



QUALIFICAR O  
3º SECTOR

Parceria, Projecto e  
Modelo de Intervenção  
Maio 2009



## FICHA TÉCNICA

Título: Q3 - Qualificar o 3º Sector – Parceria, Projecto e Modelo de Intervenção

Parceiros envolvidos na redacção:  
AEP, CPCCRD, FENACERCI, IEBA, IN LOCO, MINHA TERRA, UTAD.

Projecto: Q3 - Qualificar o 3º Sector

Financiamento: Tipologia de Intervenção 3.1.2 - Programa de Formação-Ação para Entidades da Economia Social, no Eixo 3 do POPH – Programa Operacional do Potencial Humano

| N.º de PROJECTO | Norte          | Centro         | Alentejo       | Algarve         |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| CPCCRD          | 011384/2008/31 | 011413/2008/31 | 011414/2008/31 | 011416/2008/831 |
| FENACERCI       | 012316/2008/31 | 012317/2008/31 | 012313/2008/31 | 012312/2008/831 |
| MINHA TERRA     | 012359/2008/31 | 012360/2008/31 | 012361/2008/31 | 012362/2008/831 |

Design: Yourway

Impressão e Acabamento: Tondelgráfica – Artes Gráficas, Lda.

N.º Exemplares: 200

Data: Maio 2009

1ª Edição

FINANCIAMENTO:



PARCERIA:

---

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| LISTA DE SIGLAS                                     | 04 |
| PREFÁCIO  | 05 |
| INTRODUÇÃO  | 06 |
| <hr/>   |    |
| 1. Parceria Q3                                      | 07 |
| 1.1. Enquadramento                                  | 07 |
| 1.2. Valores  | 08 |
| 1.3. Modelo de Regulação                            | 09 |
| <hr/>   |    |
| 2. Projecto Q3                                      | 10 |
| 2.1. Conceitos e Pressupostos                       | 10 |
| 2.1. Apresentação                                   | 10 |
| 2.3. Objectivos                                     | 11 |
| 2.4. Intervenientes                                 | 11 |
| <hr/>   |    |
| 3. Modelo Q3  | 12 |
| 3.1. Apresentação                                   | 12 |
| 3.2. A Perspectiva Formativa da Consultoria         | 12 |
| 3.3. Estrutura do Modelo Q3                         | 13 |
| 3.4. As Fases do Modelo Q3                          | 14 |
| 3.4.1. Pré-Seleção                                  | 14 |
| 3.4.2. Seleção                                      | 16 |
| 3.4.3. Diagnóstico Organizacional                   | 17 |
| 3.4.4. Plano de Desenvolvimento                     | 21 |
| 3.4.5. Implementação de Medidas                     | 23 |
| 3.4.6. Revisão do Plano e Recomendações             | 25 |
| 3.4.7. Acompanhamento e Avaliação                   | 25 |
| 3.5. Qualificação de Consultores/as e Formadores/as | 27 |
| <hr/>   |    |
| 4. Recursos Bibliográficos e Links Úteis            | 27 |
| <hr/>   |    |
| 5. Anexos   | 29 |

FINANCIAMENTO:



PARCERIA:

---

**LISTA DE SIGLAS**

AEP - Associação Empresarial de Portugal

C3 - Consultoria para o 3º Sector

CPCCRD - Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto

D3 - Digitalizar o 3º Sector

FENACERCI - Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social

FMI - Ficha de Manifestação de Interesse

GE - Grupo Estratégico

IC - Iniciativa Comunitária

IEBA - Centro de Iniciativas Empresariais Beira Aguieira

IN LOCO - Associação de Desenvolvimento Local

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

MINHA TERRA - Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local

MPPO - Matriz de Planeamento de Projectos por Objectivos

PIMO - Participação em Intervenções de Melhoria Organizacional

PME – Pequena e Média Empresa

POC – Programa Ocupacional

POPH – Programa Operacional do Potencial Humano

Q3 - Qualificar o Terceiro Sector

QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional

TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação

UTAD - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

**FINANCIAMENTO:****PARCERIA:**

## INTRODUÇÃO

Q3 é uma sigla que significa “Qualificar o 3º Sector” e que serve de chapéu ao modelo de organização e funcionamento de uma parceria, a um projecto e a um modelo de intervenção em organizações do 3º Sector. Este documento apresenta e descreve estas 3 dimensões do Q3: a parceria, o projecto e o modelo de intervenção. Este manual foi a forma encontrada para sistematizar informação e dar formalmente a conhecer todo o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido, desde 2001, com objectivo de promover a qualificação das pessoas e das organizações do 3º Sector.

Este documento destina-se a ser usado e consultado por públicos diversos: entidades do 3º Sector, organizações e pessoas relacionadas com os processos de qualificação deste sector (entidades formadoras e/ou consultoras, formadores/as e consultores/as individuais), bem como por todos os/as interessados nesta temática.

Nele pode ser encontrada uma descrição da parceria Q3, a nível da sua origem, composição, modelo de organização e dos valores que partilham. De seguida, é apresentado o projecto Q3, começando pelos conceitos e pressupostos que estão na sua base, bem como os seus objectivos e principais intervenientes. Por fim, descreve-se o Modelo de Intervenção Q3, que se baseia na perspectiva formativa da consultoria e que tem uma estrutura, onde se sucedem várias fases e actividades de consultoria, formação, acompanhamento e avaliação. Para complementar este documento, estão disponíveis em anexo e on line, no site [www.q3.org.pt](http://www.q3.org.pt), um conjunto de modelos e instrumentos, que exemplificam a aplicação do Modelo. São, ainda, indicados um conjunto de recursos bibliográficos, que permitem um aprofundamento das temáticas apresentadas neste documento.

O documento Q3 Qualificar o 3º Sector – Parceria, Projecto e Modelo de Intervenção é editado em suporte papel e distribuído pelas entidades da parceria; tem, ainda, uma edição digital, disponível, para livremente ser consultada e descarregada a partir do site [www.q3.org.pt](http://www.q3.org.pt).

Esperamos que a leitura e consulta deste documento seja útil e possa dar um contributo para a temática da qualificação das pessoas e das organizações do 3º Sector.

FINANCIAMENTO:



PARCERIA:



1

---

PARCERIA Q3

# 1.1

## ENQUADRAMENTO

Dada a sua importância económica e social, nomeadamente em termos de promoção do desenvolvimento local, serviços de proximidade e criação de emprego qualificado e deslocalizado, as organizações do **3º Sector** têm sido merecedoras de atenção e apoio, no sentido de melhorarem as suas competências e a qualidade das suas prestações e assegurarem a sua sustentabilidade. As debilidades das organizações do 3º Sector estão abundantemente identificadas, sendo do entendimento geral que podem ser colmatadas com iniciativas e programas de apoio à qualificação dos seus recursos humanos.

Desde o ano 2000, que a IC - Iniciativa Comunitária EQUAL tem apoiado um conjunto de projectos de inovação social, que visam a qualificação das organizações e dos profissionais da Economia Social. No âmbito destes projectos, um conjunto de parcerias de desenvolvimento criou vários produtos, que foram e/ou estão a ser disseminados e efectivamente incorporados em várias entidades, dando um contributo decisivo para o processo de qualificação.

Neste contexto, a actual parceria do Projecto Q3 - Qualificar o 3º Sector já percorreu um longo percurso, com início em 2001, o qual ainda hoje continua, e se traduz na concepção e implementação de vários projectos com o objectivo de contribuir para qualificação do 3º Sector.

Assim, inicialmente através do Projecto **C3 - Consultoria para o 3º Sector** (apoiado pela IC EQUAL, entre 2001 e 2006), experimentou-se e adaptou-se uma metodologia de intervenção que se revelou capaz de resolver com eficácia os problemas das organizações deste sector, designada **Modelo de Intervenção C3**. A metodologia foi desenvolvida e testada através da sua adaptação e aplicação em 6 organizações do 3º Sector, da Região Centro. O modelo de intervenção baseia-se num diagnóstico de problemas concretos, realizado de forma participada, na elaboração de um plano de desenvolvimento à medida, na implementação das medidas de formação e consultoria formativa, de curto prazo e na avaliação de resultados. Todo este processo é desenvolvido com recurso a consultores/as generalistas e especialistas, que envolvem todos os membros da organização, em todas as fases do processo, promovendo a sua participação e capacitação, no fundo, o **empowerment** das organizações. Após a comprovação da respectiva validade no âmbito do C3, este modelo de intervenção voltou a ser aplicado em mais 9 organizações do 3º Sector no Algarve, entre o final de 2007 e o início de 2008, no âmbito do Projecto **C3-Algarve**, apoiado pelo PROAlgarve, tendo-se concluído, de novo, pela sua validade.

Na sequência do Projecto C3, verificou-se que uma parte dos problemas identificados nas organizações do 3º Sector poderiam ser resolvidos através de soluções de gestão que integrassem ferramentas TIC - Tecnologias da Informação e Comunicação, sobretudo nas áreas do marketing, gestão e comunicação. Daqui nasceu o Projecto **D3 - Digitalizar o 3º Sector** (também como o apoio da IC EQUAL), o qual foi promovido desde 2004 a 2008 e teve por objectivo melhorar o desempenho das organizações deste sector através da utilização das TIC. Aplicou o Modelo de Intervenção C3 em 4 organizações e implementou medidas de formação e consultoria formativa, que permitiram desenvolver o Manual D3 “Soluções Digitais de Marketing e Gestão para Organizações Sem Fins Lucrativos”, com conteúdos sobre marketing, comunicação e indicações sobre ferramentas TIC e *software open source* disponível na área de documentos do site [www.q3.org.pt](http://www.q3.org.pt).

Estes projectos evidenciaram e confirmaram a necessidade de qualificação das entidades e das pessoas que trabalham no 3º Sector, a necessidade de utilizar metodologias adaptadas às suas especificidades e de criar um programa público que desse resposta a estas questões. Foi neste contexto, e numa altura em que os poderes públicos estavam a estruturar o QREN - Quadro de Referência Estratégico Nacional, para o período de 2007 a 2013, que a Parceria criada em 2001 elaborou a proposta para a criação de um programa público, de âmbito nacional – o **Q3 - Qualificar o 3º Sector, que financeira a qualificação das pessoas e organizações do 3º Sector**. Esta Parceria apresentou a então designada “Proposta Q3” em vários eventos e em diversas reuniões, tendo recolhido o interesse e reconhecimento de um elevado número de instituições do 3º Sector, bem como de organismos públicos, partidos políticos e parceiros sociais. No culminar deste processo registou-se a inclusão da Tipologia de Intervenção 3.1.2 - Programa de Formação-Acção para Entidades da Economia Social, no Eixo 3 do POPH – Programa Operacional do Potencial Humano. Esta Tipologia de Intervenção permitiu que a parceria Q3 apresentasse, em Abril de 2008, um conjunto de 12 candidaturas para as regiões do Norte, Centro, Alentejo e Algarve. Em Junho de 2008, a Parceria obteve a aprovação dessas candidaturas e, entre Setembro de 2008 e Agosto de 2010, implementou o Q3 em 110 organizações.

07

FINANCIAMENTO:



PARCERIA:

A Parceria integra as seguintes entidades:

- **AEP** -Associação Empresarial de Portugal, com sede no Porto,
- **CPCCRD** -Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto, com sede em Lisboa,
- **FENACERCI** -Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social, com sede em Lisboa,
- **IEBA** -Centro de Iniciativas Empresariais Beira Agueira, com sede em Mortágua,
- **IN LOCO** -Associação de Desenvolvimento Local, com sede em S. Brás de Alportel,
- **MINHA TERRA** -Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local, com sede em Lisboa e
- **UTAD** -Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, com sede em Vila Real.

# 1.2

## VALORES

A Parceria Q3 é uma rede na qual as várias entidades articulam a sua actuação e se complementam mutuamente, tendo uma experiência significativa de trabalho em parceria ao serviço da qualificação do 3º Sector.

Com vista ao sucesso da sua acção, orienta-se de acordo com os seguintes valores:

**Cooperação:** o benefício mútuo é superior ao individual; acesso comum a recursos; acompanhamento de actividades; troca de informação e partilha de experiências e resultados;

**Participação Iguitária:** independentemente das características de cada uma, as entidades parceiras tem todas o mesmo valor e possibilidade de participação;

**Complementaridade:** dada a diversidade de competências específicas de cada entidade, procura-se criar sinergias e complementaridades;

**Estratégia Conjunta:** definição de uma estratégia nacional de implementação dos projectos e actividades;

**Informação Partilhada:** troca de informação, métodos, instrumentos e experiências no âmbito do Modelo Q3, de outros processos relevantes para a qualificação do 3º Sector e dos processos de gestão dos projectos e actividades;

**Melhoria Contínua:** continuidade e aperfeiçoamento da lógica de trabalho em parceria e de inovação no âmbito de actividades de apoio à qualificação do 3º Sector, a nível nacional e europeu;

**Capacitação:** melhoria e desenvolvimento das competências dos parceiros e dos vários intervenientes nos processos de qualificação do 3º Sector;

**Disseminação:** divulgação de conhecimentos, inovações, resultados; promoção da apropriação e incorporação de casos bem sucedidos;

**Transparência:** gestão transparente dos projectos e actividades;

**Operacionalidade:** gestão de orçamentos individuais de forma eficiente, de modo a garantir a operacionalidade da estratégia nacional;

**Respeito pela Individualidade:** respeito pela individualidade, autonomia, características próprias e obrigações assumidas nos respectivos projectos ou actividades, por cada uma das entidades parceiras;

**Cumprimento da Lei:** a cooperação não prevalece sobre quaisquer disposições legais ou convencionais aplicáveis aos parceiros ou a que estes devam obediência.

# 08

FINANCIAMENTO:



PARCERIA:





# 1.3

## MODELO DE REGULAÇÃO

O acompanhamento dos projectos e a supervisão geral das actividades realizadas pela Parceria Q3 são assegurados por um Grupo Estratégico (GE), constituído por um/a representante de cada parceiro.

O GE reúne ordinariamente uma vez em cada dois meses ou sempre que a necessidade de cada projecto ou actividade o justifique, revestindo as suas decisões a forma de recomendação às entidades da parceria. Compete-lhe decidir, por consenso, sobre o desenvolvimento de acções nos projectos Q3, reflectir sobre os indicadores de realização e monitorização dos projectos e, com essa informação, produzir as recomendações.

Em estreita colaboração com o GE está operacionalizada a Avaliação Externa, à qual compete apoiar a reflexão e a tomada de decisão, promover a monitorização e o acompanhamento dos projectos em curso, produzir relatórios intermédios e finais com informação relevante sobre os processos e resultados e, ainda, formular recomendações tendentes à inovação e melhoria contínua.

Em cada entidade promotora do projecto Q3 existe um Gestor/a de Projecto, que é responsável pela sua coordenação e execução, com o apoio de um/a Gestor/a Financeiro/a, de um/a Gestor/a Técnico-Pedagógico/a.

A Coordenação Regional é realizada pela entidade parceira que, em cada região, reúne melhores condições para dinamizar o projecto e constituir uma equipa adequada para o efeito.

FINANCIAMENTO:



PARCERIA:



2

---

PROJECTO Q3

## 2.1 CONCEITOS E PRESSUPOSTOS

Utiliza-se o conceito de 3º Sector para fazer a distinção entre o chamado primeiro Sector – o Estado, com uma lógica proteccionista e providencial e o segundo – o Mercado, que funciona na lógica da oferta e da procura. O 3º Sector, não tendo como objectivo o lucro, baseia a sua actuação na satisfação de necessidades através da auto-organização dos próprios interessados ou da mobilização de cidadãos, numa lógica associativa e solidária.

Nas últimas décadas, o 3º Sector tem registado um crescimento significativo, o que permitiu uma maior visibilidade das actividades e serviços por ele prestados. Surge, assim, o interesse neste conjunto de organizações, onde se englobam associações de desenvolvimento local, misericórdias, instituições particulares de solidariedade social, cooperativas, associações mutualistas, fundações, colectividades e outras associações sem fins lucrativos. Quer a nível de Portugal,

como a nível Europeu, o 3º Sector dá um reconhecido contributo para a promoção do desenvolvimento local, para produção de riqueza e para a criação de emprego. Contudo, existe um conjunto de problemas ligados à sua gestão e ao funcionamento interno das organizações que o compõem, que reduz a eficiência e a prestação de serviços de qualidade. Em cenários de maior competitividade, que se desenham para o futuro, esta situação pode colocar em causa a sobrevivência de muitas destas organizações, pois algumas das suas vantagens comparativas não podem ser assumidas como garantidas.

O Projecto Q3 – Qualificar o 3º Sector baseia a sua intervenção numa metodologia adaptada às organizações do 3º Sector, que é capaz de contribuir eficazmente para a sua melhoria, desenvolvendo as competências das pessoas e melhorando o desempenho das entidades que nele se enquadram.

## 2.2 APRESENTAÇÃO

O Q3 é um projecto nacional que visa desenvolver as competências das pessoas e das organizações do 3º Sector, melhorar a qualidade das suas prestações, a eficácia da gestão e contribuir para a sua competitividade e sustentabilidade, através de processos participados e sustentados de consultoria e formação.

A sua mais-valia é a de promover a melhoria das organizações e das pessoas que nelas colaboram, ao nível da gestão e da organização interna. Para este efeito, dinamiza processos participativos, procurando capacitar os recursos internos das organizações e implementar soluções adaptadas e inovadoras, criando competências e ferramentas que permitam continuar os processos de aprendizagem e de melhoria contínua.

## 2.3 OBJECTIVOS

O principal objectivo do Q3 é melhorar a qualidade e a eficácia da gestão das instituições do 3º Sector, actuando sobre:

- as suas formas de organização e gestão;
- a cadeia de valor dos serviços prestados à comunidade;
- a integração das TIC;
- a melhoria de processos tendentes à implementação de sistemas de gestão da qualidade;
- o desenvolvimento das competências de dirigentes, colaboradores/as e voluntários/as;
- os modelos e formas de cooperação inter-institucional.



FINANCIAMENTO:



PARCERIA:

# 2.4

## INTERVENIENTES

| Entidades Beneficiárias  | Entidades Consultoras e Formadoras   | Avaliação  | Entidades Destinatárias   |
|--|--|--|---|
| São três as entidades parceiras beneficiárias do apoio do POPH.  | Parceiros prestadores de serviços de consultoria e formação, que integram um/a Coordenador Regional e uma equipa de consultores/as de ligação e uma bolsa de formadores/as especialistas.  | Realizada nas vertentes de auditorias interna, qualidade e acompanhamento e avaliação.   | São as entidades da Economia Social que beneficiam dos processos de qualificação, de acordo com a regulamentação específica da Tipologia de Intervenção 3.1.2 do POPH.  |
| CPCCRD<br>FENACERCI<br>MINHA TERRA   | AEP<br>IEBA<br>IN LOCO   | UTAD   | Associações de desenvolvimento local<br>Colectividades<br>Cooperativas<br>Fundações<br>IPSS<br>Misericórdias<br>Mutualidades  |
| Em cada uma destas entidades beneficiárias existe: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gestor/a de Projecto</b>, que é responsável pela sua coordenação e execução dos vários projectos;</li> <li>- <b>Gestor/a Financeiro/a</b> e</li> <li>- <b>Gestor/a Técnico-Pedagógico/a</b>.</li> </ul> | Em cada uma das entidades e em cada Região está criada uma estrutura, constituída por: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Coordenador/a Regional</b>: faz a coordenação das equipas de consultores/as de ligação e de formadores/as;</li> <li>- <b>Equipa de Consultores/as de Ligação</b>: equipa única que intervém nas entidades, independentemente do projecto em que estão inseridas; cada consultor/a de ligação é responsável por realizar as actividades de consultoria: selecção, diagnóstico, plano, acompanhamento da implementação e revisão do plano e recomendações; todos/as os/as consultores/as de ligação estão certificados para realizar intervenções de acordo com o Modelo Q3, tendo obrigatoriamente frequentado uma acção de formação com esse objectivo;</li> <li>- <b>Equipa de Formadores/as</b>: bolsa de formadores/as especialistas, a partir da qual são seleccionados estes profissionais, sendo eles que vão implementar as medidas de formação previstas no Modelo Q3 e no plano de desenvolvimento de cada entidade destinatária.</li> </ul> | - <b>Auditoria interna e qualidade</b> : desenvolve actividades de verificação da conformidade e qualidade da implementação do Modelo de Intervenção Q3; de acompanhamento e apoio à actuação das coordenações regionais e respectivas equipas de consultores/as e formadores/as; colabora na administração de instrumentos de recolha de informação para o processo avaliativo; | No âmbito da sua participação no Q3, estas entidades participam nas actividades do projecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Dirigentes</b>: membros da Direcção ou órgão directivo/de gestão equivalente</li> <li>- <b>Facilitador/a Interno/a</b>: pessoa de contacto, indicada pela Direcção para acompanhar e operacionalizar internamente a intervenção e servir de interlocutor junto do/a Consultor/a de Ligação,</li> <li>- <b>Colaboradores/as e Voluntários/as</b>: pessoas que trabalham na entidade, independentemente do tipo de vínculo laboral ou de voluntariado que com ela mantêm.</li> </ul> |



3

MODELO Q3

# 3.1

## APRESENTAÇÃO

O Modelo Q3 pode ser definido como uma metodologia de intervenção em organizações do 3º Sector, baseada em actividades de consultoria e formação. Visa promover a melhoria da organização e da gestão dessas organizações através do desenvolvimento das competências das pessoas que nelas colaboram. Os processos adoptados no Modelo pretendem motivar para a mudança, inovação e criatividade e promover a internalização de conhecimentos, o “empowerment” e a aprendizagem contínua.

O processo de intervenção nas organizações é sustentado em dois princípios fundamentais. O primeiro, é a da **participação** de todos os membros da organização (dirigentes, colaboradores/as, voluntários/as), em todas as fases, através da sistemática promoção de reuniões, entrevistas, encontros, contactos e sessões colectivas. O segundo, é a **sustentação** da intervenção em dados e informações concretas e pertinentes para cada organização, estabelecendo uma relação directa entre pontos de partida – problemas identificados na organização – e as situações desejadas – objectivos visados e resultados a atingir.

A intervenção nas organizações estrutura-se em várias fases: pré-selecção, selecção, diagnóstico organizacional, plano de desenvolvimento, implementação de medidas e revisão do plano e recomendações; complementarmente, são desenvolvidos processos de acompanhamento, avaliação e validação, interna e externa, de todas as fases da intervenção.

A intervenção baseia-se, sobretudo, em actividades realizadas na própria organização e, de preferência, no local de trabalho, utilizando métodos activos, onde se promove a interacção com as pessoas e o aproveitamento dos seus saberes e experiências. Complementarmente, também se realizam acções de formação inter-organizações, de modo a promover o inter-conhecimento, fomentar a cooperação inter-institucional, aumentar a rede de contactos inter-institucionais e partilhar conhecimentos e práticas, sobre temáticas de interesse comum e partilhado.

# 3.2

## PERSPECTIVA FORMATIVA DA CONSULTORIA

O Modelo Q3 funda-se no paradigma da designada consultoria formativa, enquanto abordagem assente no paradigma andragógico, o qual se focaliza nas condições de aprendizagem dos adultos. De acordo com este paradigma, os/as consultores/as e os/as formadores/as assumem um papel de “facilitadores/as de aprendizagem”, agindo como mediadores/as entre a entidade, os problemas identificados e os objectivos definidos e promovendo a aprendizagem, através de processos de resolução de problemas. Nesta abordagem, a dimensão relacional ganha relevo, sendo que o objectivo fundamental dos processos de consultoria e de formação é o de permitir à organização o desenvolvimento das competências necessárias para a resolução autónoma dos seus problemas, presentes e futuros. Por isto, são essencialmente valorizados os saberes práticos da entidade, sendo estes encarados como complementares aos saberes técnico-científicos de consultores/as e formadores/as, por forma a possibilitar um enriquecimento recíproco.

# 3.3

## ESTRUTURA DO MODELO Q3

O processo de intervenção nas organizações destinatárias tem uma duração variável entre 9 e 12 meses, para realizar todas as fases (pré-selecção, selecção, diagnóstico, plano, implementação, revisão, acompanhamento e avaliação) e respectivas actividades de consultoria e formação.

(consultar tabela seguinte) >

14

FINANCIAMENTO:



PARCERIA:

# 3.3

## ESTRUTURA DO MODELO Q3 (fases)

| Fases                            | Actividades  |   | Resultados   |
|----------------------------------|--|---|--|
|                                  | Consultoria  | Formação  |  |
| Pré-Seleção das organizações     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição das condições de participação</li> <li>- Divulgação</li> <li>- Ficha de Manifestação de Interesse</li> </ul>  |   | Relatório de Pré-Seleção   |
| Seleção                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pré-Diagnóstico</li> <li>- Entrevista com Dirigente</li> <li>- Visita à Organização</li> <li>- Ficha Radiográfica</li> <li>- Contrato para o Desenvolvimento</li> </ul>   | Integração no Modelo de Intervenção Q3  | Relatório de Seleção   |
| Diagnóstico Organizacional       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Auscultação de Pessoas</li> <li>- Entrevista a Dirigentes</li> <li>- Entrevista a Colaboradores e Voluntários</li> <li>- Caixa de Opiniões e Sugestões</li> <li>Análise Documental</li> <li>Enquadramento Sectorial e de Contexto</li> <li>Árvore de Problemas</li> <li>Árvore de Objectivos</li> </ul> | Participação em Intervenções de Melhoria Organizacional   | Relatório Inicial, de Diagnóstico e Plano de Desenvolvimento   |
| Plano de Desenvolvimento         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Medidas e estratégia de implementação</li> <li>- Quadro de Medidas</li> <li>- Quadro de Actividades por Medida</li> <li>- MPPO Matriz de Planeamento de Projectos por Objectivos</li> <li>Cronograma de implementação</li> <li>- Diagrama de Gantt</li> </ul>   | Participação em Intervenções de Melhoria Organizacional   |  |
| Implementação de Medidas         | Execução e acompanhamento da implementação   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Participação em Intervenções de Melhoria Organizacional</li> <li>Qualificação de Activos</li> <li>Implementação de Projectos de Melhoria</li> <li>Workshops Temáticos</li> </ul> | Relatório Final, da Intervenção  |
| Revisão do Plano e Recomendações | <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados atingidos</li> <li>Justificação de desvios</li> <li>Plano de médio-longo prazo</li> <li>Recomendações</li> </ul>   | Participação em Intervenções de Melhoria Organizacional   |  |
| Acompanhamento e Avaliação       |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório Inicial</li> <li>Relatório Intermédio</li> <li>Relatório Final</li> </ul> |

15

FINANCIAMENTO:



PARCERIA:



## 3.4

## AS FASES DO MODELO Q3

Em termos de actividades de consultoria e formação, podem indicar-se como valores médios da intervenção em cada entidade destinatária 100 horas de consultoria de ligação e 250 horas de formação, inter-entidades e intra-entidade. Todavia, a intervenção é dimensionada à medida de cada organização, em função da sua dimensão, dos problemas identificados e dos objectivos definidos. Assim, estes valores são indicativos e ajustáveis, em função das necessidades de cada entidade e da dimensão da intervenção que for acordada.

No que respeita à duração temporal da implementação de todas as fases em cada entidade, esta varia, como se indicou no início deste ponto, entre os 9 e os 12 meses.

As actividades de consultoria são realizadas pelo/a consultor/a de ligação, preferencialmente de forma presencial na entidade destinatária, podendo existir trabalho não-presencial associado a processos de análise e elaboração de documentos.

As actividades formativas são organizadas em duas modalidades: intra-entidades e inter-entidades. A formação **intra-entidade** é organizada exclusivamente para uma única entidade destinatária, enquadrando-se aqui os seguintes tipos de formação:

- participação em intervenções de melhoria organizacional (realizada desde o diagnóstico e ao longo das várias fases de realização do projecto);
- qualificação de activos (acções de formação preferencialmente associadas ao Catálogo Nacional das Profissões e realizadas na fase de implementação de medidas);
- implementação de projectos de melhoria (formação-acção, a realizar durante a implementação de medidas).

A formação **inter-entidades** destina-se a responder a necessidades e/ou questões sentidas por todas ou por várias entidades, enquadrando-se aqui os seguintes tipos de formação:

- integração no modelo de intervenção Q3 (realizada na fase de selecção); e
- workshops temáticos (podem ser organizados logo a partir da fase de diagnóstico, mas sobretudo na fase de implementação de medidas).

A estrutura do Modelo Q3 não é estática, mas antes incorpora melhorias resultantes da avaliação da sua implementação. Assim, a estrutura pode variar de acordo com a edição do projecto que esteja em curso (ver **anexo A** – Estrutura do Modelo Q3, nas várias edições do projecto).

## 3.4.1 PRÉ-SELECÇÃO

A fase de pré-selecção tem por objectivo recrutar um conjunto alargado de entidades destinatárias, que manifestem formalmente o seu interesse em participar numa intervenção de melhoria organizacional e de qualificação dos seus dirigentes, colaboradores/as e voluntários/as. Para tal, envolve um conjunto de actividades, designadamente: divulgação, verificação das condições de participação (nomeadamente, cumprimento de requisitos e preenchimento de critérios) e a pré-selecção, propriamente dita.

| Fases                        | Actividades Consultoria   | Formação | Resultados               |
|------------------------------|---|----------|--------------------------|
| Pré-Seleção das organizações | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição das condições de participação</li> <li>- Divulgação</li> <li>- Ficha de Manifestação de Interesse</li> </ul> |          | Relatório de Pré-Seleção |

As actividades de pré-selecção são realizadas por toda a parceria, através das suas redes de contactos; a verificação do cumprimento de requisitos e critérios é feita pelas equipas de consultoria, em cada região que, com essa informação, elaboram uma proposta de entidades a seleccionar que é, posteriormente, validada pelo GE.

Esta é uma fase preparatória, que decorre normalmente durante cerca de 3 meses. Inicialmente, são definidas as condições de participação, concretamente, os

requisitos e os critérios que as entidades devem cumprir. Seguidamente é efectuada a divulgação do projecto, da forma mais ampla possível, junto das potenciais entidades destinatárias. Na divulgação solicita-se às entidades que formalizem o seu interesse em participar no Q3, mediante o preenchimento de um documento a FMI - Ficha de Manifestação de Interesse (ver **anexo B** – Ficha de Manifestação de Interesse).



Na sequência da divulgação e após a recolha das FMI, em cada região é feita a sua análise, com base numa grelha previamente definida e comum a todas as regiões, que permite caracterizar, pontuar, classificar e ordenar as entidades interessadas.

De seguida, é elaborado em cada região um relatório da fase de pré-selecção, onde se descreve o trabalho desenvolvido e se apresenta uma proposta de entidades a pré-seleccionar, a submeter à apreciação vinculativa do GE.

Por fim, com a aprovação dos relatórios de pré-selecção, são comunicados a todas as entidades os resultados do processo de pré-selecção em que participaram, independentemente de terem sido, ou não, pré-seleccionadas.

### Condições de Participação

Como se referiu anteriormente, a participação de entidades destinatárias no Q3 implica um processo inicial de pré-selecção, que é considerado como crucial e condicionante do sucesso das intervenções. É, por isso, necessário que estejam, à partida, definidos os requisitos e critérios que, em conjunto, definem as condições de participação no Q3.

#### Requisitos

Para se poderem candidatar a participar no Q3, as entidades destinatárias têm que, cumulativamente, preencher os seguintes requisitos:

- serem **entidades da economia social**, o que, de acordo com o Regulamento Específico da Tipologia 3.1.2, do Eixo 3 do POPH, significa que se consideram "(...) entidades da economia social as cooperativas, mutualidades e instituições com finalidade social, nomeadamente as instituições particulares de solidariedade social, as misericórdias e as associações de desenvolvimento local";
- estarem **localizadas** nas regiões Norte, Centro, Alentejo e Algarve, sendo que a elegibilidade geográfica é determinada pela localização da sede das entidades destinatárias, com excepção das situações em que o projecto decorra nas suas delegações ou estabelecimentos, caso em que a elegibilidade é aferida pela localização destes (cf. Regulamento Específico da Tipologia 3.1.2, do Eixo 3 do POPH);
- **terem a situação regularizada perante a Segurança Social, e a Fazenda Pública**, sendo exigível fazer prova desta situação contributiva;
- **não terem participado numa intervenção**, no âmbito da modalidade de Formação-Acção, há menos de três anos a contar da conclusão da anterior participação (cf. Regulamento Específico da Tipologia 3.1.2, do Eixo 3 do POPH).

#### Crítérios

Para além dos requisitos que todas as entidades destinatárias têm que satisfazer, são também considerados os seguintes critérios, para as actividades de pré-selecção das entidades destinatárias.

*Crítério Imperativo:* preencher e devolver dentro do prazo fixado, a ficha de manifestação de interesse, para os contactos indicados.

#### Crítérios Preferenciais:

- 1º serem entidades associadas da FENACERCI, da CPCORD ou da MINHA TERRA,
- 2º terem formalmente apoiado a Proposta Q3, durante a Acção 3 do Projecto C3 Consultoria para o 3º Sector ou durante o C3-Algarve.

#### Crítérios Complementares:

- concelho de localização, da sede, da delegação ou estabelecimento onde decorrerá a intervenção,
- objecto social, de acordo com os Estatutos em vigor, enviando cópia da parte dos Estatutos onde consta este ponto,
- principais áreas de actuação da entidade, de acordo com a classificação apresentada,
- n.º de postos de trabalho no quadro de pessoal, registado no mês anterior à data do preenchimento da ficha de manifestação de interesse,
- n.º de voluntários/as equivalentes a trabalhadores/as a tempo inteiro, a desempenhar funções directivas, de chefia, coordenação ou técnicas, registado no mês anterior à data do preenchimento da ficha de manifestação de interesse,
- n.º de estagiários/as/POCs/avençados/as, que estão na entidade, registado no mês anterior à data do preenchimento da ficha de manifestação de interesse,
- n.º total de utentes/clientes/beneficiários/as e associados/as, registado no dia 31 de Dezembro do ano anterior ao do preenchimento da ficha de manifestação de interesse,
- tipo de utentes/clientes/beneficiários/as, de acordo com a classificação apresentada,
- grau de maturidade face ao uso das TIC, de acordo com a informação solicitada,
- data de recepção da ficha de manifestação de interesse.

## 3.4.2 SELECÇÃO

De acordo com o Modelo de Intervenção Q3, a fase de selecção tem por objectivo identificar concretamente as entidades que vão ser intervencionadas. Para esta fase estão previstas condições, critérios e actividades que, em conjunto, delimitam a possibilidade de participação das entidades. Considera-se que, para que se promova uma selecção efectiva nesta fase deverão participar, pelo menos, um excedente de entidades correspondente a dois terços do número de entidades que vai efectivamente ser seleccionado. Assim, por exemplo, num projecto com 10 entidades é aconselhável que participem no processo de selecção pelo menos 16 entidades.

| Fases   | Actividades Consultoria  | Formação                               | Resultados           |
|---------|--|--|----------------------|
| Seleção | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pré-Diagnóstico</li> <li>- Entrevista com Dirigente</li> <li>- Visita à Organização</li> <li>- Ficha Radiográfica</li> <li>- Contrato para o Desenvolvimento</li> </ul> | Integração no Modelo de Intervenção Q3 | Relatório de Seleção |

### Actividades de Consultoria

#### Entrevista com Dirigente (s)

Nesta entrevista é fundamental especificar e clarificar os objectivos e etapas da intervenção Q3, clarificando - se o âmbito da intervenção e o tipo de apoio que vai ser prestado à organização. Nesta entrevista devem-se explorar as principais prioridades, projectos, necessidades e dificuldades das entidades.

#### Visita à Organização

Traduz-se numa visita guiada às instalações da organização conduzida pelo dirigente, na qual o/a Consultor/a de Ligação vai aprofundar o conhecimento sobre as suas características e o seu funcionamento.

#### Ficha Radiográfica

A ficha radiográfica (ver **anexo C** – Ficha Radiográfica) constitui-se como um guião e um suporte de sistematização e registo de toda a informação recolhida e definida como relevante para caracterização da entidade, com vista à verificação do cumprimento dos critérios de selecção.

#### Contrato para o Desenvolvimento

Esta fase conclui-se com a celebração do Contrato para o Desenvolvimento (ver **anexo D** – Minuta de Contrato para o Desenvolvimento) entre as entidades beneficiárias

do projecto e as entidades seleccionadas/destinatárias. Este contrato é um documento no qual se definem os compromissos, direitos e deveres recíprocos, entre a organização destinatária e a entidade que gere a intervenção, ficando estabelecido:

- o âmbito e objectivos do Projecto de enquadramento da intervenção;
- o papel das diversas instituições envolvidas;
- os objectivos do trabalho dos consultores/as, assim como o sentido da sua acção, orientada pela qualidade no trabalho, capacidade técnica e de iniciativa;
- os momentos e a forma de participação esperada de dirigentes e colaboradores/as, de quem se deseja uma postura activa e inovadora;
- as fases de intervenção e os resultados intermédios;
- o cronograma.

### Actividades de Formação

O Modelo de Intervenção Q3 prevê que na fase de selecção, as entidades pré-seleccionadas participem numa acção de Formação, que visa, entre outros objectivos, a sua integração na metodologia de trabalho prevista, o conhecimento aprofundado do processo de intervenção, de modo a que a entidade possa reflectir sobre as respectivas condições de participação no projecto (ver **anexo E** – Condições de Participação no Q3).

## 3.4.3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

O Diagnóstico organizacional é uma das fases cruciais da metodologia e inclui um conjunto sequencial de passos que passamos a descrever.

| Fases                      | Actividades Consultoria  | Formação  | Resultados   |
|----------------------------|--|---|--|
| Diagnóstico Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> <li>Auscultação de Pessoas</li> <li>- Entrevista a Dirigentes</li> <li>- Entrevista a Colaboradores e Voluntários</li> <li>- Caixa de Opiniões e Sugestões</li> <li>Análise Documental</li> <li>Enquadramento Sectorial e de Contexto</li> <li>Árvore de Problemas</li> <li>Árvore de Objectivos</li> </ul> | Participação em Intervenções de Melhoria Organizacional | Relatório Inicial, de Diagnóstico e Plano de Desenvolvimento |

## Objectivos do Diagnóstico

O Diagnóstico organizacional configura-se como uma etapa fundamental de todo o processo de intervenção e visa:

1. efectuar um levantamento de todos os elementos que sejam considerados constrangimentos à rotina e execução do trabalho do dia-a-dia, do ponto de vista dos/as dirigentes, das chefias intermédias, dos/as colaboradores/as e dos/as voluntários /as (se aplicável).
2. proceder ao levantamento do que cada colaborador/a considera necessário aprender ou desenvolver, para exercer a sua função de forma mais adequada (aperfeiçoamento profissional), bem como para atingir os seus objectivos/aspirações profissionais;
3. conhecer a estratégia da organização e perceber de que forma terão que evoluir as competências de todos os colaboradores e decisores para que atinjam os objectivos organizacionais;
4. sistematizar e organizar os problemas e necessidades identificadas nos gráficos denominados Árvore de Problemas e Árvore de Objectivos, de modo a permitir e/ou facilitar a sua compreensão global e a respectiva interdependência ou relação de causa-efeito.

## Actividades de Consultoria

### Auscultação de Pessoas

O processo de auscultação de pessoas tem como objectivos, por um lado, promover o envolvimento e a participação de todas, ou da maioria das pessoas de cada entidade, no seu processo de qualificação e, por outro lado, obter informação relativa aos problemas ou situações a melhorar na entidade, na perspectiva de todas as pessoas que colaboram na organização, independentemente da sua função ou vínculo laboral. Assim, devem ser auscultados os elementos da Direcção e de outros órgãos sociais que sejam considerados relevantes, os/as trabalhadores/as da entidade (independentemente do seu vínculo jurídico-laboral, de trabalhadores/as por conta de outrem ou de independentes), estagiários/as, pessoas em programas ocupacionais (POC) e voluntários/as (se existirem).

Este processo é realizado utilizando várias técnicas, articuladas entre si e seleccionadas de acordo com as características da entidade e a relevância da informação que se espera obter. Assim, as principais técnicas previstas são: entrevistas individuais, *focus-group*, caixas de opiniões e sugestões, inquéritos.

## Entrevistas

As entrevistas individuais são realizadas com base em guiões diferentes, de acordo com a função e/ou as categorias profissionais existentes nas entidades destinatárias.

As entrevistas visam, genericamente, promover e estimular a auto-análise e a auto-reflexão sobre as funções, o desempenho (dificuldades, constrangimentos) e os conhecimentos/competências existentes e a desenvolver. Genericamente, cada entrevistado/a deverá ter em consideração as seguintes dimensões:

### O que faço?

Identificar quais as funções e responsabilidades dentro da entidade. Esta tarefa é articulada com a análise dos perfis funcionais presentes no organigrama da entidade.

### Com quem faço?

Pretende-se que cada pessoa identifique, para além das suas as suas tarefas, as suas relações profissionais horizontais e verticais (hierárquicas) habituais. Desta forma, é possível perceber se quem se encontra na mesma categoria profissional tem tarefas semelhantes ou diferentes, se são executadas individualmente ou em equipa, se existe autonomia de decisão na execução ou se são realizadas sob orientação de outros, se existem conflitos, como se caracterizam as lideranças.

### O que sei para realizar as minhas tarefas?

Aqui pretende-se avaliar os conhecimentos em relação às suas tarefas exercidas, isto é, quais os conhecimentos e competências que possuem (ou não) para executar as tarefas.

### O que preciso de saber para fazer as tarefas?

Reconhecer quais as dificuldades sentidas tanto no desempenho das funções, como no funcionamento geral da entidade, bem como sejam identificadas suas necessidades, em termos de aperfeiçoamento profissional.

## Entrevista com Dirigente(s)

Esta é uma entrevista em profundidade, que pretende conhecer melhor a entidade e o seu órgão de Direcção, considerando os seguintes aspectos: liderança, estratégia, pessoas, processos e projectos, recursos financeiros, recursos físicos, informação e conhecimento e dirigentes. Pretende-se, também, identificar problemas, situações a melhorar e objectivos (ver **anexo F** - Guião de Entrevista a Dirigentes).

## Entrevista com Chefias Intermédias, Colaboradores/as, Voluntários/as, POCs e Estagiários/as

Pontos a reforçar no início da entrevista:

- pretende-se identificar os problemas organizacionais da entidade apresentados pelos/as colaboradores/as;
- se necessário, fazer uma breve descrição do projecto Q3 e o que se pretende fazer na entidade;
- reforçar que a participação na entrevista e os contributos dos entrevistados são fundamentais para a identificação fiel dos problemas;
- reforçar que todas as informações fornecidas são confidenciais e serão apresentadas de forma anónima, agrupadas em categorias de problemas/objectivos;
- para conseguir chegar ao problema terminal é necessário sustentar os problemas; assim, devem ser pedidos exemplos/evidências dos problemas sentidos.

Ver **anexo G** - Guião de Entrevista a Colaboradores/as, Voluntários/as, POCs, Estagiários/as e Chefias Intermédias.

### Focus Group

São entrevistas de grupo a conjuntos específicos de colaboradores/as, representativos de uma mesma função/categoria profissional (ex.: nas IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social, os/as ajudantes de acção directa). Esta metodologia poderá ser usada complementarmente às entrevistas individuais nas entidades com um elevado número de colaboradores/as, dado que, nestes casos, as entrevistas individuais absorvem muito do tempo previsto para a fase de diagnóstico. Sempre que necessário, parte dos/as participantes dos focus-group pode ser auscultada em entrevistas individuais, devendo esta possibilidade ser mencionada no início de cada focus-group.

*Metodologia do Focus Group:*

- O *focus-group* deve ser dinamizado pelo/a consultor/a de ligação que, se possível, deve ser acompanhado/a por outro/a consultor/a, para realizar o registo das respostas.
- Cada grupo deve ser constituído segundo critérios de afinidade, em função da(s) categoria(s) profissional(ais), existentes na entidade e devem ser integrados por 6 a 12 colaboradores/as.
- O/a consultor/a de ligação deve estimular a participação de todos, garantir a confidencialidade da informação recolhida, informar que é possível realizar entrevistas individuais complementares (a pedido do/a consultor/a ou do/a participante) e informar da existência da caixa de opiniões e sugestões.
- O objectivo específico é promover e estimular a auto-análise e a auto-reflexão sobre as funções, o desempenho e os conhecimentos/competências existentes e a desenvolver e os problemas identificados no funcionamento da entidade.

- Nesta reunião deve procurar-se respostas sobre o que faço; com quem faço; o que sei para realizar as minhas tarefas; o que preciso de saber para fazer as tarefas. Todos os/as participantes devem participar, sendo dada oportunidade a todos/as de se pronunciarem sobre cada questão colocada.

### Caixa de Opiniões e Sugestões

É um instrumento complementar da auscultação de pessoas. Deve ser identificada com o símbolo do projecto Q3, colocada num ou em vários locais acessíveis aos/às colaboradores/as das entidades, para que estas possam, livre e anonimamente, colocar a sua opinião ou sugestão. Podem ser aspectos que se esqueceram de mencionar nas entrevistas ou focus-group, ou podem ser opiniões que preferiam dar sem ter de verbalizar. Devem ser colocadas no início do diagnóstico, recolhendo-se a informação nelas contidas no final desta fase.

As caixas de sugestões podem, também, ser utilizadas para efeitos de avaliação dos resultados finais do Projecto, pelo que poderão voltar a ser disponibilizadas e recolhidas as opiniões e sugestões, no final da fase de implementação de medidas.

### Análise Documental

Durante a fase de diagnóstico deve proceder-se à análise da informação contida em documentos de que a entidade disponha (ver **anexo H** – Lista de Documentos a Recolher), retirando deles dados e informações que permitam identificar informação pertinente para o diagnóstico, tais como e entre outros:

- Estatutos e Regulamentos Internos;
- Organigrama;
- Plano de Actividades e Orçamento, Relatório de Actividades e Contas;
- Balancete e mapas com informação contabilística e financeira;
- Relatório de auditorias internas e externas;
- Relatório anual de segurança, higiene e medicina no trabalho;
- Plano e relatório anual de formação;
- Relatórios/resultados de avaliação da satisfação de associados/utentes/beneficiários/parceiros.

### Enquadramento Sectorial e Contexto

Todas as entidades desenvolvem a sua actividade num determinado contexto que, ao mesmo tempo, que condiciona e orienta a sua actuação. Nesta perspectiva, devem ser avaliadas as características do contexto social, económico, cultural, legal da entidade, de modo a identificar os factores que condicionam a actividade e os que potenciam a actividade da entidade. Uma ferramenta de análise útil para esta avaliação de contexto é a análise SWOT que identifica os pontos fortes e fracos (internos à entidade), assim como as oportunidades e ameaças (externas à entidade).

FINANCIAMENTO:



PARCERIA:



## Árvore de Problemas e Árvore de Objectivos

A árvore de problemas é uma representação gráfica do diagnóstico da organização. É. Também, uma importante componente do Modelo Q3. Parte da análise dos problemas e das possibilidades de melhoria, que foram identificadas por todos/as os/as colaboradores/as da entidade, durante a auscultação das pessoas, bem como da análise documental realizada e do conhecimento obtido sobre o enquadramento sectorial e contexto de cada entidade.

A técnica da árvore de problemas tem como objectivo principal identificar, qualificar e dimensionar os problemas da organização, seja a nível interno, seja a nível da sua relação com a área envolvente: comunidade em geral, outras entidades vizinhas/parcerias e relações institucionais (autarquias, financiadores, etc.). Permite fazer uma análise exaustiva de todos os problemas da organização e, seguidamente, atribuir-lhes relações de causalidade.

A ideia de base é a de que se forem resolvidos os problemas mais simples, em primeiro lugar, será possível resolver os mais complexos. A estrutura dos problemas é organizada graficamente num diagrama que assume

a forma de uma árvore (ver **anexo I** - Exemplo de Árvore de Problemas).

Em complementaridade à Árvore de Problemas é usada a Árvore de Objectivos, na qual se convertem problemas em objectivos, mantendo-se a mesma relação de causa-efeito mas, desta vez, entre objectivos (ver **anexo J** - Exemplo de Árvore de Objectivos).

Para um estudo aprofundado desta metodologia, no final deste documento disponibiliza-se indicação de vários recursos bibliográficos, que podem ser consultados.

## Actividades de Formação

Na fase de diagnóstico realizam-se as primeiras duas sessões de formação, designadas como Participação em Intervenções de Melhoria Organizacional (PIMO). Nestas sessões participam todos/as os/as colaboradores/as e voluntários/as da organização e pretende-se promover a partilha de informação sobre cada uma das fases de intervenção. As duas primeiras acções de formação PIMO visam, respectivamente: informar sobre todo o processo de intervenção e partilhar e validar o diagnóstico realizado.

## 3.4.4 PLANO DE DESENVOLVIMENTO

No Plano de Desenvolvimento estabelecem-se as medidas de formação que permitam à entidade evoluir e desenvolver-se, no sentido dos objectivos que foram propostos a partir dos problemas identificados no diagnóstico, processo que, na linguagem do projecto, significa “passar da situação actual à situação desejada”.

| Fases                    | Actividades Consultoria  | Formação  | Resultados   |
|--------------------------|--|---|--|
| Plano de Desenvolvimento | Medidas e estratégia de implementação<br>- Quadro de Medidas<br>- Quadro de Actividades por Medida<br>- MPPO Matriz de Planeamento de Projectos por Objectivos<br>Cronograma de implementação<br>- Diagrama de Gantt | Participação em Intervenções de Melhoria Organizacional | Relatório Inicial, de Diagnóstico e Plano de Desenvolvimento |

## Actividades de Consultoria

### Quadro de Medidas

O Quadro de Medidas (ver **Anexo L** - Quadro de Medidas) é a principal ferramenta de trabalho utilizada na fase de planeamento e consiste numa matriz de duas entradas, com os objectivos terminais na primeira linha de do topo, um em cada coluna, e com as medidas acordadas, colocadas nas linhas da primeira coluna à esquerda da tabela.

Este quadro vai permitir focalizar e concentrar a atenção

em cada um dos objectivos a atingir. A procura das soluções adequadas e viáveis deve fazer-se recorrendo:

- aos elementos da organização, procurando ampliar o aproveitamento dos saberes que estes detêm;
- às competências técnicas especializadas dos consultores de ligação;
- à criatividade, para arranjar as soluções mais adequadas, mais diversificadas e financeiramente mais viáveis;
- nesta fase de concepção de medidas pode recorrer-se, ainda, aos contributos de consultores/as e formadores/as especializados/as.

Se na Árvore de Problemas a postura do/a consultor/a era de abertura e analítica, agora deve ser mais resolutiva, focalizando a atenção nas soluções para os problemas terminais e nas propostas para alcançar os objectivos.

### A contribuição das medidas para a resolução dos problemas

O Quadro de Medidas representa simbolicamente o impacto da medida na resolução do problema. Essa representação é legendada e estruturada através de uma gradação de vários níveis (1, 2, 3 ou outros) de impacto.

Nesta fase, a dificuldade está em se encontrar uma ou várias “boas” medidas para a resolução dos problemas. Assim, a participação dos elementos da Entidade é também aqui fundamental, pois são eles os verdadeiros conhecedores da realidade da Entidade onde trabalham.

A criação de espaços/sessões de grupo com os elementos da Entidade é, assim, fundamental para determinar um conjunto de medidas válidas e úteis à resolução dos problemas terminais identificados.

As medidas do Projecto Q3 são classificadas em 4 tipos:

- Formação para a Participação em Intervenções de Melhoria Organizacional;
- Formação para a Implementação de Projectos de Melhoria;
- Formação para a Qualificação de Activos;
- Workshops Temáticos.

Ver **anexos** com vários exemplos:

**M** - Referencial de formação PIMO

**N** - Referencial de formação de Projectos de Melhoria

**O** - Referencial de formação de Qualificação de Activos

**P** - Referencial de Workshops Temáticos

### Quadro de Actividades por Medida

O Quadro de Actividades por Medida é uma ferramenta que complementa o Quadro de Medidas, tendo em vista a programação e o acompanhamento da execução do projecto.

Trata-se de um documento de síntese, em que se apresenta a seguinte informação:

1. cada medida/acção de formação é subdividida em actividades a realizar e/ou conteúdos a desenvolver;
2. resultado esperado com cada medida/acção a desenvolver, no fundo, a evidência do trabalho realizado;
3. objectivo directo de cada medida/actividade – que é retirado do Quadro de Medidas;
4. tipo de formação a realizar, de acordo com a tipologia de medidas previstas no Q3 (Qualificação de Activos ou

Projectos de Melhoria)

5. destinatários que vão participar nas medidas/acções; define-se o nível de formação dos destinatários (II/III ou IV/V);

6. tempo necessário disponibilizar pelos destinatários para cada uma das medidas/acções, ou seja, a duração de cada medida/acção;

7. cronograma previsto para implementação das medidas/acções.

Esta ferramenta representa uma mais-valia para promover a participação activa das pessoas da entidade destinatária, uma vez que nela é apresentado “quem deve participar na execução de uma medida/acção” e “quanto tempo é necessário disponibilizar para a execução dessa mesma medida/acção” (ver exemplo no **Anexo Q** – Quadro de Actividades por Medida).

### Ferramentas complementares de planeamento

A programação constitui uma importante ferramenta de planeamento para a implementação de medidas. Os métodos de programação variam amplamente, indo desde programas simples (em que se pode utilizar apenas um calendário para agendar ou programar as actividades), até programas complexos (que exigem técnicas matemáticas avançadas ou processamento de dados através de computador). As duas ferramentas utilizadas no Modelo Q3, nesta fase, são: a Matriz de Planeamento de Projecto por Objectivos e o Diagrama de Gantt.

### MPPO Matriz de Planeamento de Projecto por Objectivos

A construção da Matriz de Planeamento de Projecto por Objectivos (MPPO) permite visualizar os resultados e os objectivos que se pretendem alcançar, com os respectivos custos e benefícios previstos. Uma das grandes vantagens desta metodologia consiste em possibilitar de forma muito expedita, a construção de um plano de trabalho para resolver os problemas identificados na fase de diagnóstico. Devido à sua complexidade, este instrumento é mais utilizado nas PME's, que no 3º Sector.

A MPPO vai incluir os seguintes elementos:

- objectivo** (que é a resolução do problema central);
- medidas** a serem desenvolvidas;
- orçamento necessário** ou enquadramento orçamental/financiamento;
- meios** da sua verificação;
- resultados** esperados;
- pressupostos** que se devem verificar para os atingir;
- indicadores** usados para justificar o investimento financeiro.

Ver exemplo **Anexo R** - MPPO.

## Cronograma de Implementação - Diagrama de Gantt

No cronograma de implementação são apresentadas as medidas e a respectiva calendarização. Este cronograma não é mais do que um Diagrama de Gantt, que é uma ferramenta que facilita a visualização da ordenação temporal das actividades de um projecto. Consiste em subdividir as Medidas/Actividades nas diversas acções a desenvolver para serem implementadas. Posteriormente é feito o cálculo estimado do tempo necessário para cada acção, sendo

representado graficamente num quadro de dupla entrada. Nas linhas são apresentadas as actividades e acções e nas colunas a divisão do tempo (dia, semana, mês, trimestre). Ver exemplo no **Anexo S** - Diagrama de Gantt.

## Relatório Inicial

A fase de Diagnóstico e Planeamento conclui-se com um relatório inicial, que integra estas duas fases e cujo índice figura no **Anexo T**.

## 3.4.5 IMPLEMENTAÇÃO DE MEDIDAS

Na implementação, ou execução de medidas, procura-se utilizar as estratégias e técnicas de acção mais adaptadas a cada problema, organização, disponibilidade de tempo e recursos, entre outros. É essencial procurar executar as acções apenas em função das necessidades, sem constrangimentos de organização, o que implica grande disponibilidade e flexibilidade nos métodos a utilizar.

| Fases                      | Actividades Consultoria                    | Formação  | Resultados   |
|----------------------------|--|---|--|
| Implementação de Medidas   | Execução e acompanhamento da implementação | Participação em Intervenções de Melhoria Organizacional<br><br>Qualificação de Activos<br><br>Implementação de Projectos de Melhoria<br><br>Workshops Temáticos | Relatório Final, da Intervenção                              |
| Acompanhamento e Avaliação |  |   | Relatório Inicial<br>Relatório Intermédio<br>Relatório Final |

## Acompanhamento da Implementação de Medidas

Ao longo da implementação da intervenção planeada, cabe ao/à Consultor/a de Ligação monitorizar a sua execução, gerindo e facilitando a integração de diferentes Formadores/as na execução das medidas, bem como, garantindo o cumprimento e concretização de prazos, impactos e outros aspectos relacionados com a execução do Plano de Desenvolvimento estabelecido.

É decisiva, para o sucesso da implementação das medidas, a forma como o/a Formador/a é integrado na organização, assim como, a explicação que apresenta aos elementos da organização com quem vai trabalhar, quanto ao processo que vai ser seguido, nomeadamente as diferentes actividades/conteúdos que a constituem (relembremos que estas actividades/conteúdos já estão estabelecidas no Quadro de Actividades por Medidas) e o contributo esperado de cada um.

Note-se que a fase de Implementação de Medidas acaba por ser a fase decisiva do processo de intervenção, pois

é aqui que se concretiza o sucesso (ou insucesso) da intervenção Q3. Por isto, esta é a fase do Projecto em que é essencial uma atenção permanente dos/as Consultores/as de Ligação, quanto ao cumprimento do plano de trabalho estabelecido para cada medida, à verificação do sucesso das soluções implementadas e ao cumprimento do cronograma.

Neste sentido, os/as Consultores/as de Ligação promovem o acompanhamento regular das medidas de formação, interagindo com os/as formadores/as, com os/as formandos/as, com os/as Dirigentes da organização e com o/a Facilitador/a Interno/a. As tarefas de acompanhamento incluem: fazer a integração do/a Formador/a na entidade, assegurar as condições de organização da formação, avaliar a formação (avaliação de progresso e avaliação final das acções de formação) e agir no sentido de garantir a conformidade de todo o processo técnico-pedagógico.

## 3.4.6 REVISÃO DO PLANO E RECOMENDAÇÕES

| Fases                            | Actividades Consultoria  | Formação  | Resultados                      |
|----------------------------------|--|---|---------------------------------|
| Revisão do Plano e Recomendações | Resultados atingidos<br>Justificação de desvios<br>Plano de médio-longo prazo<br>Recomendações | Participação em Intervenções de Melhoria Organizacional | Relatório Final, da Intervenção |

No final da intervenção, procede-se a uma revisão do plano, procurando identificar-se:

1. grau de execução das medidas/actividades – resultados alcançados;
2. comparação entre os objectivos estimados e os objectivos alcançados (objectivos directos; outros objectivos; objectivo geral e objectivos estratégicos;
3. projecção de desenvolvimento futuro e conselhos/recomendações para a organização - revisão do Plano de Desenvolvimento, com definição de novos

objectivos e novas medidas, a implementar a curto, médio ou longo prazo.

### Relatório Final da Intervenção

No final da intervenção na organização é elaborado um relatório final a redigir e validar no prazo óptimo de 30 dias, após a conclusão da implementação de medidas. O relatório final é validado pelos/a Dirigentes da organização, mediante o respectivo termo de validação (ver **Anexo U** - Índice do relatório final).

## 3.4.7 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

| Fases | Actividades Consultoria    | Formação | Resultados   |
|-------|----------------------------|----------|--|
| Todas | Acompanhamento e Avaliação |          | Relatório Inicial<br>Relatório Intermédio<br>Relatório Final |

### Objectivos

Os objectivos do acompanhamento e avaliação são múltiplos, destacando-se:

- contribuir para a garantia de qualidade na execução do projecto;
- acompanhar a execução do projecto, nomeadamente as condições em que decorre, as dinâmicas criadas, as dificuldades e obstáculos surgidos;
- analisar, compreender e comparar o nível de satisfação, os resultados e os efeitos alcançados pelas intervenções, ao nível individual e das entidades envolvidas;
- determinar a qualidade global da intervenção e retirar lições do processo, que possam ser úteis em futuros programas de natureza semelhante;
- aprofundar o conhecimento do 3º Sector em Portugal, muito em particular do funcionamento dos diferentes tipos de organizações e dos seus processos de qualificação.

### Metodologia

Tanto o acompanhamento ou monitorização do projecto, como a sua avaliação, são ferramentas ao serviço da gestão do projecto, a desenvolver com recurso a metodologias participativas, de forma independente e a

partir de um quadro de referência específico.

Em termos sintéticos, estas duas dimensões do projecto podem caracterizar-se do seguinte modo:

- **acompanhamento**: é um sistema de monitorização, tendencialmente contínuo, que regista e avalia o que ocorre no projecto (tanto na sua dimensão interna, como nas dimensões externas relevantes para a sua prossecução). A actividade de acompanhamento decorrerá durante todo o período de execução do projecto.
- **avaliação**: a avaliação está concebida enquanto processo que visa identificar os resultados/efeitos do projecto de intervenção na qualificação das organizações, nomeadamente os desenvolvimentos ocorridos nos seus destinatários. Será conduzida em fases distintas, de modo a comparar os processos e resultados observados no seu decurso com os processos previstos e os resultados projectados nos planos originais.

A avaliação decorrerá em três momentos:

1. - **avaliação “ex ante”**: no início da intervenção do projecto;
2. - **avaliação “in curso”**: na fase de implementação do projecto; e
3. - **avaliação final**: no final do projecto.

FINANCIAMENTO:



PARCERIA:





### Critérios Gerais de Referência

O acompanhamento e avaliação deverão obter respostas, fundamentadas e sustentadas em indicadores relativos aos cinco seguintes critérios gerais de referência:

- a) eficiência: determina se os resultados foram obtidos ao menor custo possível ou numa relação custo/benefício óptima;
- b) eficácia: avalia os resultados obtidos, nomeadamente em que medida correspondem aos objectivos fixados;
- c) impacto: identifica os efeitos (previstos e imprevistos), nomeadamente ao nível social, cultural, económico, financeiro e ambiental;
- d) relevância: determina se resultados atingidos vão de encontro às expectativas dos beneficiários, directos e indirectos (stakeholders) e,
- e) sustentabilidade: estima se efeitos do projecto que perdurarão após a sua conclusão.

A actividade de acompanhamento permitirá, ainda, de modo mais específico, concluir quanto à:

- a) pertinência: avalia a adequação das medidas face aos problemas diagnosticados;
- b) sincronia: avalia se as fases, medidas e actividades de intervenção foram implementadas no tempo adequado;
- c) conformidade: controla a aplicação das regras relativas ao funcionamento do sistema definido no projecto (nos âmbitos administrativo, financeiro, de elegibilidade, prazos, orientações metodológicas, etc.).

## 3.5 QUALIFICAÇÃO DE CONSULTORES/AS E FORMADORES/AS

Para realizar actividades de formação e de consultoria no Q3, quer os/as consultores/as, quer os/as formadores/as estão devidamente capacitados para o efeito, participando em acções de formação organizadas pela parceria Q3.

Todas as equipas regionais de consultores/as de ligação e respectivos/as Coordenadores/as Regionais participam numa acção de formação de homogeneização, com a duração de 30 horas, tendo em vista a sua capacitação para realizar intervenções em entidades do 3º Sector de acordo com o Modelo Q3. Todos estes agentes estão certificados em Tutoria de Formação-Acção para poderem realizar a qualificação das entidades, respeitando os valores da Parceria Q3 e do seu Modelo de Intervenção (ver **Anexo V** - Referencial do Curso Tutoria de Formação-Acção).

Também os/as formadores/as especialistas beneficiam de uma acção de formação de curta duração, realizada a nível regional, tendo em vista a sua integração para realizar formações em entidades do 3º Sector, de acordo com o Modelo Q3.

O Modelo Q3 promove, ainda, outras acções de formação para consultores/as e formadores/as, tendo em vista o desenvolvimento de competências em áreas-chave para a melhoria organizacional das entidades do 3º Sector, como a área da Certificação da Qualidade das Respostas Sociais.

# 25

FINANCIAMENTO:



PARCERIA:



# 4

---

RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS  
E LINKS ÚTEIS

**Para um aprofundamento das várias temáticas, sugere-se a consulta dos seguintes recursos bibliográficos:**

AEP, MODELO DE INTERVENÇÃO C3 CONSULTORIA PARA O 3º SECTOR, Projecto C3 - Consultoria para o 3º Sector, IC EQUAL/MTSS/UE-FSE, 2004, disponível em [http://q3.org.pt/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5&Itemid=14](http://q3.org.pt/web/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=14)

IPN, Manual D3 “Soluções Digitais de Marketing e Gestão para Organizações Sem Fins Lucrativos”, Projecto D3 - Digitalizar o 3º Sector, IC EQUAL/MTSS/UE-FSE, 2007, disponível em <http://q3.org.pt/web/downloads/dManualD3.pdf>

PENA, R., METODOLOGIA DA ÁRVORE DE PROBLEMAS - Ficha Técnica PRONACI, AEP, Porto, 2000

PENA, R., MODELO DE INTERVENÇÃO DO PROGRAMA FORMAÇÃO PME, AEP, Porto, 2002

PENA, R., MPPO – A ÁRVORE DE OBJECTIVOS E ALGUNS EXEMPLOS DE BOAS PRÁTICAS - Ficha Técnica PRONACI, AEP, Porto, 2002

PENA, R., MPPO – NOTAS DE ORIENTAÇÃO PARA A TOMADA DE DECISÃO - Ficha Técnica PRONACI, AEP, Porto, 2002

Pena, R., Ribeiro, M., Sousa, A., GUIA PARA A ACÇÃO NAS PME, Ed. AEP, Leça da Palmeira

Regulamento Especifico da Tipologia 3.1.2, do Eixo 3 do POPH

Schiefer, U. et al., MAPA - Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos, Lisboa, 1ª Edição, Principia Editora, 2006

#### Links úteis:

[www.aeportugal.pt](http://www.aeportugal.pt)

[www.arvoredeproblemas.com](http://www.arvoredeproblemas.com)

[www.confederacaodascolectividades.com](http://www.confederacaodascolectividades.com)

[www.fenacerci.pt](http://www.fenacerci.pt)

[www.ieba.org.pt](http://www.ieba.org.pt)

<http://europa.eu/>

[www.igfse.pt](http://www.igfse.pt)

[www.in-loco.pt](http://www.in-loco.pt)

[www.minhaterra.pt](http://www.minhaterra.pt)

[www.mtss.gov.pt](http://www.mtss.gov.pt)

[www.poph.qren.pt](http://www.poph.qren.pt)

[www.q3.org.pt](http://www.q3.org.pt)

[www.qren.pt](http://www.qren.pt)

[www.utad.pt](http://www.utad.pt)

FINANCIAMENTO:



PARCERIA:



5

---

ANEXOS

O presente documento e todos os anexos estão também disponíveis para download em [www.q3.org.pt](http://www.q3.org.pt)

- A – Estrutura do Modelo Q3 | 1ª Edição: 2008/2010 | 2ª Edição: 2010/2010
- B – Ficha de Manifestação de Interesse
- C – Ficha Radiográfica
- D – Minuta de Contrato para o Desenvolvimento
- E – Condições de Participação no Q3
- F – Guião de Entrevista a Dirigentes
- G – Guião de Entrevista a Colaboradores/as, Voluntários/as, POCs e Estagiários/as e Chefias Intermédias
- H – Lista de Documentos a Recolher
- I – Árvore de Problemas
- J – Árvore de Objectivos
- L – Quadro de Medidas
- M – Referencial de Formação PIMO
- N – Referencial de Formação de Projectos de Melhoria
- O – Referencial de Formação de Qualificação de Activos
- P – Referencial de Workshops Temáticos
- Q – Quadro de Actividades por Medida
- R – Matriz de Planeamento de Projectos por Objectivos
- S – Diagrama de Gantt
- T – Índice do Relatório Inicial: Diagnóstico Organizacional e Plano de Desenvolvimento
- U – Índice do Relatório Final: Revisão do Plano de Desenvolvimento e Recomendações
- V – Referencial do Curso Tutoria de Formação-Acção

FINANCIAMENTO:



PARCERIA: