



ASSOCIAÇÃO APOIO À  
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR

## Programa Partilhando ... Aprende-se



Programa Partilhando ... Aprende-se

## Índice

- Descrição do Programa
- Caracterização das Organizações
- Análise dos resultados de 2016 a 2019
- E a seguir?



Programa Partilhando ... Aprende-se

## Descrição do Programa

## História

Em 2015, após a criação da E3S, os voluntários da E3S ficaram a conhecer o programa Observar e Aprender da Universidade de Lisboa. Este programa utiliza-se da observação de aulas de diferentes professores por seus pares, para que os mesmos aprendam e possam ajudar uns aos outros.

Este foi o ponto de partida para criar o Programa Partilhando... Aprende-se (PA) que junta a experiência anterior dos voluntários na melhoria de gestão das organizações sociais seja com projetos de consultoria, seja com a realização do Programa GQ – Gestão e Qualidade.

O programa PA realiza-se através da constituição de grupos de 3 organizações sociais assessorados por voluntários da E3S, que através de observações cruzadas entre si avaliam o estado de desenvolvimento da gestão das suas organizações, sendo que a avaliação se realiza através de um conjunto de requisitos predefinidos que servem de linguagem comum aos participantes e garantem que sejam verificadas todas as praticas de gestão da organização.

# Conceito

Estes requisitos estão agregados num **guia de diagnóstico**, que toma por base o modelo de excelência da EFQM, permitindo a identificação dos pontos fortes, das lacunas através da análises de benchmark e posteriormente implementação de projetos de melhoria e inovação.

Este guia de diagnóstico utiliza **8 critérios** para avaliar uma organização:

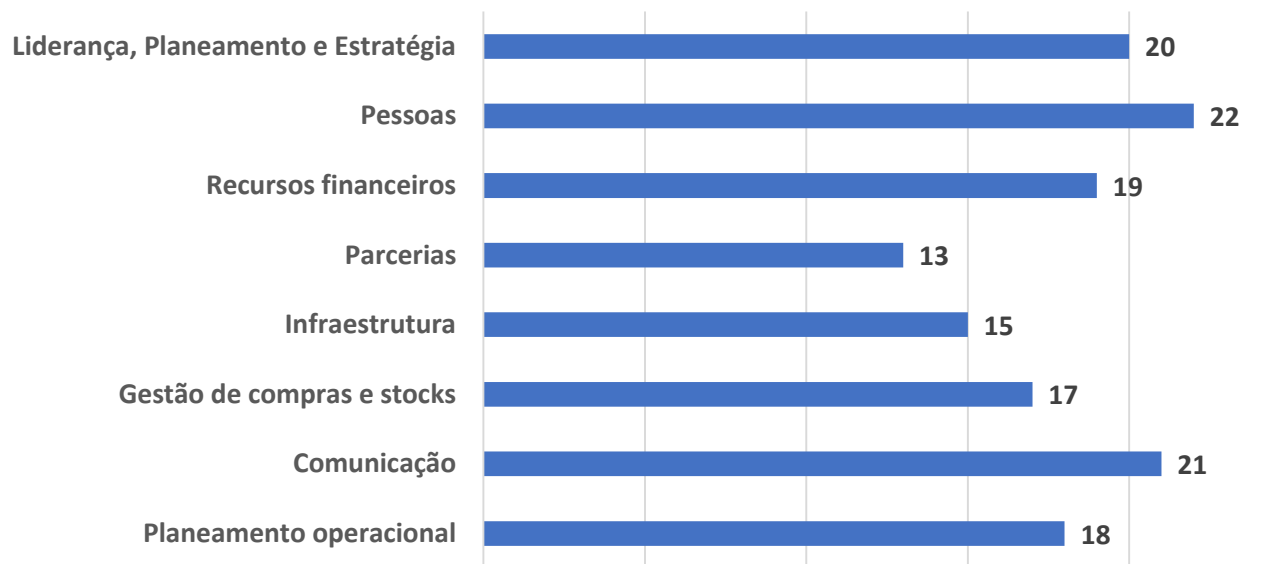
- Liderança, Planeamento e Estratégia
- Pessoas
- Recursos financeiros
- Parcerias
- Infraestruturas
- Gestão de compras e stocks
- Comunicação
- Planeamento operacional

Em cada critério avaliam-se as **metodologias** adoptadas, a sua **implementação** e a **medição / monitorização** dos resultados.

# Conceito

Para avaliar os critérios foram definidos 145 **requisitos** distribuídos da forma indicada no gráfico

Número de requisitos por critério



Complementarmente, foi criada uma lista de verificação com 25 requisitos para avaliar o cumprimento da legislação aplicável.

# Avaliação.

A avaliação dos requisitos é efetuada por 2 (duas) vias:

- **Avaliação direta, feita por voluntário(s) da E3S:**
  - Nesta situação, o(s) voluntário(s) aplica(m) a valoração das respostas consoante as evidências que lhe são demonstradas (cotação em absoluto)
  
- **Avaliação inter-pares:**
  - Nesta situação, as organizações que participam no projeto e que assumem o papel de “avaliadores”, procedem da seguinte forma:
    - Posicionam-se, por defeito, no ponto central das grelhas de avaliação, ou seja, o que existe nas suas organizações vale 50%. Assim, quando exercem o exercício de comparação, avaliam se o que está em causa está:
      - Melhor (resultado entre 60 e 100% )
      - Pior (resultados entre 0 e 40%)
      - No mesmo patamar (resultado de 50%)



Programa Partilhando ... Aprende-se

# Caracterização das Organizações



# Requisitos legais

## Universo das organizações participantes (1/2)

- O PA foi criado em 2016, contudo a análise dos requisitos legais apresentada corresponde aos últimos 3 anos (2017 a 2019)
- No período de 2017 a 2019 participaram 23 organizações todas na área da grande Lisboa
- Perfil das organizações de 2017 a 2019:
  - ✓ Nº de respostas sociais: 1 a 7
  - ✓ Nº de colaboradores: 5 a 100
  - ✓ Nº de clientes: até 8400

## Universo das organizações participantes (2/2)

- Principais fontes de financiamento das organizações sociais:
  - ✓ ISS/ Mecenias empresariais: 57%
  - ✓ Outras entidades públicas/ fundos próprios: 43%
- Verificou-se que as organizações financiadas pelo ISS e ou Mecenias empresariais apresentam uma maior percentagem do cumprimento dos requisitos legais da lista de verificação

Nota: Nos gráficos a seguir, não se consideraram as respostas de não aplicável, ie os valores apresentados correspondem à percentagem de respostas SIM

# Requisitos legais

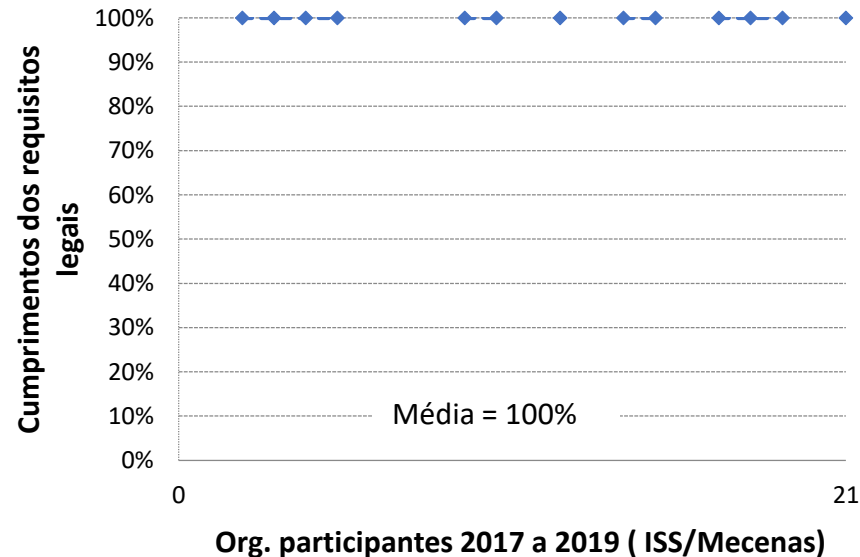
## Lista de requisitos

Requisito	Questões
Legislação	Regulamento Interno atualizado
	Relatórios Financeiros e situação fiscal
	Cumprimento das condições de instalação e funcionamento
	Observância das normas materiais e mobiliário
HST	Seguros de acidentes de trabalho
	Adopção dos Equipamentos de protecção consoante o risco
	Relatório de HST por entidade externa
	Responsável interno nomeado
	Aplicação da legislação sobre Higiene, Saúde e Segurança no Trabalho
	Descrição e regulamentação da atuação em caso de Acidente de Trabalho
	Medidas de Autoproteção (incluindo Plano de Segurança contra Incêndios)
	Responsável em caso de accionamento do Plano de Emergência Interno
Alimentação	Plano e Sistema HACCP
	Regras de transporte, distribuição e apoio na refeição
Seguranças	Sistema de detecção contra intrusão e vigilância
	Identificação dos meios disponíveis para controlar situações de emergência
Segurança contra incendio	Equipamentos de combate a incêndio dentro dos prazos de validade
	Equipamentos em locais de fácil acesso e desimpedidos
	Planta de emergência, ponto de encontro e saídas de emergência assinaladas
	Saídas de emergência desimpedidas, com as portas a abrir para fora
Transportes	Seguros obrigatórios para viaturas
	Inspeção Periódica das viaturas e correções efectuadas
Ambiente	Regras de armazenagem de produtos químicos
	Existência de bacias de retenção na armazenagem de produtos líquidos
	Segregação dos resíduos e cumprimento da legislação em vigor

# Requisitos legais

## Efeito dos meios de financiamento

Lista de verificação: **LEGISLAÇÃO** (4 de 25 questões)

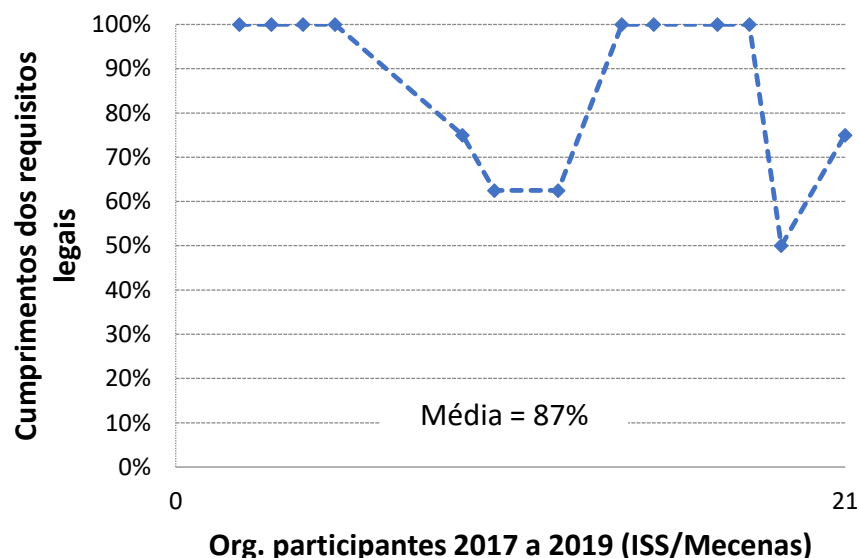


- Não há variação com o tempo
- As Organizações participantes financiadas pelo ISS e/ou mecenato são as que tem 100% de cumprimento, enquanto as demais ficam em torno de 50%

# Requisitos legais

## Efeito dos meios de financiamento

Lista de verificação : **HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO** (4 de 25 questões)

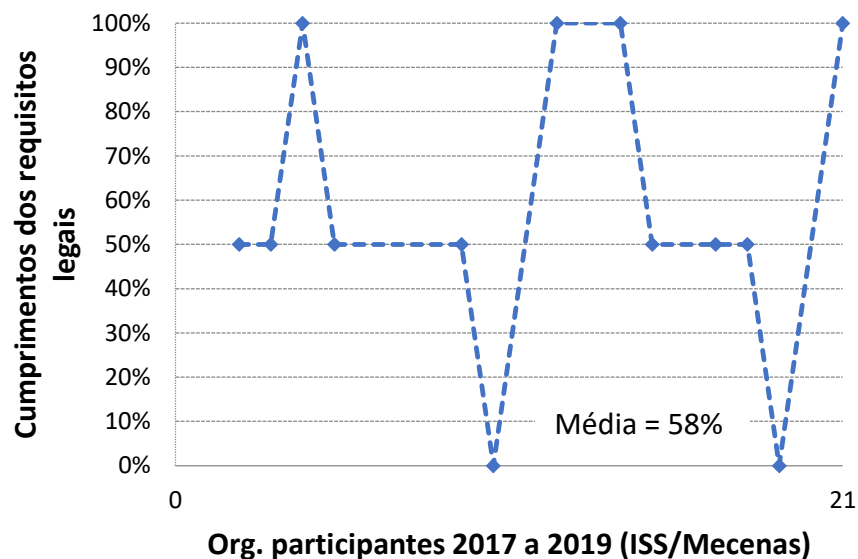
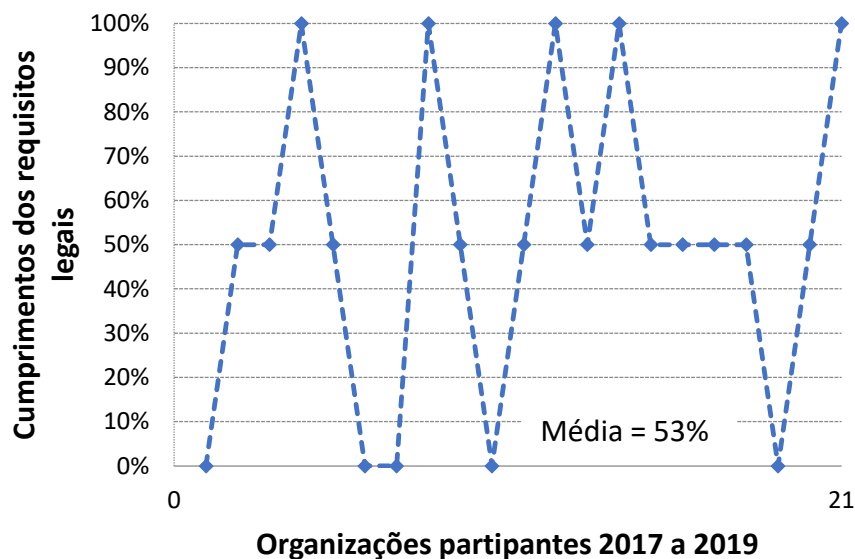


- Não há variação com o tempo
- O incumprimento verifica-se sobretudo em organizações a funcionar em edifícios antigos ou provisórios

# Requisitos legais

## Efeito dos meios de financiamento

Lista de verificação: **ALIMENTAÇÃO** (4 de 25 questões)

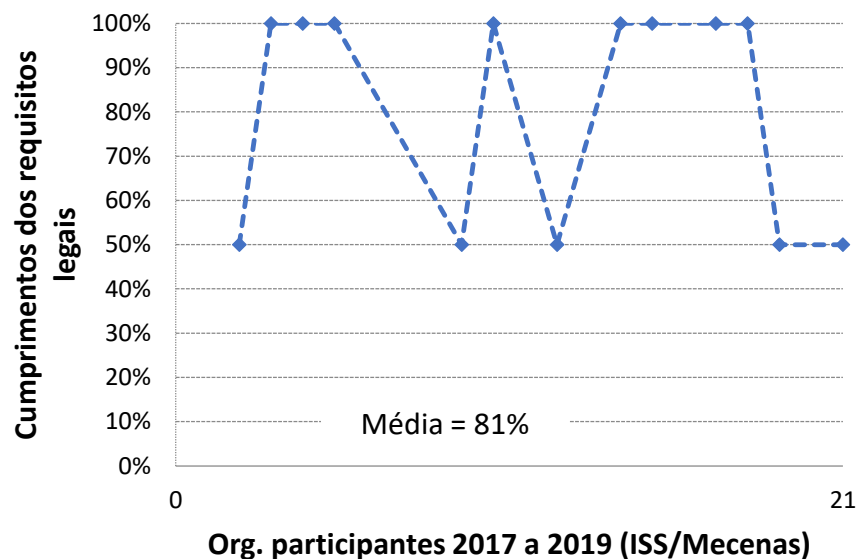


- Não há variação com o tempo
- Apenas 25% das Organizações cumprem os requisitos de HACCP mas não cumprem os requisitos de transporte de alimentos
- As Organizações com 50% não cumprem ou dizem não aplicável as regras de transporte, distribuição e apoio na refeição.

# Requisitos legais

## Efeito dos meios de financiamento

Lista de verificação: **SEGURANÇA NAS INSTALAÇÕES** (4 de 25 questões)

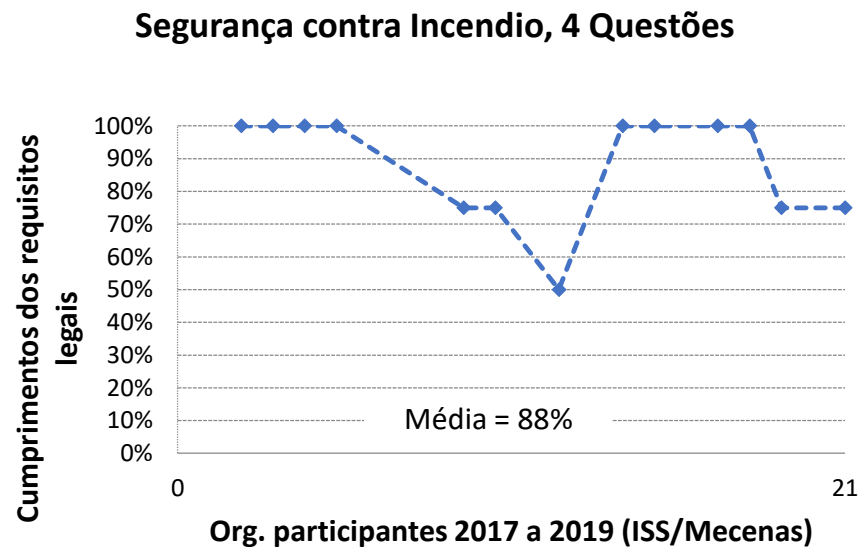


- Uma parte das organizações não identifica meios materiais e humanos disponíveis ou necessários e organização existente para controlar situações de emergência

# Requisitos legais

## Efeito dos meios de financiamento

Lista de verificação: **SEGURANÇA CONTRA INCÊNDIO** (4 de 25 questões)



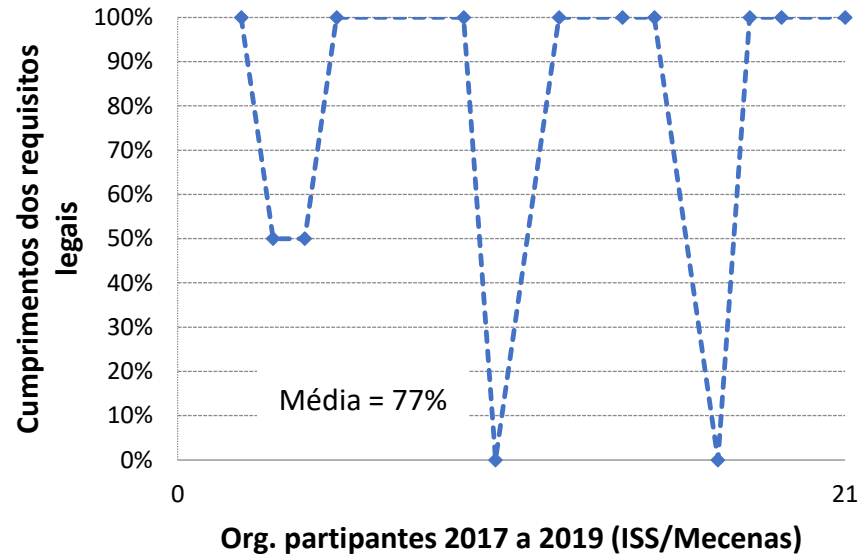
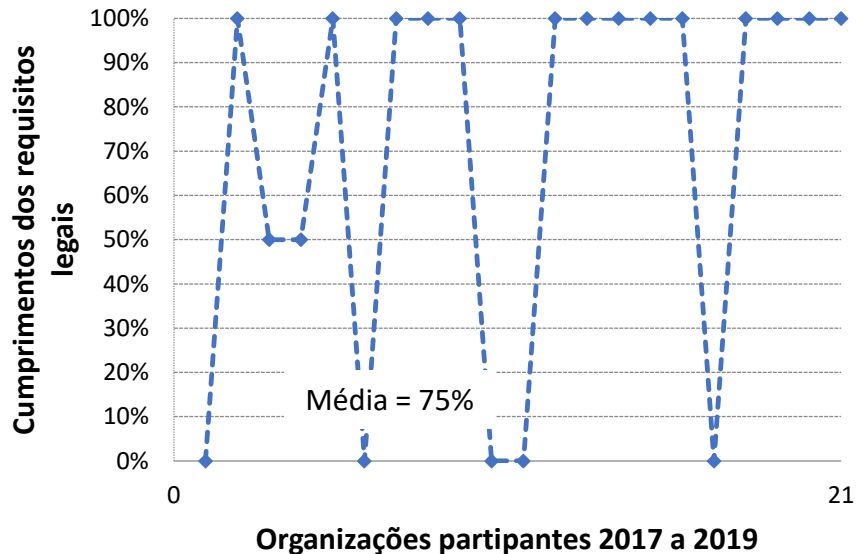
- **Principais problemas: portas de emergência desimpedidas e plantas de emergência**



# Requisitos legais

## Efeito dos meios de financiamento

Lista de verificação: **TRANSPORTES** (4 de 25 questões)

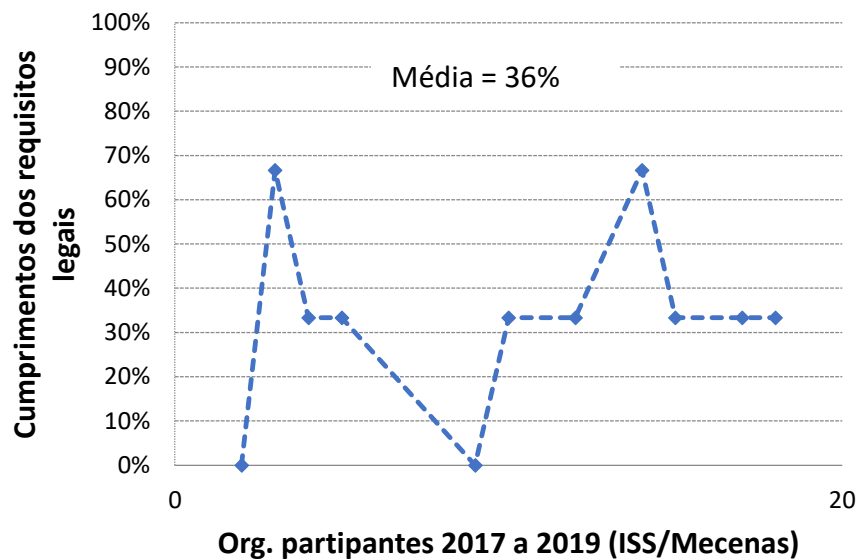
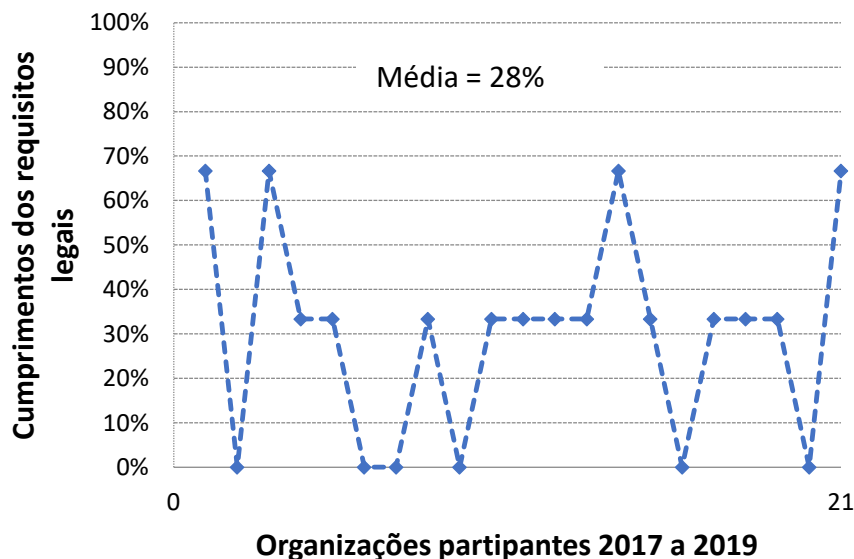


- Principais problemas: Inspeções periódicas
- O valor de 0% corresponde a “não aplicável” nas 2 instituições o no gráfico da direita e é discutível já que fazem atividades foram e contratam transporte

# Requisitos legais

## Efeito dos meios de financiamento

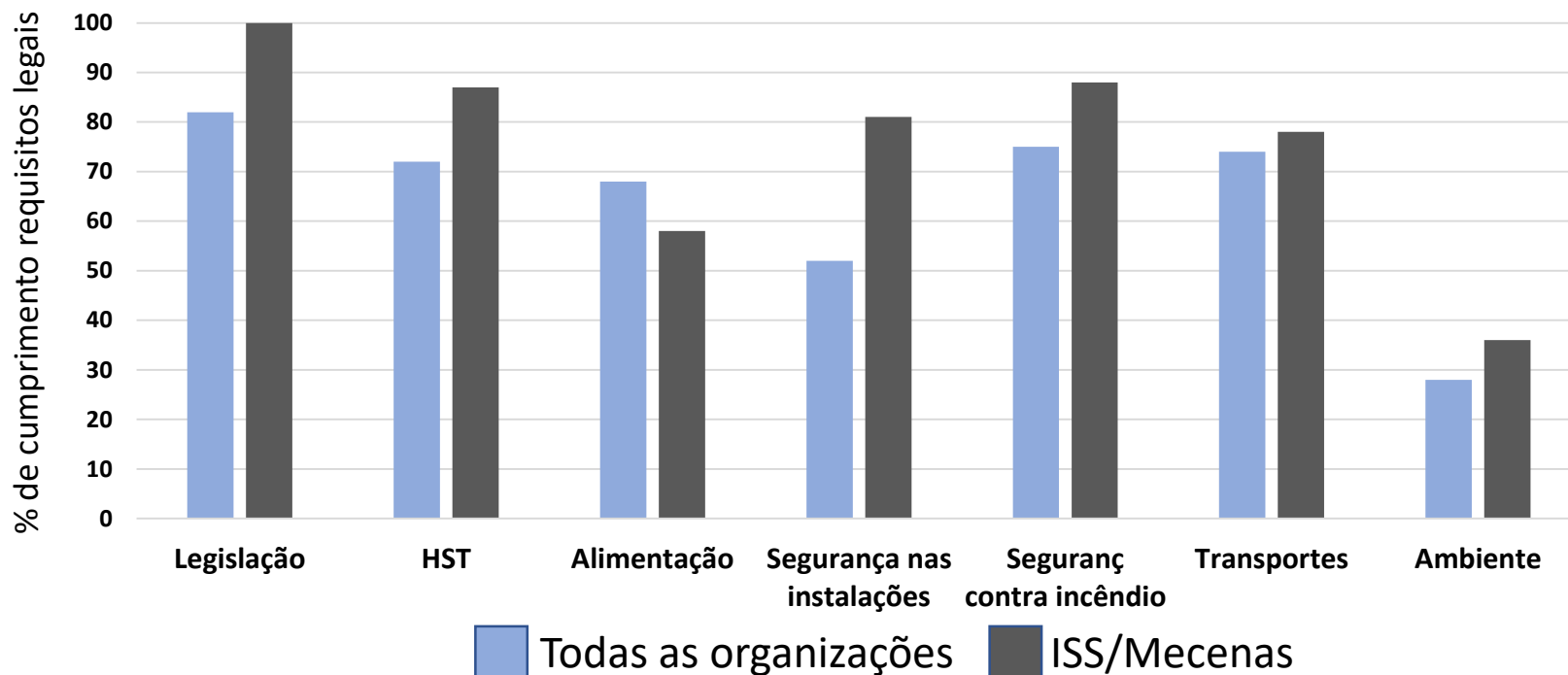
Lista de verificação: **AMBIENTE** (4 de 25 questões)



- Totalidade das Organizações com baixo desempenho nas boas praticas ambientais
- Principais problemas: Regras de armazenagem de produtos químicos, que comportam riscos diferenciados, em função das suas incompatibilidades e existência de bacias de retenção

# Requisitos legais

## Resumo Global



- **Necessidade de prestação de contas gera melhor gestão e organização**



Programa Partilhando ... Aprende-se  
Análise dos resultados de 2016 a 2019

## Método utilizado

De forma a poder apresentar os resultados das várias edições do Partilhando ... Aprende-se temos de considerar **apenas as avaliações realizadas pelos voluntários da E3S**, que se baseiam em requisitos de modelos normativos ou em reconhecidas boas práticas e não em avaliação interpares, pois estas são avaliações relativas às organizações que participaram em seus quartetos.

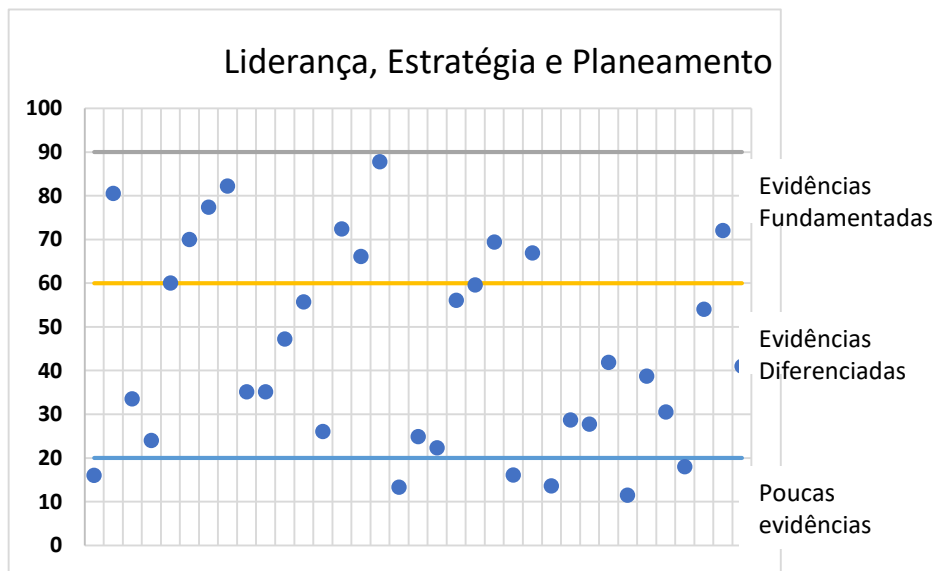
O resultado da avaliação das metodologias adoptadas, da sua implementação e a da medição / monitorização dos resultados obtem-se através da média aritmética das pontuações atribuídas a cada requisito.

O resultado para cada critério obtem-se através de uma média ponderada:

**Pontuação do critério = 30% Planeamento+50% Execução+20%Monitorização**

# Liderança, Estratégia e Planeamento

O gráfico mostra o grau de cumprimento dos requisitos de **Liderança, Estratégia e Planeamento** pelas 35 organizações participantes no Programa Partilhando... Aprende-se.

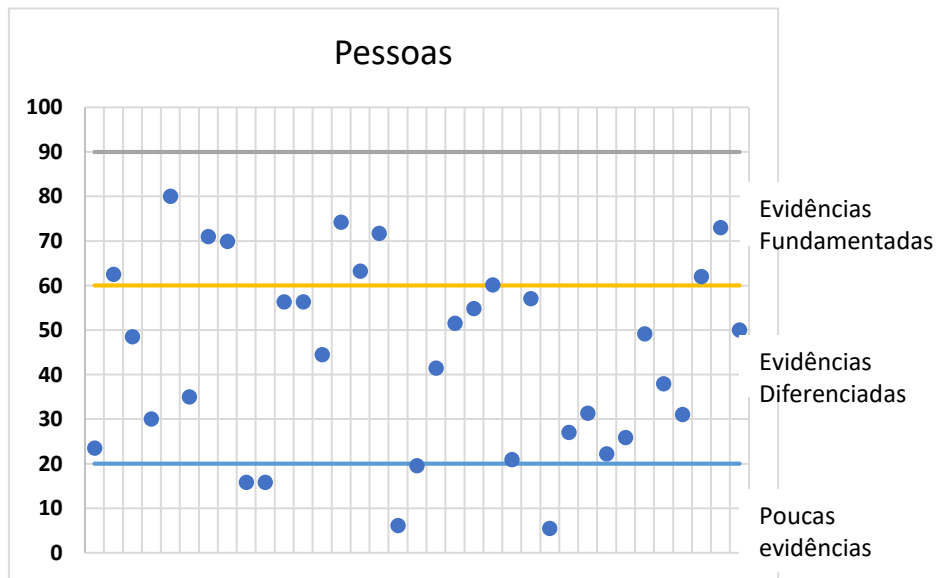


- Da análise deste gráfico verificamos existir uma grande dispersão de resultados, o que evidencia o diferente desenvolvimento das várias Organizações avaliadas. Esta dispersão verifica-se em todos os restantes eixos.
- As Organizações têm maiores dificuldades no planeamento, sobretudo na formulação dos objectivos estratégicos
- Mesmo Organizações mais fortes, não conseguem fazer a monitorização de forma adequada.
- É na implementação que se verifica o melhor resultado neste eixo.

Pontuação dos voluntários:  
(30% Planeamento+50% Execução+20%Monitorização)

# Pessoas.

O gráfico mostra o grau de cumprimento dos requisitos de **Pessoas** pelas 35 organizações participantes no Programa Partilhando... Aprende-se.

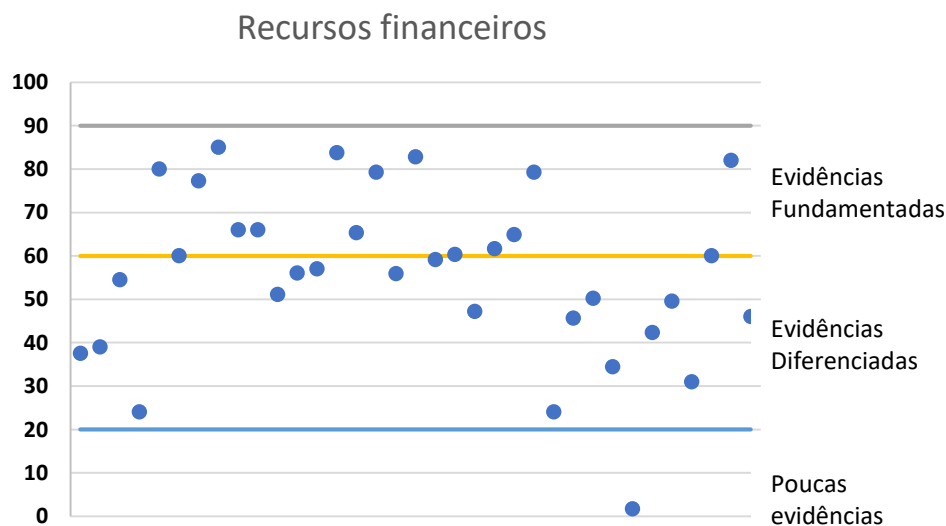


- Os resultados obtidos não evidenciam a importância que a maioria das Organizações atribui a este eixo.
- Facilmente se pode obter uma maior transparência na gestão da expectativa das pessoas.
- Muito frequentemente o plano de formação não está ligado aos objectivos operacionais e à avaliação de desempenho.
- Na maioria dos casos, o compromisso dos colaboradores com a Organização mascara as deficiências na gestão deste recurso

Pontuação dos voluntários:  
(30% Planeamento+50% Execução+20%Monitorização)

# Recursos financeiros.

O gráfico mostra o grau de cumprimento dos requisitos de **Recursos financeiros** pelas 35 organizações participantes no Programa Partilhando... Aprende-se.



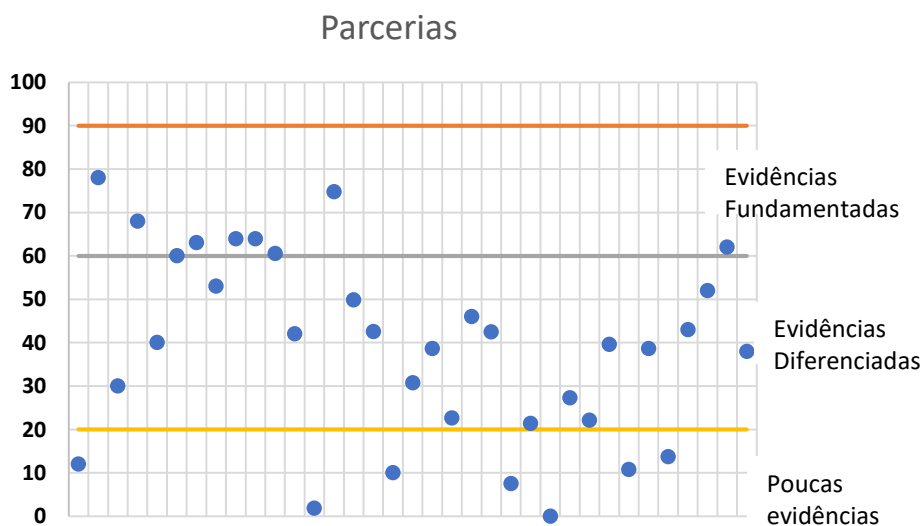
Pontuação dos voluntários:  
(30% Planeamento+50% Execução+20%Monitorização)

- O eixo – Recursos Financeiros – corresponde à área melhor estruturada na grande maioria das Organizações.
- A existência de obrigações legais que têm obrigatoriamente de ser cumpridas e o facto de normalmente se recorrer a contratação externa justificam este desenvolvimento.
- A avaliação apenas é prejudicada pelo não cumprimento dos requisitos de monitorização/ medição por não existir controlo de gestão ou por os mapas contabilísticos não estarem disponíveis em tempo útil.



# Parcerias

O gráfico mostra o grau de cumprimento dos requisitos de **Parcerias** pelas 35 organizações participantes no Programa Partilhando... Aprende-se.

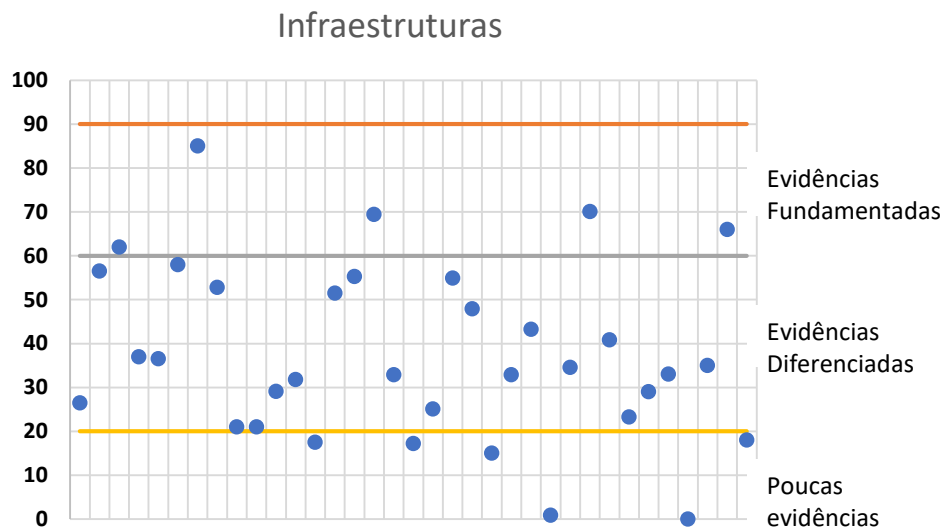


Pontuação dos voluntários:  
(30% Planeamento+50% Execução+20%Monitorização)

- É o eixo a que a gestão presta menor atenção, desde logo porque na grande maioria dos casos existe uma confusão entre o que é um apoio e o que é uma parceria.
- Raramente se verifica uma ligação das parcerias ao planeamento estratégico encarando-as como uma forma de captação de recursos inexistentes na Organização.
- Nos pontos casos em que são trabalhadas, raramente estão definidos os objectivos a alcançar e a forma como se partilham os resultados com os parceiros

# Infraestruturas.

O gráfico mostra o grau de cumprimento dos requisitos de **Infraestruturas** pelas 35 organizações participantes no Programa Partilhando... Aprende-se.

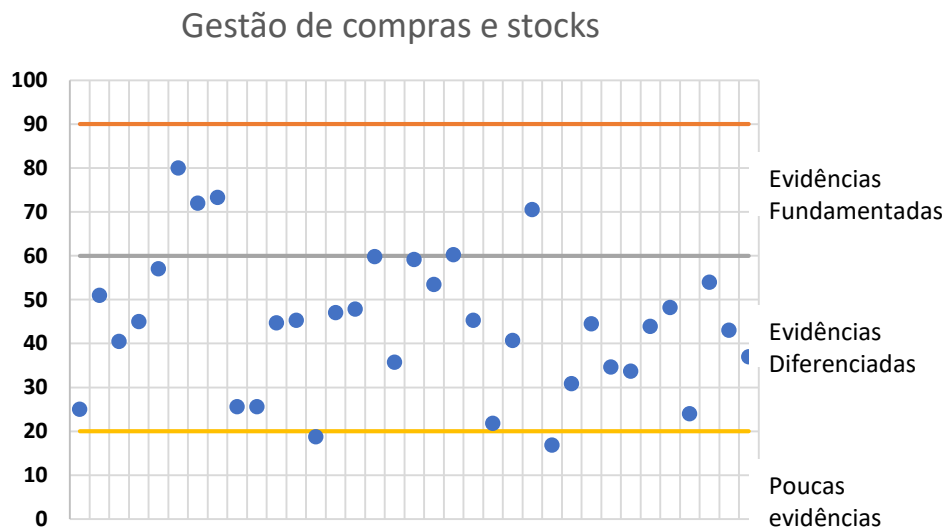


- É o eixo com a segunda pior avaliação.
- Regra geral não é cumprida a legislação
- Muito frequentemente não existe plano de manutenção das instalações
- Não é realizada a manutenção preventiva
- Não existe conhecimento sobre que instrumentos estão sujeitos a calibração, nem como ela deve ser realizada

Pontuação dos voluntários:  
(30% Planeamento+50% Execução+20%Monitorização)

# Gestão de compras e stocks.

O gráfico mostra o grau de cumprimento dos requisitos de **Gestão de compras e stocks** pelas 35 organizações participantes no Programa Partilhando... Aprende-se.

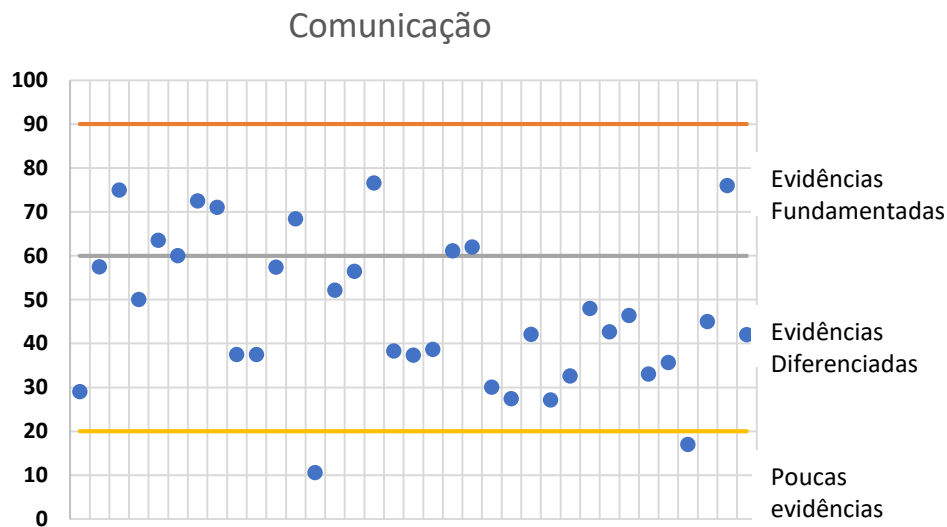


Pontuação dos voluntários:  
(30% Planeamento+50% Execução+20%Monitorização)

- Sendo um dos eixos em que se verifica uma maior uniformidade dos resultados, existe no entanto espaço para melhoria.
- Definição clara dos requisitos dos produtos e equipamentos a adquirir
- Integração dos processos da Organização com os processos dos fornecedores, principalmente no fornecimento de produtos alimentares, o que permite obter uma redução de custos
- A maior deficiência verifica-se no controlo dos produtos recepcionados

# Comunicação.

O gráfico mostra o grau de cumprimento dos requisitos de **Comunicação** pelas 35 organizações participantes no Programa Partilhando... Aprende-se.



- É um eixo com melhor desempenho na maioria das Organizações
- Atendendo à importância da comunicação interna na satisfação dos colaboradores e da comunicação externa na captação de recursos (humanos, financeiros e de prestação de serviços) deve procurar-se de forma contínua a melhoria das suas eficácias.

Neste eixo, o ponto mais fraco reside na forma de medir a eficácia da acções de comunicação realizadas

Pontuação dos voluntários:  
(30% Planeamento+50% Execução+20%Monitorização)

# Planeamento operacional.

O gráfico mostra o grau de cumprimento dos requisitos de **Planeamento operacional** pelas 35 organizações participantes no Programa Partilhando... Aprende-se.



- É o eixo que a que corresponde a melhor avaliação, o que não é de admirar pois corresponde à área de competências específicas das Organizações.
- As maiores debilidades encontram-se na monitorização/ medição devido à falta de algumas evidências que confirmem a prestação do serviço
- O não cumprimento do requisito do modelo do ISS, “estão descritos e documentados os processos-chave” penaliza a avaliação que efectuamos neste eixo.

Pontuação dos voluntários:  
(30% Planeamento+50% Execução+20%Monitorização)

## Conclusões (1/2).

A experiência adquirida após 8 anos de colaboração com mais de 160 Organizações da Economia social permite-nos tirar algumas conclusões sobre a sua gestão e organização.

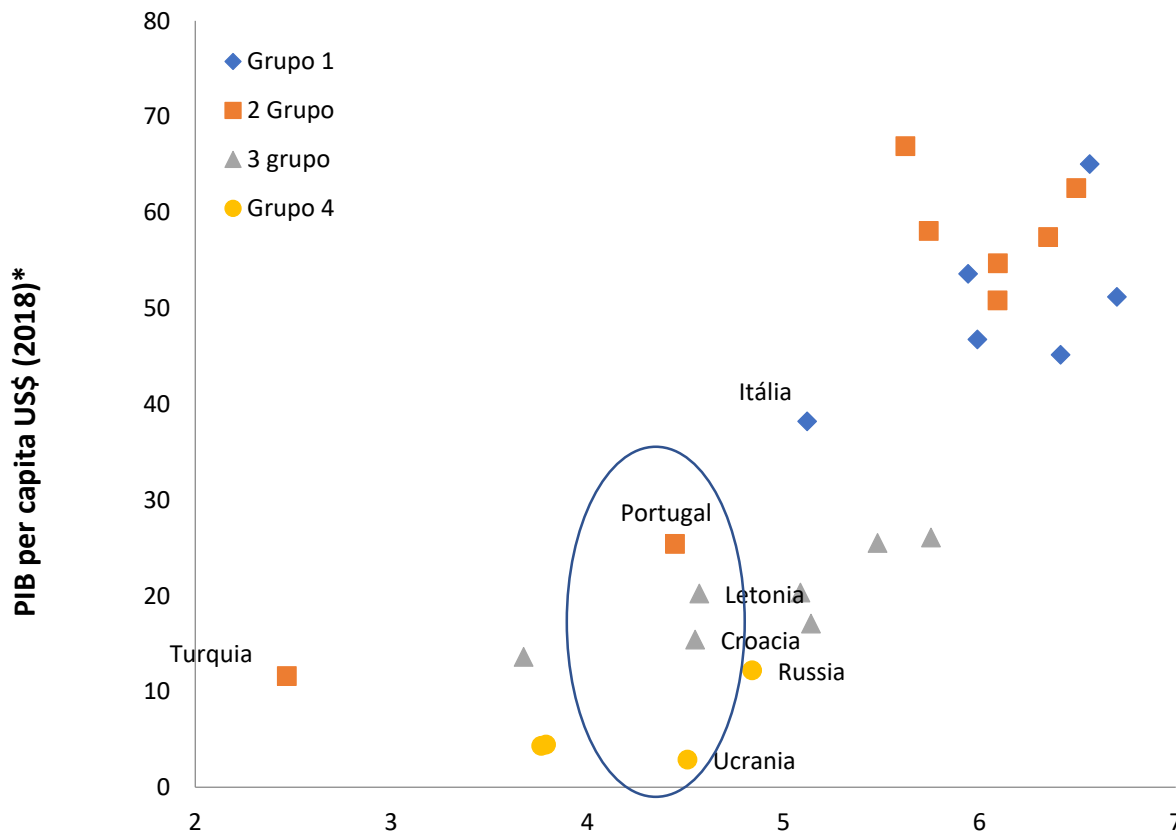
- Enquanto nos **requisitos legais verificou-se diferenciação entre as organizações** financiadas pelo ISS/ Mecenias e demais organizações, **na parte de gestão isto não acontece**, com excepção na Liderança, estratégia e Planeamento onde há uma evolução positiva nas organizações financiadas por capitais próprios ou outros
- Na avaliação da gestão é claramente visível o bom desempenho das Organizações certificadas no cumprimento de um modelo normativo

## Conclusões (2/2).

- Das fases de definição da metodologia a adoptar, da sua implementação e da monitorização/ medição dos resultados obtidos, é na **implementação que se verifica o maior sucesso** em todos os requisitos, havendo muita margem de melhoria no que se refere à monitorização/ medição.
  - ✓ Na **média global** da avaliação do desempenho nos vários eixos encontrámos valores entre **38 e 56%**.
  - ✓ No conjunto das avaliações realizadas, apenas no **planeamento operacional se encontrou um valor de 100%**, sendo que nos **restantes eixos os valores máximos** obtidos estão em torno de **84%**.
  - ✓ Há portanto espaço para melhorar.
- **Observa-se possibilidades de melhoria nas Parcerias, Comunicação, Gestão de Compras e Infraestruturas**

# O 3º Sector na Europa – é fundamental inovar!

Índice de qualidade do Sector Social - Calculado com base em indicadores nacionais de 25 países nas áreas de Cuidados de Saúde, Protecção Social e Educação



- Grupo 1 - países economicamente desenvolvidos com altos indicadores de desenvolvimento socioeconómico
- Grupo 2 - países economicamente desenvolvidos, membros da União Europeia e Turquia. Nestes países a unificação de sistemas e programas pode supostamente garantir o desenvolvimento do sector social
- Grupo 3 - novos membros da União Europeia. As mudanças institucionais associadas aos processos de reestruturação económica e no período de adesão à UE ocorreram em um passo rápido.
- Grupo 4 - Constituído por repúblicas pós-soviéticas que começaram a mudar rapidamente para se tornarem competitivas

\*<http://worldpopulationreview.com/countries/countries-by-gdp/>

\*\*Vasilyeva, T., Lyeonov, S., Adamičková, I., Bagmet, K. (2018). Institutional Quality of Social Sector: the Essence and Measurements. *Economics and Sociology*, 11(2), 248-262. doi:10.14254/2071-789X.2018/11-2/17





E a seguir?



## Material de apoio

Melhores práticas e Guiões práticos disponíveis no:  
<http://e3s.pt/divulgacao-de-conhecimento>

Exemplos de  
Melhores práticas

- Avaliação de Desempenho – Assoc. Humanidades
- Recompensas emocionais – Pressley Ridge
- Gestão de riscos - Cercima

Guiões Práticos  
E3S

- Liderança, Planeamento e estratégia
- Gestão de pessoas
- Parcerias
- Comunicação
- Regulamento Geral da Proteção de Dados