5% das respostas ao questionário apontam para uma efetiva utilização do Plano Estratégico. Mostra-se relevante nesta dimensão, o elevado número de respostas “não sabem/não respondem”, nomeadamente relativamente ao processo de monitorização do Plano e definição de objetivos.

Na dimensão do Crescimento, existem mais dúvidas nas respostas apresentadas, com um número elevado de respostas “não sabem/não respondem” e desconhecimento da existência de estratégia ou etapas de crescimento da organização.

Ainda neste ponto, foram avaliadas as Parcerias, quanto à dimensão da rede e o seu envolvimento, sendo revelado por um lado, algum desconhecimento da constituição de dinâmica das redes de parcerias mais estrutural da APF, por outro alguma necessidade de reforço de competências dos recursos humanos no processo de ativação e mobilização de entidades parceiras.

Como complemento às respostas do questionário, as pessoas respondentes e participantes no grupo focal, apontam as seguintes sugestões e/ou análises sobre esta dimensão:

Plano estratégico claro, discutido e apropriado por toda a equipa da APF / de forma democrática e horizontal e com o envolvimento de pessoas externas à APF / Regressar aos objetivos da APF / Reorganização da APF: definição de um plano estratégico para o futuro.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Para que as equipas se sintam parte do Plano é preciso que sejam convidadas a participar na elaboração do plano para se apropriarem. Pelo conhecimento que trazem e que sintam que estão a fazer parte de algo.

TESTEMUNHO | GRUPO FOCAL

Os técnicos (que elaboram candidaturas) não têm conhecimento sobre quais os pontos estratégicos a serem alcançados. E muito menos de que forma planeiam ser alcançados. Se é muito importante que exista liberdade suficiente para trazer para a esfera de ação da APF temáticas emergentes, ou diferentes abordagens para as antigas, é preciso que sejam enquadradas num plano de ação. De forma a serem consequentes, profícuos e não ações pontuais e esparsas.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Conclusões

C5 - O último Plano Estratégico da organização encontra-se desatualizado desde 2020, na altura da realização do questionário, não era do conhecimento de uma parte significativa das/os trabalhadoras/es. É importante pensar no que pode ser feito para que possa ser feito para uma maior apropriação e utilização do PE pelas equipas, coordenações e direções da APF, considerando as idiossincrasias de cada região.

C6 - As estratégias de Crescimento e Sustentabilidade da organização não estão definidas de forma a que sejam do conhecimento das equipas.

C7 - Existe necessidade de criar uma estratégia para ativação, formalização e mobilização de parcerias, que se revelem profícuas para todas as partes.

Recomendações

R8 - Elaboração do novo Plano estratégico de forma transversal, participada e horizontal incluindo as equipas de projetos, coordenações, direções regionais, direção nacional e direção executiva.

R9 - Os documentos orientadores da APF incluindo o Plano estratégico devem consagrar um sistema de monitorização com indicadores desenhados para tal.

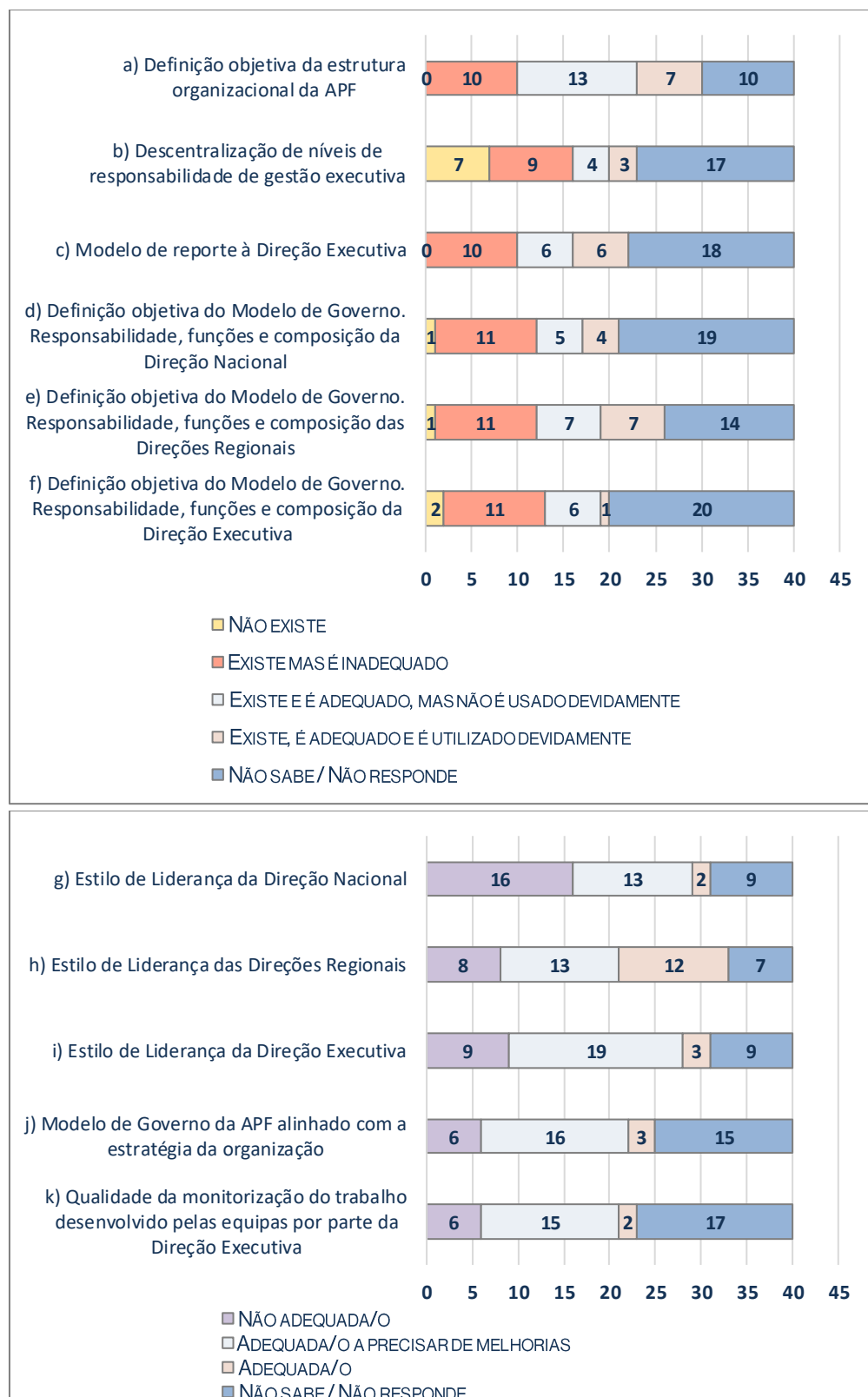
R10 - Desenvolver um plano de gestão/crescimento estratégico focado na sustentabilidade económica da APF.

R11 - Criação/Atualização de uma base de dados das parceiras segundo o âmbito de temática de ação. Explorar novas redes, de acordo com as novas temáticas de ação da APF.

R12 - Definição objetiva dos termos de parceria em protocolo (com benefícios para ambas as partes) e monitorização regular da sua relevância. A comunicação dos resultados pode valorizar e reforçar as parcerias.

8.4 Estrutura, Governação, Liderança e Recursos Humanos

GRÁFICO 4. ESTRUTURA, GOVERNAÇÃO, LIDERANÇA E RECURSOS HUMANOS



Análise do questionário

Os dados evidenciados no questionário, relativamente a esta dimensão, reforçam a necessidade de introduzir mudanças relativamente aos modelos de governança, responsabilidade, estilos de liderança, funções e composição das diferentes unidades orgânicas da APF (Direção Executiva, Direções Regionais e Direção Nacional), assim como de uma definição objetiva da estrutura organizacional da APF.

No decorrer do processo de Diagnóstico Organizacional, existiram mudanças na Direção Executiva e consequentemente da estrutura e dinâmica organizacional, que estão a ir de encontro às necessidades evidenciadas no questionário.

Relativamente à dimensão dos Recursos Humanos, o questionário evidencia a necessidade de criação desta unidade orgânica dentro da APF e de uma maior apropriação do Manual de Acolhimento para novas/os colaboradoras/es.

Como complemento às respostas do questionário, as pessoas respondentes e participantes no grupo focal, apontam as seguintes sugestões e/ou análises sobre esta dimensão:

Necessidade de reestruturação e definição de competências/responsabilidades.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Descentralizar competências. Estabelecer níveis de reporte em cadeia.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Encontrar forma de a Direção Nacional ter um papel mais vinculativo e participativo.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Do ponto de vista da estrutura formal, creio que pode ser transformado em algo mais ágil, Parece-me que devemos manter nas regiões alguém, para além da coordenação, parece-me importante uma vez que se tratar de uma instituição de âmbito nacional, não me parece positivo só uma direção nacional.

TESTEMUNHO | GRUPO FOCAL

Reuniões gerais mensais para facilitar comunicação, partilha de informação e envolvimento.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Criação de protocolos de integração dos recursos humanos nas suas funções e de avaliação de desempenho . Protocolos que definem quem é a pessoa mais adequada a fazer integração dos colegas e a sua avaliação de desempenho, com definição de datas de avaliação, instrumentos de avaliação, etc.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Conclusões

C8 - A estrutura da APF, no momento de realização do questionário, revelava alguma urgência de atualização, algo que está a acontecer desde o início de 2023 com a mudança da Direção Executiva e consequentemente com uma reestruturação do modelo de governança.

C9 - O processo de comunicação interna mostra algumas lacunas, nomeadamente na articulação nas delegações (entre direção regional/coordenação e trabalhadoras/es) e a nível nacional entre as várias delegações.

C10 - Existe necessidade de capacitação interna ao nível da Gestão de Recursos Humanos.

Recomendações

R13 - Dado o momento de reorganização da APF, poderá fazer sentido uma auscultação interna para pensar numa simplificação da estrutura orgânica, seja do ponto de vista dos órgãos, mandatos, lideranças, transparência e comunicação interna.

R14 - Consolidar e organizar a Coordenação Nacional (que reúne as coordenações regionais) em estreita comunicação com a Direção Executiva.

R15 - Melhorar os canais de comunicação internos e promover reuniões regulares entre equipas. Facilitar a comunicação entre decisores e executores.

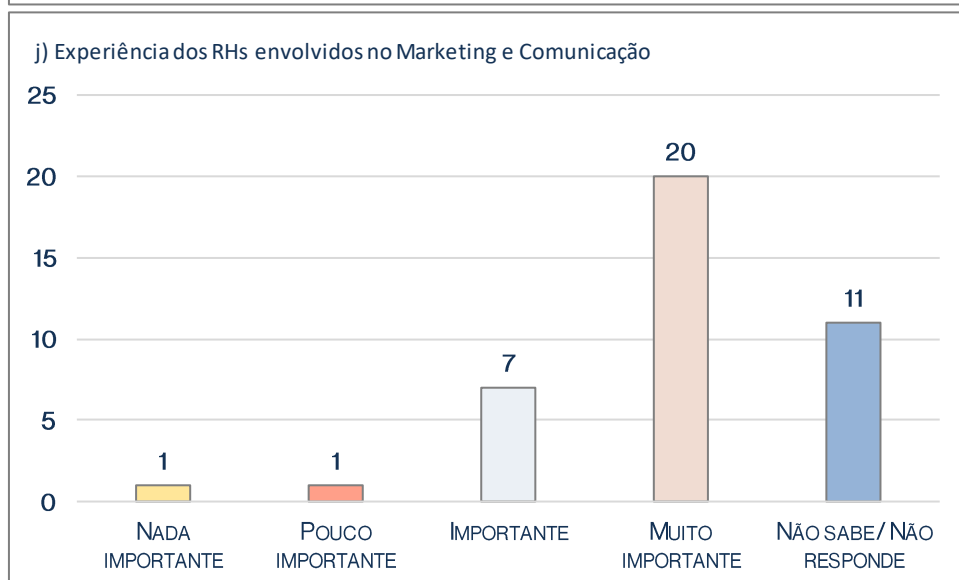
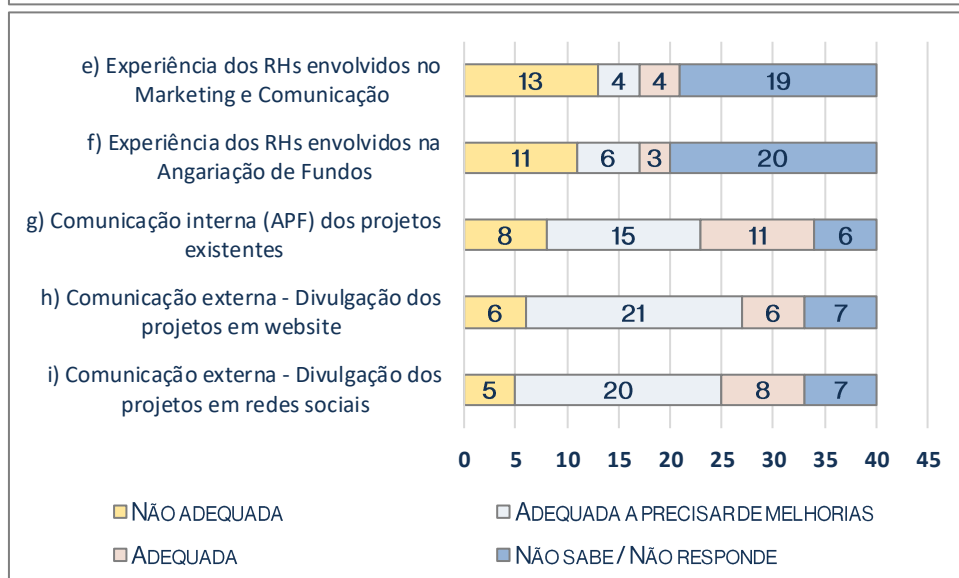
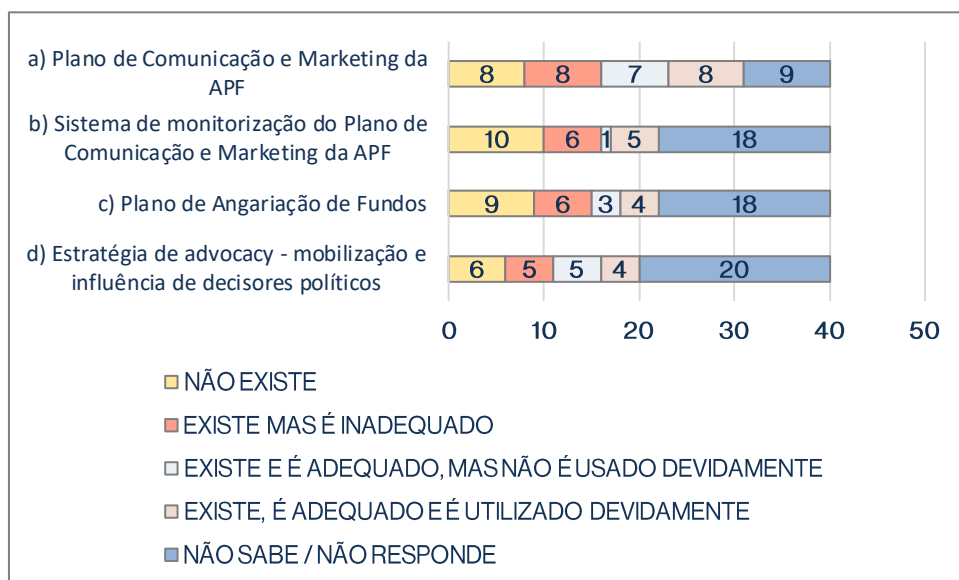
R16 - Desenvolver e afirmar uma política, manual e procedimentos de Recursos Humanos com conhecimento e apropriação por todas/os trabalhadoras/es. Disseminar boas práticas de RH entre delegações (Adoptar o manual de acolhimento da APF Norte para toda a APF).

R17 - Garantir a atualização, divulgação e apropriação do Manual de Acolhimento pelas trabalhadoras/es.

R18 - Promover capacitação interna ao nível de RH.

8.5 Comunicação Externa, Marketing e Angariação de Fundos

GRÁFICO 5. COMUNICAÇÃO EXTERNA, MARKETING E ANGARIAÇÃO DE FUNDOS



Análise do questionário

Pela análise dos dados do questionário não foi possível perceber a existência e a utilização dos Planos de Comunicação, Marketing, Angariação de Fundos e Estratégia de Advocacy, pois mesmo as respostas que apontam para a sua existência revelam a sua inadequação, sendo que a maior parte das respostas é “não sabe/não responde”. É ainda expressiva a percentagem de respostas que aponta para a necessidade de capacitação dos RH’s nestas áreas, mais de 50%, sendo que os restantes “não sabem/não respondem”. Ao nível da comunicação interna dos projetos existentes, 57.5% considera que necessita de melhorias e 67.5% considera a comunicação externa “não adequada” ou a precisar de melhorias.

Como complemento às respostas do questionário, as pessoas respondentes e participantes no grupo focal, apontam as seguintes sugestões e/ou análises sobre esta dimensão:

A maior parte do nosso trabalho não estamos a conseguir comunicar para fora, tenho em muitos momentos a percepção de que a sociedade civil não nos conhece de acordo com aquilo que é o trabalho atual da APF.

TESTEMUNHO | GRUPO FOCAL

As entidades externas que colaboram connosco reconhecem em nós a nossa forma, tenho dívidas que sejamos conhecidas por quem não nos conhece. Seja no trabalho de advocacy seja no trabalho direto com os grupos. As pessoas usam este termo: A APF é única. Tenho a dúvida se quem nunca trabalhou connosco se o reconhece.

TESTEMUNHO | GRUPO FOCAL

Criação de uma plataforma de comunicação interna de partilha de informação entre todas as delegações. Destacamento de profissionais formados em marketing e comunicação para cada delegação.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

No que concerne à percepção da sociedade global, em relação à mais valia da atuação da APF, um dos meios pode passar por insistir na procura de associação a figuras conhecidas do público, que pelo apadrinhamento captem a atenção de públicos de diferentes grupos, em torno da mensagem/missão da Associação; divulgar recorrendo às novas tendências (redes sociais/influencers)

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

O perfil social da APF não é muito fácil pedir donativos e participações. Precisamos desbravar esse percurso (nichos, pessoas chave). Fazer pressão sobre o estado para garantir melhores condições financeiras às ONG's.

TESTEMUNHO | GRUPO FOCAL

Temos de nos começar a dirigir para aquele que é o nosso público alvo - moderno, jovem. Adotar um design mais clean, com uma unificação da mensagem - aparecermos como uma associação unida e não partida em delegações. Ter um plano simples mas que seja eficaz. Fazer isso agora em conjunto com angariação de fundos. Um plano de comunicação que também explique o que é a organização.

TESTEMUNHO | GRUPO FOCAL

Sem comunicação é difícil angariar fundos. Neste momento, a prioridade não é tornar a APF conhecida, é a angariação de fundos.

TESTEMUNHO | GRUPO FOCAL

Revitalizar o papel de advocacy da APF / Formação em advocacy das pessoas dirigentes e com funções de coordenação

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Conclusões

C11 - A inexistência de uma estratégia de comunicação externa da APF, nas dimensões do Marketing, Angariação de Fundos e Advocacy revela-se como urgente e com um grande potencial de investimento e impacto na sustentabilidade da organização.

C12 - A APF tem um percurso sólido e distintivo no panorama das ONG's em Portugal, no entanto, o público não a reconhece, nem o seu percurso atual. Necessita atualizar e modernizar a sua imagem gráfica e uniformizar a comunicação nos diferentes canais.

C13 - A abertura da APF a novas áreas de atuação revela-se como uma oportunidade nestas dimensões, permitindo uma maior abrangência de públicos e de comunicação, incluindo a utilização de outras e novas plataformas.

C14 - A intermitência, inexperiência e sobrecarga (porque acumulam outras funções) dos recursos humanos afetos às funções de comunicação externa, faz com que esta não seja desenvolvida de forma estratégica e planeada.

Recomendações

R19 - Criação de um Plano de Comunicação e Angariação de Fundos através de uma consultoria externa.

R20 - Investir na atualização e modernização da identidade gráfica da APF (logo / site / video promocional / redes sociais), nomeadamente através da parceria com Escolas Superiores / Universidades que integrem formação nestas áreas.

R21 - Promover a capacitação das equipas em estratégias de Advocacy.

R22 - Identificar pessoas estratégicas (com reconhecimento público) que possam ser “voz pública” da APF sobre determinadas temáticas e definir os denominadores comuns da APF para esses temas.

R23 - Promover a capacitação das equipas em estratégias de angariação de fundos.

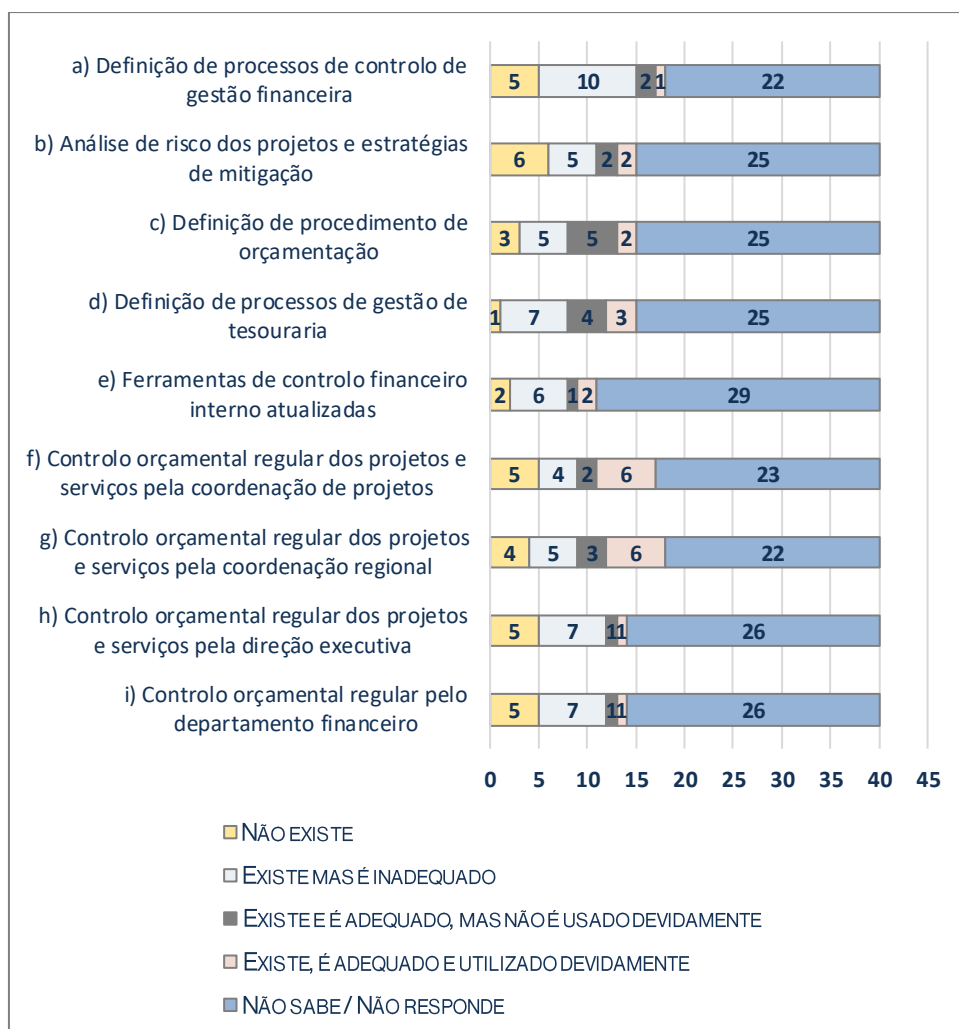
R24 - Melhorar procedimentos, regras e ferramentas de comunicação interna e externa.

R25 - Criação de uma plataforma de comunicação interna de partilha de informação entre todas as delegações.

R26 - Explorar outros canais de comunicação que se aproximem de público mais jovem e promover a visibilidade da APF em locais estratégicos como escolas, centros de saúde, maternidades, etc.

8.6. Gestão Financeira, Controlo e Risco

GRÁFICO 6. GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLO E RISCO



Análise do questionário

As respostas a esta dimensão do diagnóstico mostram o desconhecimento destes procedimentos por parte da maioria das/os trabalhadoras/es que participou no questionário. A percentagem de respostas “não sabe/ não responde” oscilou entre os 55% e os 72.5%. Aquelas/es que reconhecem a sua existência e utilização manifestam, na sua maioria, a sua inadequação ou a necessidade de melhorias (entre 20% a 25%).

Como complemento às respostas do questionário, as pessoas respondentes e participantes no grupo focal, apontam as seguintes sugestões e/ou análises sobre esta dimensão:

Maior envolvimento do coordenador de projeto a nível financeiro; Procedimentos comuns a todas as delegações/coordenadores; Controlo regular da execução financeira dos projetos desde orçamento à execução.

Parece-me importante que haja um controlo orçamental regular dos projetos pelas respetivas coordenações, coordenações regionais e direção executiva. Descentralizar. Controlo em escada.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Os projetos e departamentos deveriam ser analisados por empresas de consultoria que, para além de criarem soluções e estratégias seriam uma mais valia na gestão de cada projeto e por sua vez teria impacto na organização financeira da APF.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Reestruturar o Departamento Financeiro com RH com experiência nas diversas áreas, nomeadamente ao nível da gestão de contabilidade e de projetos de IPSS.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Pensar e desenvolver uma lógica de controlo financeiro e de projetos. Os coordenadores centralizam muita coisa: andam a fazer o controlo financeiro dos projetos e de articulação de todos os relatórios que é preciso produzir, com a contabilidade. O facto de se ter externalizado a contabilidade é muito importante para tirar peso burocrático da APF. Era importante alguém que estivesse “em cima” de toda a parte de articulação financeira dos projectos. Isto de pagar antes e receber depois é muito exigente do ponto de vista da gestão financeira.

TESTEMUNHO | GRUPO FOCAL

Conclusões

C15 - Os procedimentos de gestão financeira, controlo e risco da APF não são do conhecimento da maioria das/os trabalhadoras/es (que participaram no questionário).

C16 - Existe uma manifestação das delegações / coordenações regionais para maior autonomia na gestão financeira dos projetos específicos que desenvolvem.

C17 - As mudanças ocorridas na direção executiva da APF estão a provocar mudanças também ao nível dos procedimentos da Gestão Financeira da organização, com a externalização desse serviço e consequentemente uma melhoria nas práticas de gestão, controlo e risco.

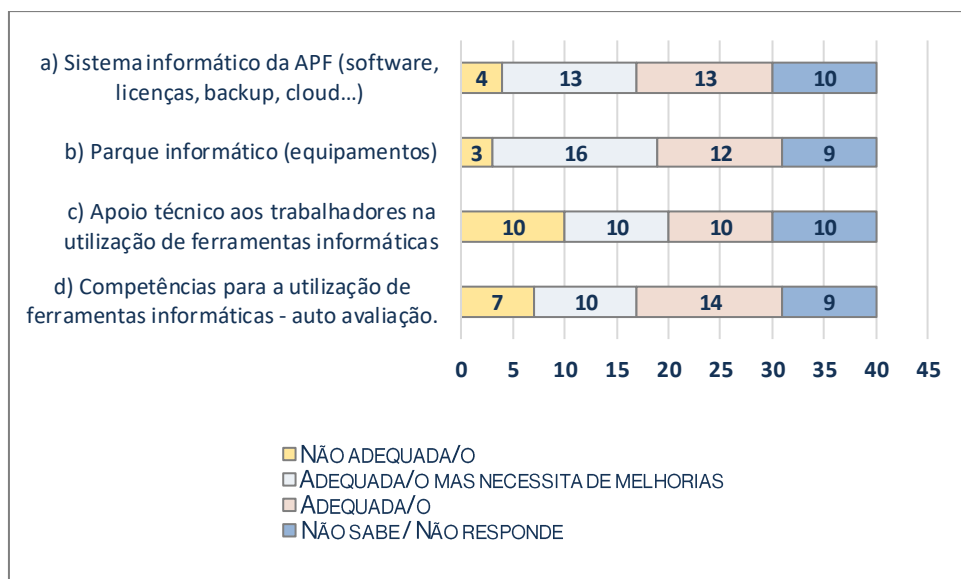
Recomendações

R27 - Reformulação dos procedimentos, regras, práticas gerais em matéria da gestão financeira.

R28 - Criação de um Plano de Gestão Financeira, Controlo e Risco que possa ser apropriado tanto a nível nacional, como regional.

8.7. Gestão de Operações, Comunicação Interna e Tecnologias de Informação

GRÁFICO 7. GESTÃO DE OPERAÇÕES, COMUNICAÇÃO INTERNA E TECNOLOGIAS



Análise do questionário

50% das/os trabalhadoras/es da APF considera que o parque informático (equipamentos) e sistemas informáticos (software) não é adequado ou necessita de melhorias, assim como o apoio técnico disponibilizado pela organização na utilização das ferramentas informáticas. 42.5% sente que as suas competências digitais necessitam de melhoria.

Como complemento às respostas do questionário, as pessoas respondentes apontam as seguintes sugestões e/ou análises sobre esta dimensão:

Criação de nuvem para backup ou de plataforma de trabalho desenvolvido e onde todos os trabalhadores pudessem aceder a informação de trabalho, formação, etc.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Criar estrutura de apoio técnico e plano de formação/ Mais formação em informática e apoio em algumas ferramentas de utilização atuais.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Melhorar equipamento informático. Capacitar equipas para ferramentas de tratamento de dados, imagem, etc.

TESTEMUNHO | QUESTIONÁRIO

Conclusões

C18 - Existe necessidade de melhorias ao nível de equipamentos informáticos e das soluções de software, nomeadamente de armazenamento online, e também ao nível do apoio técnico interno ou externo.

C19 - A equipa revela interesse na capacitação em algumas ferramentas informáticas úteis às suas funções.

Recomendações

R29 - Promoção de formação nas áreas de IT e capacitação em ferramentas digitais, nomeadamente tratamento de imagens, tratamento de dados ..

R30 - Investir em candidaturas específicas para esta área, como o *Digital Shift* da FCGulbenkian

9. Plano de Ação

TABELA 1. PLANO DE AÇÃO

RECOMENDAÇÕES	AÇÕES	CALENDÁRIO	OBSERVAÇÕES
R1 - Necessidade de orientação estratégica para a Região Autónoma da Madeira? (Re)Definição de princípios orientadores para as delegações regionais, considerando as novas áreas de intervenção.	Análise da sustentabilidade financeira e técnica da delegação.	Abril a Outubro 2023	
R2 - Possibilidade de revisão estatutária para integrar novas áreas de ação.	Revisão dos estatutos	2024 (previsivelmente)	
R3 - Revisão / atualização da missão e visão da APF através de um processo participado com os/as trabalhadores/as.	Ações de consulta a todas as estruturas da APF	2024	
R4 - Reforçar o valor social da APF. (Re)Afirmação pública da voz da APF - explorar e solidificar outras redes (temáticas LGBTQIAP+, Tráfico Humano ...) e espaços de discussão e decisão política.	Melhorar o plano de comunicação e reformular o site da APF	2023-2024	
R5 - Incluir nos orçamentos das candidaturas, recursos específicos para a M&A.	Incluir nos orçamentos das candidaturas a linhas de financiamento, verbas para M&A.	2023-2024	
R6 - Reforçar competências e conhecimentos internos em matéria de M&A e Planeamento / Diagnóstico.	Realizar uma ação de formação sobre M&A, Planeamento e Diagnóstico	2024	
R7 - Implementar práticas de transparência e comunicação interna para que toda a organização conheça as práticas/procedimentos da avaliação e monitorização de projetos.	Disponibilizar informação a toda a organização sobre a avaliação e monitorização dos projetos	2024	
R8 - Elaboração do novo Plano estratégico de forma transversal, participada e horizontal incluindo as equipas de projetos, coordenações, direções regionais, direção nacional e direção executiva.	Elaboração do Plano Estratégico com envolvimento de toda a organização	2024	
R9 - Os documentos orientadores da APF incluindo o Plano estratégico devem consagrar um sistema de monitorização com indicadores desenhados para tal.	Incluir um sistema de monitorização com indicadores no Plano Estratégico	2024	

R10 - Desenvolver um plano de gestão / crescimento estratégico focado na sustentabilidade económica da APF.	Elaborar e colocar em prática um Plano de Reestruturação da APF	2023-2024	
R11 - Criação / Atualização de uma base de dados das parceiras segundo o âmbito de temática de ação. Explorar novas redes, de acordo com as novas temáticas de ação da APF.	Explorar novas potenciais parcerias estratégicas	2023-2024	
R12 - Definição objetiva dos termos de parceria em protocolo (com benefícios para ambas as partes) e monitorização regular da sua relevância. A comunicação dos resultados pode valorizar e reforçar as parcerias.			Já é prática corrente da organização
R13 - Dado o momento de reorganização da APF, poderá fazer sentido uma auscultação interna para pensar numa simplificação da estrutura orgânica, seja do ponto de vista dos órgãos, mandatos, lideranças, transparência e comunicação interna.			A estrutura já foi simplificada. A alteração formal só é possível com revisão dos estatutos
R14 - Consolidar e organizar a Coordenação Nacional (que reúne as coordenações regionais) em estreita comunicação com a Direção Executiva.			Já foi reformulada e já está em funcionamento.
R15 - Melhorar os canais de comunicação internos e promover reuniões regulares entre equipas. Facilitar a comunicação entre decisores e executores.			Já é uma prática em toda a APF
R16 - Desenvolver e afirmar uma política, manual e procedimentos de Recursos Humanos com conhecimento e apropriação por todas/os trabalhadoras. Disseminar boas práticas de RH entre delegações (Adotar o manual de acolhimento da APF Norte para toda a APF).	Generalizar o Manual de Acolhimento a toda a APF	2024	
R17 - Garantir a atualização, divulgação e apropriação do Manual de Acolhimento pelas trabalhadoras/es.	Disseminar o MA por todas as pessoas que trabalham na APF	2024	
R18 - Promover capacitação interna ao nível de RH.	Aumentar e diversificar a formação dos RH		
R19 - Criação de um Plano de Comunicação e Angariação de Fundos através de uma consultoria externa.	Estabelecer uma parceria que permita a elaboração de um plano de comunicação e angariação de fundos	2024	

R20 - Investir na atualização e modernização da identidade gráfica da APF	Melhorar e uniformizar a identidade gráfica da APF	2024	
R21 - Promover a capacitação das equipas em estratégias de <i>Advocacy</i> .	Desenvolver uma ação de formação em <i>advocacy</i>	Nov/Dez 2023	
R22 - Identificar pessoas estratégicas (com reconhecimento público) que possam ser “voz pública” da APF sobre determinadas temáticas e definir os denominadores comuns da APF para esses temas.	Encontrar figuras públicas que apadrinhem as áreas de trabalho da APF	2024	
R23 - Promover a capacitação das equipas em estratégias de angariação de fundos.	Realizar uma ação de capacitação em estratégias de angariação de fundos	2024	
R24 - Melhorar procedimentos, regras e ferramentas de comunicação interna e externa.	Novo site	julho 2023	
R25 - Criação de uma plataforma de comunicação interna de partilha de informação entre todas as delegações.	Dropbox partilhada	abril 2023	já está em funcionamento
R26 - Explorar outros canais de comunicação que se aproximem de público mais jovem e promover a visibilidade da APF em locais estratégicos	Diagnóstico ao plano de marketing da APF	julho de 2023	já existe diagnóstico
R27 - Reformulação dos procedimentos, regras, práticas gerais em matéria da gestão financeira.	Outsourcing da contabilidade Reorganização do modelo de organização financeira	janeiro 2023	já está a ser implementado
R28 - Criação de um Plano de Gestão Financeira, Controlo e Risco que possa ser apropriado tanto a nível nacional, como regional.	Criação de um plano de Gestão Financeira	2024	
R29 - Promoção de formação nas áreas de IT e capacitação em ferramentas digitais, nomeadamente tratamento de imagens, tratamento de dados...	Captação de fundos para a realização de formação em IT	2024	
R30 - Investir em candidaturas específicas para esta área, como o <i>Digital Shift</i> da FCGulbenkian.	Explorar a possibilidade de realizar uma candidatura	2024	

