



## Projeto SAMA n.º POCI-05-5762-FSE-000079

### Conclusão das atividades previstas

A Fundação do Desporto (FdD) concluiu as atividades que foram contratualizadas com a Agência para a Modernização Administrativa (AMA, IP), no âmbito do Projeto de “Autoavaliação, modernização e capacitação de processos no setor da Juventude e Desporto”, em mais um projeto cofinanciado pelo Portugal 2020, desta feita na tipologia 3 – Capacitação e Metodologias da Qualidade e Gestão de Processos.

Este Projeto pretendeu (i) reforçar a capacidade institucional, bem como a maximização da eficácia da administração pública; (ii) autoavaliar os setores do Desporto e da Juventude, utilizando um referencial europeu de gestão da qualidade, com a consequente obtenção do certificado *Effective CAF User*, e (iii) diagnosticar os processos nos setores do Desporto e da Juventude, identificando os processos críticos e ações de melhoria.

Iniciativa do Secretário de Estado da Juventude e do Desporto, o Projeto integrou as entidades sob a tutela do Membro do Governo com a responsabilidade pelos setores, liderado pelo Instituto Português do Desporto e da Juventude, I.P. (entidade beneficiária), em consórcio com a Fundação do Desporto, a Fundação da Juventude, a Cooperativa Movijovem – Mobilidade Juvenil e a Agência Nacional Erasmus + Juventude em Ação, como entidades copromotoras.

A FdD desenvolveu mais 30 instrumentos de gestão, avaliação e monitorização no âmbito deste Projeto, a saber:

a) Elaboração dos instrumentos de publicitação dos apoios comunitários, em particular o **Cartaz Projeto SAMA 079 CAF** e a **Ficha Técnica do Projeto SAMA 079 CAF**, que informam sobre as características particulares do eixo do apoio comunitário, em particular os seguintes: Código da operação: POCI-05-5762-FSE-000079 – Aviso: 03/SAMA2020/2016 - POCI-62-2016-09 – Designação da operação: Capacitação da Administração Pública - Programa Operacional: Programa Operacional Competitividade e Internacionalização - Objetivo Temático: OT 11 - Reforçar a capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e a eficiência da administração pública - Prioridade de Investimento: PI 11.1 - Operações de Capacitação da Administração Pública - Tipologia de Intervenção: SATDAP - Capacitação da Administração Pública.

b) A produção de um **Relatório de Autoavaliação** organizado de acordo com os seguintes critérios, e para os quais se destacam os principais pontos fortes e sugestões de melhoria identificados,

#### **i) Critérios de Meios**

##### *# Critério 1 – Liderança*



Pontos fortes e evidências: instrumentos de gestão; organização; sistema gestão; formação de RH e delegação de competências; implicação de Fundadores e Curadores, e Coordenação da Rede de CAR.

Necessidades de melhoria: constante reflexão sobre a missão e visão promovendo a modernização e atualização; mecanismos regulares de auscultação e avaliação das partes interessadas e desenvolvimento de processos; estabelecer mecanismos de reconhecimento de mérito e envolvimento dos RH na tomada de decisão e implementação de um Plano de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PRCIC).

#### *# Critério 2 - Planeamento e estratégia*

Pontos fortes e evidências: análise SWOT integrada anualmente nos Planos de Atividades e Orçamento; modelo de governo societário; planeamento estratégico em consonância com as medidas de política nacional para o setor; monitorização dos instrumentos de gestão; existência de equipas multidisciplinares; crescente internacionalização da ação da FdD constituindo um objetivo mobilizador da sustentabilidade; parcerias nacionais e internacionais que potenciam a formação e inovação técnica na intervenção e diversificação estratégica das fontes de financiamento.

Necessidades de melhoria: sistematizar os pontos fortes e os pontos fracos internos, incluindo ameaças e oportunidades (análises SWOT, gestão de risco); elaborar um Manual de procedimentos para o Planeamento Estratégico; modernização dos instrumentos de comunicação; dinamizar equipas de trabalho multidisciplinares e intersectoriais; investir em trabalho colaborativo e dinamização de workshops e salas de trabalho colaborativo em prol da inovação.

#### *# Critério 3 – Pessoas*

Pontos fortes e evidências: estão previstos mecanismos de flexibilidade; informatização dos sistemas de gestão de RH; elaboração de Balanço Social; formação profissional proporcionada; cumprimento de todos os requisitos de saúde, medicina e segurança no trabalho e envolvimento dos RH nos planos de atividades e projetos.

Necessidades de melhoria: implementação de Metodologia de Gestão de Formação Interna, que contemple diagnóstico e avaliação; implementação de um instrumento de apoio ao processo de recrutamento e seleção sem enviesamento do género e implementar um Manual de Acolhimento.

#### *# Critério 4 - Parcerias e recursos*

Pontos fortes e evidências: identificação de fornecedores e parceiros; diversificação e abrangência de parcerias; fluxogramas de circuito de despesa; publicitação de processos; profundidade na apresentação de Contas; parcerias para a gestão dos Media; infraestrutura informática; medidas de autoproteção implementadas e medidas e planos implementados no âmbito da SST.

Necessidades de melhoria: criação de canais internos de comunicação; otimização/atualização de mapa de parceiros, categorizar e divulgar as várias áreas de intervenção; mapear processos; criar circuito para apresentação de sugestões e aplicar inquéritos de satisfação/opinião de forma regular.

#### # Critério 5 – Processos

Pontos fortes e evidências: parte significativa dos processos chave já se encontram definidos; parte significativa dos processos chave têm regulamento publicado em DR; publicitação de cofinanciamentos concedidos; existência de conselhos consultivos; transparência; e estratégia de captação de financiamentos complementares aos concedidos pelo Estado.

Necessidades de melhoria: promover a acessibilidade nos websites da organização; incrementar a monitorização dos processos e implementação de uma ferramenta de gestão documental.

## ii) Critérios de Resultados

#### # Critério 6 - Resultados orientados para os cidadãos/clientes

Pontos fortes e evidências: monitorização da satisfação com os serviços junto dos stakeholders; envolvimento das partes interessadas na conceção e na prestação de serviços e produtos e/ou na conceção dos processos de tomada de decisão e disponibilização de informação relativa às responsabilidades da gestão.

Necessidades de melhoria: estabelecer procedimento/norma de avaliação de satisfação que abranja desde a metodologia até à implementação de medidas preventivas e corretivas.

#### # Critério 7 - Resultados das pessoas

Pontos fortes e evidências: satisfação elevada dos colaboradores com as condições de trabalho.

Necessidades de melhoria: aumentar o n.º de RH; incrementar indicadores de desempenho no âmbito da gestão de RH e definir conceitos nos instrumentos de medição e reporte (taxonomia).

#### # Critério 8 - Resultados da responsabilidade social

Pontos fortes e evidências: não existem evidências de avaliação neste âmbito.

Necessidades de melhoria: impacto das atividades e serviços da FdD na educação, sobre saúde, apoio a atividades desportivas e culturais, participação em operações humanitárias, ações específicas direcionadas para pessoas desfavorecidas, atividades culturais abertas ao público, etc.; realizar um levantamento sobre a eficiência energética a fim de obter a respetiva certificação e possibilidade de concorrer a fundos.

### # Critério 9 - Resultados do desempenho-chave

Pontos fortes e evidências: detalhe dos instrumentos de gestão, designadamente, planos de atividades e respetivos orçamentos.

Necessidades de melhoria: indicadores de execução devem ser, sempre que possível, homogéneos entre diferentes programas, iniciativas, metas e indicadores que permitam aferir a eficiência dos processos internos de gestão.

### **iii) Resultados Finais – evidências positivas que consubstanciaram a avaliação da DGAEP**

# Critério 1 – **Liderança** = Orientação da organização desenvolvendo a missão, visão e valores; Gestão da organização, o desempenho e a melhoria contínua; Motivação e apoio às pessoas da organização e modelos de conduta; Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas.

# Critério 2 - **Planeamento e estratégia** = Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante; Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida; Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular; Planear, implementar e rever a inovação e a mudança.

# Critério 3 – **Pessoas** = Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia; Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais; Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades e apoiar o seu bem-estar.

# Critério 4 - **Parcerias e recursos** = Desenvolver e gerir parcerias com organizações relevantes; Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes; Gerir os recursos financeiros; Gerir o conhecimento e a informação; Gerir os recursos tecnológicos; Gerir os recursos materiais.

# Critério 5 – **Processos** = Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas; Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes; Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes.

# Critério 6 - **Resultados orientados para os cidadãos/clientes** = Medições da Perceção; Medições do Desempenho.

# Critério 7 - **Resultados das pessoas** = Medições da Perceção; Medições do desempenho.

# Critério 8 - **Resultados da responsabilidade social** = Medições da perceção; Medições do Desempenho.

# Critério 9 - **Resultados do desempenho-chave** = Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos. Resultados internos: nível de eficiência.

c) Conceção e implementação de um **Plano de Melhorias**.

# A partir da autoavaliação foram identificados os aspetos que podem contribuir para a melhoria da qualidade do serviço prestado pela FdD, estimulando uma cultura de qualidade, exigência e responsabilidade. Foram ainda identificadas as sugestões de melhoria que se podem considerar “*quick wins*” (**13 quick-wins**), ou seja, propostas que pela pouca necessidade de recursos e pouca complexidade, são passíveis de se implementar rapidamente. Por último foram identificadas **15 propostas de melhoria**, consideradas as mais prioritárias e que são objeto de Fichas de Ação de Melhoria.

# Síntese das **Ações de Melhoria** identificadas:

Temas	Sugestões de melhoria
Liderança	Criar sistemas de avaliação de desempenho do sistema de gestão, monitorização e revisão numa ótica de melhoria continua.
	Criar mecanismos regulares de auscultação e avaliação das partes interessadas, para avaliar a forma como os sistemas de gestão e de mudança estão a ser implementados.
	Capacitar os trabalhadores para conduzir à melhoria da gestão de processos e projetos e o trabalho em equipa.
	Criar Plano de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PRCIC) da Fundação do Desporto.
	Reforçar o envolvimento e participação dos/as colaboradores/as nos processos de gestão.
Planeamento e estratégia	Analisar de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos, incluindo ameaças e oportunidades, na área do Desporto.
	Elaborar Manual de procedimentos para o Planeamento Estratégico.
	Criar e dinamizar equipas de trabalho multidisciplinares e intersectoriais para o desenvolvimento de projetos com o intuito de dar inputs à liderança, nomeadamente em áreas de trabalho colaborativo: comunicação interna e articulação com os CAR.
	Dinamizar <i>workshops</i> e salas de trabalho colaborativo em prol da inovação, que promovam internamente e entre parceiros a apresentação de ideias e projetos inovadores, em ambiente informal.
Pessoas	Criação de metodologia de Gestão de Formação Interna, que contemple diagnóstico e avaliação.
	Realizar levantamento de necessidades de formação.
	Elaborar um instrumento de apoio ao processo de recrutamento e seleção sem enviesamento do género.
	Criar manual de acolhimento.
	Criar plano de integração/planos de tutoria para novos colaboradores, garantindo que a informação permaneça na organização.

Parcerias e recursos	Desenvolver canais internos para a divulgação da informação, em toda a organização, por forma a assegurar que todos os colaboradores tenham acesso à informação e conhecimento relevantes para o cumprimento das suas tarefas e objetivos.
	Verificações periódicas aos parceiros e projetos comuns.
	Otimização/ atualização de mapa de parceiros, categorizar e divulgar as várias áreas de intervenção.
	Identificar e mapear todos os processos dos vários clientes.
	Criar circuito para apresentação de sugestões.
	Aplicar inquéritos de satisfação/opinião de forma regular.
	Documentar procedimento de utilização, comunicação, edição e gestão para o site, redes sociais e outros mecanismos.
Processos	Promover a acessibilidade da organização.
	Implementação de uma ferramenta de gestão documental efetiva e robusta que permita a comunicação e interoperabilidade com os diferentes setores do Estado.
	Documentar devidamente os processos.
	Realizar uma monitorização dos processos de forma regular, particularmente os processos cujo produto final é a concessão de apoios financeiros.
	Reforçar verificações internas/externas.
	Avaliar de forma sistémica e atempada todos os momentos do processo.

#### # Melhorias a implementar de imediato (**Quick Wins**):

- Criar o Plano de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas (PRCIC) da Fundação do Desporto;
- Analisar de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos, incluindo ameaças e oportunidades, na área do Desporto;
- Elaborar Manual de Procedimentos para o Planeamento Estratégico;
- Criar e dinamizar Equipas de Trabalho Multidisciplinares e intersectoriais para o desenvolvimento de projetos com o intuito de dar inputs à liderança, nomeadamente em áreas de trabalho colaborativo: comunicação interna e articulação com os CAR;
- Criação de Metodologia de Gestão de Formação Interna, que contemple diagnóstico e avaliação;
- Realizar levantamento de necessidades de formação;
- Elaborar um instrumento de apoio ao processo de recrutamento e seleção sem enviesamento do género;
- Criar Manual de Acolhimento;
- Verificações periódicas aos parceiros e projetos comuns;



- Otimização/atualização de mapa de parceiros, categorizar e divulgar as várias áreas de intervenção;
  - Criar circuito para apresentação de sugestões;
  - Aplicar inquéritos de satisfação/opinião de forma regular;
  - Documentar devidamente os processos.
- d) Conceção de um **Manual CAF FdD** que constitui as linhas de orientação para o processo de autoavaliação e para a reprogramação de novos processos de aferição da capacidade organizacional institucional.
- e) Definição de um **Plano de Comunicação** constituído por 11 ações principais, destinadas a diferentes públicos-alvo, desde os órgãos sociais, principais *stakeholders* e sociedade em geral, veiculando diferentes mensagens relativas ao processo de implementação da CAF, utilizando distintos suportes comunicacionais e com os objetivos de divulgar o processo de Autoavaliação CAF e o conhecimento sobre os instrumentos utilizados.
- f) Promoção de **formação, qualificação e capacitação** no âmbito da CAF e da Gestão de Processos.
- g) Elaboração de um **Plano de Riscos da FdD**, identificando um conjunto de atividades estruturadas com o objetivo de gerir e controlar a organização, relativamente a potenciais ameaças, em função da sua tipologia.
- h) Elaboração de um **Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção, Infrações Conexas e Conflitos de Interesses da FdD**, acautelando os riscos decorrentes do desempenho da missão da Fundação do Desporto e suas atribuições, para que exerça as suas competências no cumprimento da Ética e da Lei.
- i) Conceção de um **Manual de Procedimentos para o Planeamento Estratégico da FdD**, que consiste na avaliação da organização definindo rumos, a metodologia e os instrumentos de avaliação que resultam no Plano Estratégico - estratégia esta que necessita de constante reavaliação, atendendo à imprevisibilidade do contexto.
- j) Reformulação da **Matriz Análise SWOT da FdD**, atualização que permite apurar os resultados nos seguintes níveis: *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), detalhar os Pontos Fortes e Fracos e os Objetivos Estratégicos e Operacionais.

Cofinanciado por:





l) Implementação de um **Inquérito Satisfação Cliente/Cidadão**, aferindo a opinião e perceção dos colaboradores, funcionários e *stakeholders*.

l) Implementação de um **Processo e metodologia de Gestão da Formação Interna da FdD**, bem como a realização do **Levantamento Necessidades Formação**.

m) Implementação de um **Portfólio de Protocolos de Parceria e Colaboração da FdD** que pretende identificar Entidades, Instituições, Organismos Públicos e Empresas, associados aos objetivos e resultados das parcerias realizadas e em fase de desenvolvimento.

n) Verificação Periódica das Parcerias FdD através de um **Instrumento de Verificação Periódica aos Parceiros e Projetos Comuns** que permite monitorizar os projetos comuns com Entidades, Instituições, Organismos Públicos e Empresas associados aos objetivos e resultados das parcerias.

o) Dinamização de **Equipas Multidisciplinares – a título de exemplo a reformulação da Comissão Executiva de Gestão dos CAR**. Partindo do *know-how* e expertise das diferentes entidades selecionadas para integrar a Comissão de Gestão dos CAR, reformulou-se a missão de uma equipa multidisciplinar responsável pelos principais documentos orientadores de gestão e administração da Rede Nacional de CAR, designadamente: o *Modelo de Gestão e Viabilização Financeira dos CAR*, a definição das tipologias de infraestruturas desportivas *Centro de Alto Rendimento* e *Centro de Treino Especializado para o Alto Rendimento*, a definição de *Requisitos, Critérios e Procedimentos para a integração ou exclusão de infraestruturas desportivas na Rede de CAR*, bem como os documentos que definem as medidas de cofinanciamento aos Centros, operacionalizadas pela FdD.

p) Implementação de um **Manual de Acolhimento da FdD**, com o objetivo fornecer ao novo RH uma radiografia, o mais aproximada possível desta organização e prestar-lhe todas as informações que possam contribuir para que o cumprimento das suas funções na FdD seja eficiente e eficaz, contribuindo também para a satisfação profissional e pessoal.

q) Implementação de um **Instrumento de Apoio ao Processo de Recrutamento e Seleção da FdD** que orientará a contratação de futuros RH pela Fundação.

r) Instituição de um **Circuito para Apresentação Sugestões**, que permite uma maior proximidade com as opiniões dos colaboradores, funcionários e beneficiários das ações da FdD.

Cofinanciado por:





s) Conceção e implementação de um sistema de **Monitorização de Processos – com focalização dos Cofinanciamentos Financeiros aos CAR**, no sentido de otimizar o processo e aumentar a eficiência e eficácia desses financiamentos.

t) **Documentar Processos**, implementação de um **Sistema de Gestão de Processos e Formação dos RH ao nível da Gestão Processos**, no sentido de melhorar o desempenho da FdD.

u) Produção de quatro **Relatórios CAF** relativos aos anos de 2018, 2019, 2020 e 2021, onde a FdD reportou a execução do Projeto à Autoridade de Gestão, bem como ao Organismo Intermédio.

---

A FdD concluiu o Processo de Avaliação Externa, no âmbito de um exercício de autoavaliação utilizando o referencial CAF (*Common Assessment Framework* – instrumento europeu de gestão da qualidade para o setor público), tendo-lhe sido atribuída a distinção de “*Effective CAF User*”, um processo gerido pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público - DGAEP.

A avaliação centrou-se nos seguintes eixos: processo de aplicação da CAF, elaboração e implementação do Plano de Melhorias (PM) e adoção dos princípios de excelência, maturidade da organização em matéria da TQM (*Total Quality Management*) e Princípios da Excelência.

O referencial de avaliação organizacional CAF possibilita a avaliação do desempenho dos serviços. Para além disso, a CAF permite melhorar o desempenho organizacional, através da implementação de ações que correspondam às oportunidades de melhorias diagnosticadas. O desenvolvimento rigoroso deste complexo processo, permite obter o reconhecimento externo dos resultados alcançados com o reconhecimento da entidade com um selo de qualidade CAF, agora conseguido.

A Metodologia CAF tem várias vantagens: é de utilização gratuita, coordenada e gerida pela DGAEP, específica para o setor público, segue um modelo europeu, mobiliza a inteligência coletiva para melhorar a organização, é implementada com os recursos humanos da organização, quando aplicada sistematicamente permite conhecer a evolução da organização, permite criar indicadores de desempenho para a comparação entre organizações idênticas e é compatível com outros modelos e instrumentos de gestão de qualidade.

*Fundação do Desporto, 21 de maio de 2021.*